CENGAGE Learning

14a. ed.

George Bohlander • Scott Snell

Administración de recursos humanos



edición 14

Administración de recursos humanos

George Bohlander
Profesor de Administración, Arizona State University

Scott Snell
Profesor y Director de Capacitación Ejecutiva, Cornell University

Revisión técnica
Consuelo García Álvarez
Departamento de Comportamiento Organizacional
Tecnológico de Monterrey
Campus Estado de México

Traductora
María Jesús Herrero Díaz

CENGAGE Learning™

Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

CENGAGE Learning™

***Administración de recursos humanos*, 14a. edición**
George Bohlander y Scott Snell

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica:
Javier Arellano Gutiérrez

Director General México y Centroamérica:
Héctor Enrique Galindo Iturribarría

Director Editorial Latinoamérica:
José Tomás Pérez Bonilla

Editor:
Javier Reyes Martínez

Coordinador de preprensa:
Alejandro A. Gómez Ruiz

Editora de producción:
Abril Vega Orozco

Director de producción:
Raúl D. Zendejas Espejel

Imagen de portada:
© Super Stock

© D.R. 2008 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe, núm. 505, piso 12
Col. Cruz Manca, Santa Fe
C.P. 05349, México, D.F.
Cengage Learning™ es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducido, transmitido, almacenado o utilizado en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en Internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Traducido del libro *Managing Human Resources*, 14th ed. Publicado en inglés por South Western una Compañía de Thomson Learning © 2007
ISBN: 0-324-31463-9
Datos para catalogación bibliográfica:
Bohlander, George y Scott Snell
Administración de recursos humanos, 14a. ed.
ISBN-13: 978-607-481-403-3
ISBN-10: 607-481-403-1

Visite nuestro sitio en:
http://latinoamerica.cengage.com

contenido breve

parte 1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PERSPECTIVA

1 El reto de la administración de recursos humanos, 3
2 Estrategia y planeación de recursos humanos, 49

parte 2 CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

3 Igualdad de oportunidades en el empleo y administración de recursos humanos, 95
4 Análisis de puestos, participación de los empleados y horarios de trabajo flexibles, 141

parte 3 DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD EN RECURSOS HUMANOS

5 Ampliación de la reserva de talento. Reclutamiento y carrera profesional, 179
6 Selección de empleados, 243
7 Capacitación y desarrollo, 293
8 Evaluación y mejoramiento del desempeño, 347

parte 4 IMPLEMENTACIÓN DE LA COMPENSACIÓN Y LA SEGURIDAD

9 Administración de la compensación, 395
10 Pago por desempeño. Recompensas para incentivar, 435
11 Prestaciones para los empleados, 469
12 Salud y seguridad, 507

parte 5 MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES EMPLEADO-ADMINISTRACIÓN

13 Derechos de los empleados y disciplina, 549
14 La dinámica de las relaciones laborales, 593



EXPANSIÓN DE LOS HORIZONTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

15 Administración de recursos humanos internacional, 639
16 Desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño, 689

Casos, 725 Glosario, 753 Índice de nombres, 762 Índice de organizaciones, 770 Índice, 774

contenido

parte 1

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PERSPECTIVA

capítulo 1

El reto de la administración de recursos humanos, 3

¿Por qué estudiar administración de recursos humanos?, 4

Retos competitivos y administración de recursos humanos, 5
Reto 1. Ser global, 5
El efecto de la globalización, 6

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Guía de sitios en Internet acerca de recursos humanos, 7

Reto 2. Adoptar la nueva tecnología, 8

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Aplicaciones más comunes de los sistemas de información de recursos humanos, 10

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Empresas de sistemas de información de recursos humanos, 12

Reto 3. Administrar el cambio, 13
Reto 4. Administrar el talento o capital humano, 14
Reto 5. Responder al mercado, 16
Reto 6. La contención de los costos, 18

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Cuestiones sociales en administración de recursos humanos, 24

Inquietudes demográficas y de los empleados, 24
Cambios demográficos, 24
Cambios culturales, 29

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: ¿Por qué la diversidad?, 31

La asociación de los gerentes de línea y los departamentos de recursos humanos, 32
Responsabilidades del gerente de recursos humanos, 33
Competencias del gerente de recursos humanos, 34

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Código de estándares éticos y profesionales de la Society for Human Resource Management (SHRM) en administración de recursos humanos, 36

El rol del gerente de línea, 39

Resumen, 39
Términos clave, 40
La experiencia en administración de recursos humanos: El equilibrio de los retos competitivos y las preocupaciones de los empleados, 41
Preguntas para análisis, 41

Ejercicios de película: La reunión de ovejas a la manera de Babe, 42
Caso 1: El sistema de autoservicio funciona bien para WellPoint , 42
Caso 2: Florida Company fija su visión en el crecimiento global, 43
Caso 3: Deloitte & Touche: administración de la diversidad para una ventaja competitiva, 44
Notas y referencias, 45

capítulo 2

Estrategia y planeación de recursos humanos, 49

Planeación estratégica y recursos humanos, 50
Planeación estratégica y de recursos humanos. La vinculación de los procesos, 50

Paso uno. Misión, visión y valores , 52

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Nuestros valores como trabajadores de IBM , 53

Paso dos. Análisis del ambiente, 54
Ambiente competitivo, 55
Suministro externo de mano de obra, 57

Paso tres. Análisis interno, 58
Las tres C: cultura, competencias y composición, 58
Pronósticos. Un elemento clave de la planeación, 61

Paso cuatro. Formulación de la estrategia, 67

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Lista de verificación de planeación de la sucesión, 68

Estrategia corporativa, 69
Estrategia de negocios, 70

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Actividades clave de recursos humanos asociadas con las fases de fusión y adquisición , 71

Estrategia funcional. Garantizar el alineamiento, 72

Paso cinco. Implementación de la estrategia, 73

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Lograr la adaptación estratégica en Continental Airlines, 74

Emprender acciones. Conciliación de la oferta y la demanda , 76

Paso seis. Evaluación y valoración, 77
Las cuestiones de evaluación y valoración, 77
Medición del alineamiento estratégico , 78

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Las 10 medidas principales del capital humano, 79

Aseguramiento de la flexibilidad estratégica para el futuro, 81

Resumen, 82
Términos clave, 83
Preguntas para análisis: 83
La experiencia en administración de recursos humanos: Adaptación de los recursos humanos para los diferentes tipos de capital humano, 84
Ejercicios de película: *U-571*: Establecimiento de la estrategia, 84
Caso 1: Beneficios del benchmarking en Mazda, 85

Caso 2: El ajuste del talento con las tareas. Dole implementa la planeación de la sucesión , 86
Notas y referencias, 87

Apéndice: Cálculo de la rotación de personal y del ausentismo, 89

Tasas de rotación de personal, 89
Cálculo de la tasa de rotación de personal, 89
Determinación de los costos de la rotación de personal, 90

Tasas de ausentismo de los empleados, 90

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Costos asociados con la rotación de personal de un programador de computadoras, 91

Cálculo de las tasas de ausentismo, 91
Comparación de los datos de ausentismo, 92
Costos del ausentismo, 92
Ausentismo y planeación de recursos humanos, 92

Notas y referencias, 93

parte 2 CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

capítulo 3 *Igualdad de oportunidades en el empleo y administración de recursos humanos, 95*

Perspectiva histórica de la legislación acerca de la EEO, 97
Cambio en los valores estadounidenses, 97
Disparidad económica, 98
Primeros desarrollos legales , 98

Regulación gubernamental de la igualdad de oportunidades en el empleo, 99
Leyes federales principales, 99
Ley de Igualdad Salarial de 1963, 99

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Examine lo que sabe de la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, 100

Otras leyes y ordenamientos federales , 109
Leyes de prácticas de empleo justas , 111

Otras cuestiones de la igualdad de oportunidades en el empleo, 111
Acoso sexual, 111

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Preguntas que se plantean en las auditorías por acoso sexual, 113

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Componentes básicos de una política efectiva contra el acoso sexual , 114

Orientación sexual, 115

Control y reforma de la inmigración, 115
Lineamientos unificados para procedimientos de selección de personal, 116

Reforzamiento de la legislación sobre la igualdad de oportunidades en el empleo, 119
La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 119
Requerimientos para el mantenimiento de registros y la publicación, 120

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Encuesta EEO-1 2005, 121

Procesamiento de cargos por discriminación, 122

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Cartel EEOC, 123

Prevención de los cargos por discriminación, 125

Administración de la diversidad. Acción afirmativa, 126
Establecimiento de programas de acción afirmativa, 126

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Pasos básicos para desarrollar un programa de acción afirmativa efectivo, 127

Administración de la diversidad. Acción afirmativa, 128

Resumen, 129
Términos clave, 130
Preguntas de análisis, 131
Ejercicios de película: *Legalmente rubia*: Acoso sexual, 131
La experiencia en administración de recursos humanos: Acoso sexual. Una discusión sincera, 132
Caso 1: Juzgue usted. ¿El despido fue legal?, 132
Caso 2: Afectos inapropiados. Despido por acoso sexual, 133
Notas y referencias, 135

Apéndice: Determinación del efecto adverso: La regla de cuatro quintos

capítulo 4

Análisis de puestos, participación de los empleados y horarios de trabajo flexibles, 141

Relación de los requisitos del puesto y las funciones de administración de recursos humanos, 142
Reclutamiento, 142
Selección, 143
Capacitación y desarrollo, 143
Evaluación del desempeño, 143
Administración de la compensación o remuneración, 144

Análisis de puestos, 144
Análisis de puestos y funciones esenciales del puesto, 144
Recopilación de la información del puesto, 146
Control de la exactitud de la información del puesto, 146
Enfoques para el análisis de puestos, 147
Análisis de puestos en un ambiente cambiante, 150
Descripciones del puesto, 151

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Descripción del puesto de asistente de recursos humanos, 152

Problemas con las descripciones de puestos, 154
Redactar las descripciones del puesto de manera clara y concreta, 154

Diseño de puestos, 155
Cuestiones de comportamiento, 156

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Los empleados con empowerment logran resultados, 158

Consideraciones de ingeniería industrial, 159
Consideraciones ergonómicas, 159
Diseño del trabajo para contribuciones de grupo/equipo, 160
Grupos de participación de empleados, 160
Horarios de trabajo flexibles , 166

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Cómo solicitar un horario de trabajo flexible , 167

Resumen, 170
Términos clave, 171
Preguntas para análisis, 172
Ejercicios de película: *Crueldad intolerable*: Sólo hago mi trabajo, 172
La experiencia en administración de recursos humanos: Establecimiento de normas básicas para el éxito de los equipos, 173
Caso 1: Construcción de un avión invisible de combate con equipos virtuales, 174
Caso 2: Pero mi puesto ha cambiado , 175
Notas y referencias, 176

parte 3

DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD EN RECURSOS HUMANOS

capítulo 5

Ampliación de la reserva de talento: Reclutamiento y carrera profesional, 179

Reclutamiento de talento en el exterior , 180
Fuentes de reclutamiento externas, 181

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Los principios de reclutamiento de Marriott, 182

Mejoramiento de la efectividad del reclutamiento externo, 190

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Directrices para seleccionar una PEO, 191

Reclutamiento interno del talento , 193
Ventajas y limitaciones del reclutamiento en el interior de la empresa , 193
Métodos para identificar candidatos calificados, 194

Administración de la carrera profesional. Desarrollo del talento a lo largo del tiempo, 197
La meta. Hacer coincidir las necesidades individuales con las de la organización, 197
Identificación de oportunidades y requerimientos de carrera, 200

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Ruta de carrera de Colin Powell, 202

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Vías de carrera profesional duales. Sistema Xenova, 205

Iniciativas de desarrollo de carrera, 207

Desarrollo de una reserva de talento diverso, 214
Reclutamiento y desarrollo de mujeres, 214
Auditorías de techo de cristal, 217
Preparación de las mujeres para la administración, 217
Acomodo de las familias, 218
Reclutamiento y desarrollo de minorías, 218

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Reclutamiento de la diversidad que funciona, 219

Proporcionar prácticas laborales a las minorías, 220
Avance de las minorías hacia la gerencia, 220

Otras consideraciones importantes del talento, 221
Reclutamiento de los discapacitados, 221

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Consejos para contratar y retener a empleados con discapacidades, 222

Desventajas menos difundidas , 223
Empleo de la fuerza de trabajo de los adultos mayores , 224
Empleo de parejas con carrera profesional dual, 224

Resumen, 225
Términos clave, 226
Preguntas para análisis, 227
Ejercicios de película: *En buena compañía*: Carter administra su carrera, 227
La experiencia en administración de recursos humanos: Administración de la carrera profesional, 228
Caso 1: UPS entrega los bienes, 228
Caso 2: Preparación de un plan de desarrollo de la carrera profesional, 229
Notas y referencias, 230

Apéndice: Desarrollo de carrera personal, 232

Desarrollo de competencias y habilidades personales, 232

Lo más destacado en aministración de recursos humanos 7: Competencias de carrera profesional en Caterpillar, 233

Elección de una carrera, 233
Utilización de los recursos disponibles, 234
Precisión de la autoevaluación, 234
Importancia de los inventarios de intereses, 234

Lo más destacado en administración de recursos humanos 8: Vías de carrera profesional de moda y no tan de moda, 235

Lo más destacado en administración de recursos humanos 9: Encuesta Campbell de intereses y habilidades. Perfil individual, 236

Evaluación de oportunidades de empleo a largo plazo, 237

Elección de una empresa, 238

Desarrollo emprendedor, 238

Mantener una carrera en perspectiva, 239
Desarrollo de intereses fuera del trabajo, 239
Equilibrio de la vida marital y familiar, 239
Planeación para el retiro, 240

Término clave, 241
Notas y referencias, 241

capítulo 6

Selección de empleados, 243

Correspondencia entre personas y puestos, 244
Adaptación persona-puesto: iniciar con el análisis de puestos, 244
Adaptación persona-organización , 245
El proceso de selección, 245
Obtención de información confiable y válida, 246

Fuentes de información acerca de los candidatos a un puesto, 249
Solicitudes de empleo, 250
Solicitudes en línea, 252
Formato para reseña biográfica, 253
Investigación de antecedentes, 253

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Preguntas de muestra de verificación de referencias, 256

Pruebas del polígrafo, 257
Pruebas de honestidad e integridad, 258
Grafología, 258
Exámenes médicos , 260
Prueba de detección de drogas, 261

Pruebas de empleo, 261
Naturaleza de las pruebas de empleo , 262
Clasificación de las pruebas de empleo, 263

La entrevista de empleo, 266
Métodos de entrevista, 267

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Pregunta muestra de entrevista situacional, 269

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Gerentes de contratación revelan los cinco principales errores que los candidatos cometen durante las entrevistas de empleo en una encuesta de CareerBuilder.com, 271

Lineamientos para los entrevistadores de empleo, 273
Administración de la diversidad. ¿Son legales sus preguntas?, 275

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Algunos de los hallazgos principales de los estudios de investigación acerca de la entrevista, 275

La decisión de selección, 276
Resumen de la información de los solicitantes, 276

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Preguntas apropiadas e inapropiadas en una entrevista, 277

Estrategia de decisión, 278
Decisión final, 281

Resumen, 281
Términos clave, 282
Preguntas para análisis, 282
La experiencia en administración de recursos humanos: Diseño de criterios y métodos de selección, 283
Ejercicios de película: *El director chiflado*: El doble, 283
Caso 1: Nike. La contratación empieza con el pie derecho, 284
Caso 2: Depuración de "revolticurrículos", 285
Notas y referencias, 287

capítulo 7

Capacitación y desarrollo, 293

Alcance de la capacitación, 294
Inversiones en capacitación, 294
Enfoque de sistemas para la capacitación, 295

Fase 1. Realización de la evaluación de necesidades, 296
Análisis de la organización, 297

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Notas sobre la evaluación rápida de necesidades, 298
Análisis de las tareas, 299
Análisis de las personas, 300

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Evaluación de competencias para la capacitación de trabajadores de la salud pública, 301

Fase 2. Diseño del programa de capacitación , 301
Objetivos instruccionales, 302
Disposición y motivación de los capacitandos o trainees, 302
Principios del aprendizaje, 303
Características de los instructores, 307

Fase 3. Implementación del programa de capacitación, 307
Métodos de capacitación para empleados no gerenciales, 308

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: La forma CORRECTA de llevar a cabo la capacitación en el puesto, 309

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Acerca del aprendizaje práctico en el estado de Washington, 310

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Máximo aprovechamiento de las prácticas profesionales, 313

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Los medios de instrucción más utilizados, 317
Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial, 318

Fase 4. Evaluación del programa de capacitación, 323
Criterio 1. Reacciones, 324
Criterio 2. Aprendizaje, 324

Criterio 3. Comportamiento, 324
Criterio 4. Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI), 325

Lo más destacado en administración de recursos humanos 7: Método para calcular el ROI de la capacitación. Ejemplos:, 327

Temas especiales en capacitación y desarrollo, 327

Lo más destacado en administración de recursos humanos 8: Benchmarking en capacitación de recursos humanos, 328
Inducción, 328

Lo más destacado en administración de recursos humanos 9: Lista de verificación para la inducción de los nuevos empleados, 330
Capacitación en habilidades básicas, 330
Capacitación cruzada y capacitación de equipos, 332
Capacitación para la diversidad, 333

Lo más destacado en administración de recursos humanos 10: Características de los programas efectivos de capacitación para la diversidad , 335

Resumen, 336
La experiencia en administración de recursos humanos: Principios de capacitación y aprendizaje, 337
Términos clave, 337
Preguntas para análisis, 338
Ejercicios de película: *Marea de fuego* : Las experiencias de capacitación del agente a prueba, 338
Caso 1: Aprenda a ponerse en los zapatos del cliente, 339
Caso 2: Kodak capta la imagen de la educación de los ejecutivos, 341
Notas y referencias, 342

capítulo 8

Evaluación y mejoramiento del desempeño, 347

Programas de evaluación del desempeño, 348
Propósitos de la evaluación del desempeño, 349
Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación, 350

Desarrollo de un programa de evaluación efectivo, 352
¿Qué son los estándares de desempeño?, 352
¿Cumple usted con la ley?, 354
¿Quién debe evaluar el desempeño?, 355
La suma de todo. Evaluación de 360 grados , 359
Evaluadores de la capacitación, 361

Métodos de evaluación del desempeño, 364
Métodos de rasgos, 364

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Lista de verificación de los supervisores para la evaluación del desempeño, 365

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Escala gráfica de calificación con cláusulas para comentarios, 366

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Ejemplo de escala estándar mixta, 367

Métodos de comportamiento , 368

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Ejemplo de BARS para estaciones de bomberos municipales, 370

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Puntos de muestra de una escala de observación de comportamiento, 371
Métodos de resultados, 371

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: El Balanced Scorecard, 374

Lo más destacado en administración de recursos humanos 7: Tablero de mando personal, 375
¿Qué método de evaluación del desempeño utilizar?, 376

Entrevistas de evaluación, 377

Lo más destacado en administración de recursos humanos 8: Valorar el sistema de evaluación, 378
Tres tipos de entrevistas de evaluación, 379
Realización de la entrevista de evaluación, 380
Mejorar el desempeño, 382

Lo más destacado en administración de recursos humanos 9: Diagnóstico del desempeño, 384
Administración del desempeño ineficaz, 384

Resumen, 385
Términos clave, 386
La experiencia en administración de recursos humanos: Diagnóstico del desempeño, 387
Preguntas para análisis, 387
Ejercicios de película: *Seabiscuit*: George monta a Seabiscuit, 388
Caso 1: Siebel. La obligación del tema, 389
Caso 2: El Balanced Scorecard del Banco de Montreal, 390
Notas y referencias, 391

parte 4

IMPLEMENTACIÓN DE LA COMPENSACIÓN Y LA SEGURIDAD

capítulo 9

Administración de la compensación, 395

Planeación estratégica de la compensación , 396
Vinculación de la compensación con los objetivos de la organización, 397
Estándar de pago por desempeño, 398
Las bases para la compensación, 401

Determinación de la compensación. La mezcla salarial, 402
Factores internos, 402

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Comparación de las estrategias de compensación, 404

Factores externos, 405

Sistemas de valuación de puestos, 406

Sistema de alineación de puestos, 407
Sistema de clasificación de puestos, 408
Sistema de puntos, 408
Valoración del trabajo, 409

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Valores en puntos para los factores de puestos de la Asociación Estadounidense de Administración Industrial, 410

Valuación de puestos para posiciones gerenciales, 410

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Descripción del factor educación y grados de la Asociación Estadounidense de Administración Industrial, 411

Estructura de la compensación, 412
Encuestas sobre sueldos y salarios, 412

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: La Encuesta Nacional de Compensación de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, 413

La curva salarial, 414
Niveles de pago , 415
Rangos de tasas, 415
Pago basado en competencias, 417

Regulación gubernamental de la compensación, 419
Ley Davis-Bacon de 1931, 419
Ley Walsh-Healy de 1936, 419
Ley de Normas Laborales Justas de 1938 (según la Enmienda), 420

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: El póster del salario mínimo federal, 421

Cuestiones de compensación importantes , 423
La cuestión de la equidad de pago para un valor comparable, 424
Reducción de las tasas salariales, 425
La cuestión del bajo presupuesto para salarios , 425

Resumen, 426
Conceptos clave, 427
La experiencia en administración de recursos humanos: ¿Por qué este salario?, 428
Preguntas para análisis, 429
Ejercicios de película: *El día de la boda*: ¿Qué tanto vale la pena el trabajo de Nick Mercer?, 429
Caso 1: Decisiones de pago en Performance Sports, 430
Caso 2: Misión posible. Un programa de compensación basado en competencias para Preferred Credit Union y AFD Federal Credit Union, 431
Notas y referencias, 431

capítulo 10

Pago por desempeño. Recompensas para incentivar, 435

Razones estratégicas para los planes de incentivos, 436
Planes de incentivos como vínculos con los objetivos de la organización, 436
Requerimientos para un plan de incentivos exitoso, 438

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Evaluación de la efectividad de un programa de incentivos, 439

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Establecimiento de medidas de desempeño. Las claves, 440

Establecimiento de medidas de desempeño, 440

Administración de los planes de incentivos, 441

Planes de incentivos individuales, 441
Trabajo a destajo, 442
Plan de hora estándar, 443
Bonos, 443
Pago por méritos, 444

Lo más destacado en la administración de recursos humanos 3: Tabla de guía de incrementos por méritos, 445

Pago por méritos de suma global, 446
Premios de incentivos y reconocimientos, 446
Incentivos de ventas, 446

Incentivos para empleados profesionales, 448
El paquete de pago ejecutivo, 448
Compensación ejecutiva. Ética y responsabilidad, 451

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: La "dulzura" de las gratificaciones ejecutivas, 452
Reforma de la compensación ejecutiva, 452

Planes de incentivos grupales, 453
Compensación por equipo, 453
Planes de incentivos de gainsharing , 454

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Lecciones aprendidas. Diseño de programas de gainsharing efectivos, 456

Planes de incentivos empresariales, 458
Planes de participación de utilidades, 458
Opción de acciones, 459
Planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP), 460
Ventajas de los ESOP, 460

Resumen, 461
Términos clave, 462
Preguntas para análisis, 462
La experiencia en administración de recursos humanos: Recompensas en forma de incrementos de sueldo, 463
Ejercicios de película: *Perfume de mujer*: Los incentivos de Freedie Bisco, 464
Caso 1: Pago por desempeño. Lenox enfrenta algunos problemas, 464
Caso 2: Recompensas de incentivos en equipo. No todo es color de rosa, 465
Notas y referencias, 466

capítulo 11

Prestaciones para los empleados, 469

Programas de prestaciones para los empleados, 470
Sistemas de información de recursos humanos y prestaciones para los empleados, 470

Requisitos de un programa de prestaciones sólido , 471
Comunicación al empleado de la información de las prestaciones, 473

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Diseño de un programa efectivo de comunicación de prestaciones, 475

Preocupaciones de la administración, 475

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Una declaración personalizada de los costos de las prestaciones, 476

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Encuesta 2003 de la Cámara de Comercio de Estados Unidos sobre prestaciones para los empleados, 477

Prestaciones para los empleados requeridas por la ley, 478
Seguridad Social, 479
Seguro de desempleo, 480
Seguro de compensación para los trabajadores, 480
Ley Ómnibus Consolidada de Reconciliación Presupuestaria (COBRA), 481
La Ley de Conciliación Familiar, 482

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: "Tu derecho". Otro cartel obligatorio a nivel federal, 483

La Ley de Protección de Prestaciones de los Trabajadores Mayores , 484

Principales prestaciones discrecionales para los empleados, 484
Prestaciones de atención médica , 484

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Métodos de los empleadores para contener los costos de la atención médica, 486

Pago por tiempo no trabajado, 488
Prestaciones adicionales al desempleo , 489
Seguro de vida, 489
Seguro de atención a largo plazo, 489
Programas de retiro, 489
Planes de pensión, 491

Servicios para el empleado. Creación de un ambiente de vida y trabajo, 494
Programas de ayuda a los empleados, 495
Servicios de counseling , 495
Cuidado de niños y ancianos, 496
Otros servicios, 497
Cajas de ahorro, 497
Servicios legales, 497

Resumen, 498
Términos clave, 499
La experiencia en administración de recursos humanos: Comprensión de los programas de prestaciones para los empleados, 500
Preguntas para análisis, 500
Ejercicios de película: *Erin Brockovich*: Erin obtiene prestaciones con el Plan dental, 501
Caso 1: Las prestaciones familiares de Adobe. Una reacción inesperada, 501
Caso 2: Evaluación del clima de vida y trabajo de su empresa, 502
Notas y referencias, 503

capítulo 12

Salud y seguridad, 507

Salud y seguridad. Es la ley, 508

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Compruebe sus conocimientos de seguridad, 509

Cobertura de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos (OSHA), 510
Estándares de la OSHA, 510
Cumplimiento de los estándares de la OSHA, 510
Ayuda para la asesoría de la OSHA, 512
Responsabilidades y derechos regulados por la OSHA, 513

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: ¿Cuáles son mis responsabilidades según la ley OSH?, 514

Leyes sobre el derecho a saber, 515
Expediente de aplicación de la OSHA, 516

Creación de un ambiente de trabajo seguro, 516
Promoción de la conciencia de seguridad, 516

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Organizaciones que proporcionan material de capacitación y conciencia de seguridad, 518

Aplicación de las normas de seguridad, 519
Investigación y registro de accidentes, 519

Creación de un ambiente de trabajo saludable, 520

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Cartel de protección de la salud y la seguridad en el trabajo, 521

Peligros y asuntos de la salud, 522

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Política para fumadores en el lugar de trabajo de Holsum Bakery, 523

Ergonomía y OSHA, 525
Violencia en el lugar de trabajo, 526

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Política de prevención de la violencia en el lugar de trabajo de Garden Fresh, 529

Construcción de una mejor salud, 531
Programas de ayuda al empleado, 532

Lo más destacado en administración de recursos humanos 7: Temas seleccionados de la política de abuso de sustancias de Salt River Project, 535

El manejo del estrés, 537
¿Qué es el estrés?, 538
Estrés relacionado con el trabajo, 538
Manejo del estrés, 539

Resumen, 540
Términos clave, 541

Preguntas para análisis, 541
La experiencia en la administración de recursos humanos: Reducción del estrés de los empleados, 542
Ejercicios de película: *La Milla 8*: El trabajo en la Ensambladora del Norte de Detroit, 542
Caso 1: Capacitación de seguridad en Pro's Choice. No funciona, 543
Caso 2: ¿Demasiado estrés? Usted decide, 544
Notas y referencias, 545

parte 5

MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES EMPLEADO-ADMINISTRACIÓN

capítulo 13

Derechos de los empleados y disciplina, 549

Derechos de los empleados y privacidad, 550
Derechos de los empleados en comparación con las responsabilidades de los empleadores, 551
Contratación negligente, 551
Derechos de protección del trabajo, 551

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Ejemplos de declaraciones de empleo a voluntad, 556

Derechos de privacidad, 557

Políticas y procedimientos disciplinarios, 567
Los resultados de la pasividad, 568
Establecimiento de las normas de la organización , 569
Enfoque de la estufa caliente en la aplicación de las normas , 569
Definición de disciplina, 570
Investigación del problema de disciplina, 571
Enfoques de la acción disciplinaria, 573
Despido de empleados, 574

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Política de sistema de Reconocimiento del Desempeño de Banner Health , 575

Procedimientos de resolución alternativa de disputas (ADR), 579

Ética gerencial en las relaciones con los empleados, 582

Resumen, 583
Términos clave, 584
Preguntas para análisis, 584
Ejercicios de película: *Algo más que un jefe*: Despido de un empleado, 585
La experiencia en administración de recursos humanos: Aprenda acerca de los derechos de los empleados, 586
Caso 1: Despido por comportamiento fuera del trabajo, 587
Caso 2: ¡No puede despedirme! Revise su política, 588
Notas y referencias, 589

capítulo 14

La dinámica de las relaciones laborales, 593

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Prueba de conocimiento de las relaciones laborales, 595

Regulación gubernamental de las relaciones laborales, 596
Ley del Trabajo Ferroviario, 596
Ley Norris-LaGuardia, 596
Ley Wagner, 596
Ley Landrum-Griffin, 599

El proceso de las relaciones laborales, 599
Causas de la sindicalización de los empleados, 599
Organización de campañas, 601

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Carta de Autorización de United Food and Comercial Workers International Union, 603

Tácticas de los empleadores opuestas a la sindicalización, 604

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Lo que no debe hacer un empleador durante las campañas de organización sindical, 605

Sindicalización de los empleados, 605
Elección de representación del Consejo Nacional de Relaciones Laborales, 605
Efecto de la sindicalización en los gerentes, 606

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Cartel de elección del NLRB, 607

Estructura, funciones y liderazgo de los sindicatos , 608
Estructura y funciones de la Federación Estadounidense del Trabajo-Congreso Industrial de Organizaciones (AFL-CIO), 609
Estructura y funciones de los sindicatos nacionales, 609
Estructura y funciones de los sindicatos locales, 610
Compromiso de liderazgo y filosofías del sindicato, 610

Relaciones laborales en el sector público, 611

El proceso de negociación, 612
Preparación de las negociaciones, 612
Recopilación de datos para la negociación, 613
Desarrollo de estrategias y tácticas de negociación, 614
Negociación del contrato de trabajo, 615
Negociación basada en el interés, 616
Administración y poder sindical en la negociación colectiva, 617
Solución de los puntos muertos de una negociación, 619

El contrato de trabajo, 619
El tema de los derechos de la administración, 619

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Temas en un contrato de trabajo, 620

Acuerdos de seguridad sindical, 620

Administración del contrato de trabajo, 621
Procedimientos de quejas negociados , 621
El procedimiento de quejas en acción, 622

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Formulario de queja. Sistema de Tránsito de Phoenix y Teamsters, Local 104, 623
Arbitraje de quejas, 624

Retos contemporáneos para las organizaciones sindicales, 626
Competencia extranjera y cambios tecnológicos , 626
Disminución en la afiliación sindical, 626
Enfoque de las empresas en mantener su estatus no sindicalizado, 627

Lo más destacado en administración de recursos humanos 7: Estrategias para permanecer sin sindicato, 628

Resumen, 628
Conceptos clave, 630
Preguntas para análisis, 630
La experiencia en administración de recursos humanos: Aprenda sobre los sindicatos, 631
Ejercicios de película: *Pan y rosas*: Unirse al sindicato; conseguir pan y rosas, 631
Caso 1: La campaña sindical en Apollo Corporation. Prácticas laborales injustas (ULP) y tácticas de organización, 632
Caso 2: El caso de arbitraje de Jesse Stansky, 633
Notas y referencias, 634

parte 6

EXPANSIÓN DE LOS HORIZONTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

capítulo 15

Administración de recursos humanos internacional, 639

Administración más allá de las fronteras, 640
¿Cómo influye el ambiente global en la administración?, 643
Administración de recursos humanos nacional frente a administración de recursos humanos internacional, 644
Proceso de empleo internacional, 646
Reclutamiento internacional, 648
Selección internacional de empleados , 650

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Leyes y pactos globales que prohíben la discriminación, 651

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Habilidades de los gerentes expatriados, 653

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Las tres principales barreras que impiden a las mujeres tratar de ganar experiencia gerencial global, 653

Capacitación y desarrollo, 654
Contenido de los programas de capacitación, 656

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Comunicación no verbal en diferentes culturas, 659

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Factores estresantes y respuestas para afrontarlos en las etapas de desarrollo de los ejecutivos expatriados, 663

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Lista de verificación de repatriación, 665

Compensación, 665
Compensación para empleados del país anfitrión, 666
Compensación de los gerentes del país anfitrión, 668
Compensación de gerentes expatriados, 668

Evaluación del desempeño, 670
¿Quién debe evaluar el desempeño?, 670
Evaluaciones en el país de origen en comparación con evaluaciones en el país anfitrión, 671
Criterios de desempeño, 671
Retroalimentación, 672

El ambiente de trabajo en el ámbito mundial, 673
Negociación colectiva en otros países, 674
Organizaciones sindicales internacionales , 674
Participación de los empleados en la administración, 675

Resumen, 676
Conceptos clave, 677
Preguntas para análisis, 677
La experiencia en administración de recursos humanos: Un estadounidense (expatriado) en París, 678
Ejercicios de película: *Sr. Béisbol*: Tolerancia de las diferencias culturales, 679
Caso 1: ¿Qué tal un aumento de 900 por ciento?, 679
Caso 2: Un plan de repatriación de "cambio completo". Una empresa estadounidense regresa a trabajadores hindúes a sus hogares, 680
Caso 3: Cómo construye Deloitte un expertise global, 681
Notas y referencias, 685

capítulo 16

Desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño, 689

Principios fundamentales, 690
El principio de la información compartida, 691
Principio del desarrollo del conocimiento, 693
Principio del vínculo desempeño-recompensa, 693
Principio de igualitarismo , 693

Anatomía de los sistemas de trabajo de alto desempeño, 694
Diseño del flujo de trabajo y trabajo en equipo, 695
Políticas y prácticas complementarias de recursos humanos, 696
Procesos de administración y liderazgo, 699
Apoyo de las tecnologías de la información , 699

Adaptación de todos los elementos, 700
Garantía de adaptación interna, 700
Establecimiento de la adaptación externa, 701
Evaluación del alineamiento estratégico. El tablero de mando integral de recursos humanos, 701

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1A: Diagnóstico de la adaptación interna, 702

Implementación del sistema, 702

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1B: Comprobación del alineamiento del sistema de recursos humanos con los entregables de recursos humanos, 703

Elaboración de un caso de negocios para el cambio, 703

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1C: Comprobación del alineamiento de los entregables de recursos humanos, 704

Establecimiento de un plan de comunicación, 705
Participación del sindicato, 705

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Land Rover, BMW y Ford chocan de frente, 706

Guía para la transición a sistemas de trabajo de alto desempeño, 708
Evaluación del éxito del sistema, 709

Resultados de los sistemas de trabajo de alto desempeño , 710
Resultados de los empleados y calidad de vida laboral, 710
Resultados organizacionales y ventaja competitiva, 711

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: La repercusión de los sistemas de trabajo de alto desempeño, 712

Sistemas de trabajo de alto desempeño y la pequeña y mediana empresa, 712

Resumen, 713
Conceptos clave, 714
Preguntas para análisis, 714
Ejercicios de película: *Apollo 13*: Houston, tenemos un problema, 714
La experiencia en administración de recursos humanos: Evaluación de la adaptación estratégica de los sistemas de trabajo de alto desempeño, 715
Caso 1: Los HPWS transforman una planta en Nevada en una entre un millón, 716
Caso 2: HPWS en Xerox Corporation, 717
Caso 3: El proyecto de Iams Pet, 719
Notas y referencias, 722

Casos, 725

Caso 1: Recursos humanos prueba su valor en alimentos SYSCO, 725

Caso 2: Valores de oro. Molson Coors Brewing Co., 728

Caso 3: Análisis de puestos y decisiones de contratación en Ovania Chemical, 729

Caso 4: UPS. Empowerment. Otorgamiento de facultades a los empleados para que actúen con seguridad, 734

Caso 5: El dilema de la capacitación y desarrollo en Whitney and Company, 735

Caso 6: Realineamiento de las prácticas de recursos humanos en Egan's Clothiers, 737

Caso 7: Una evaluación del desempeño que causa un desastre, 740

Caso 8: Alguien tiene que irse. Una difícil decisión de despido, 744

Caso 9: Ética. Hacer lo correcto en Lockheed, 746

Caso 10: La decisión de Newell para el downsizing. Un dilema ético, 748

Caso 11: Y bien... ¿quién está diciendo la verdad?, 750

Glosario, 753

Índice de nombres, 762

Índice de organizaciones, 770

Índice, 774

prefacio

La decimocuarta edición de *Administración de Recursos Humanos* colocará al lector a la vanguardia del conocimiento sobre cómo las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de las personas. El papel de los gerentes de recursos humanos ya no se ve limitado a funciones de servicio como reclutamiento y selección. En la actualidad estos gerentes asumen un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones de sus organizaciones. Lograr los objetivos de manera directa y utilizar los recursos humanos de forma efectiva son cuestiones esenciales para el éxito de cualquier organización. En esta edición se han realizado mejoras que fortalecen aún más estos puntos.

En el primer capítulo se comienza por explicar los desafíos clave para la administración de recursos humanos al momento de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y con habilidades, necesaria para competir de manera efectiva. Junto con los desafíos competitivos, la administración de recursos humanos también debe tratar cuestiones importantes del personal, como la administración de una fuerza de trabajo diversa, el reconocimiento de los derechos de los empleados y la adaptación a nuevas actitudes de trabajo. Se analizan también las asociaciones importantes con los gerentes de línea y las competencias requeridas de la administración de recursos humanos. Luego se continúa con la introducción, explicación y análisis de las prácticas individuales y de las políticas que conforman esta materia. Se reconoce el rol cambiante del gerente y se enfatizan cuestiones de actualidad y problemas reales, así como las políticas y prácticas de administración de recursos humanos utilizadas para tratarlos.

Aunque se enfatiza en la función de los gerentes de recursos humanos, no se excluye el efecto y la importancia de la función estratégica del departamento de recursos humanos en el desarrollo, coordinación y aplicación de las políticas y procedimientos que se relacionan con sus funciones. Ya sea que el lector se desempeñe o llegue a hacerlo como gerente, supervisor o especialista en recursos humanos o trabaje en otras áreas de la organización, este libro le proporcionará una comprensión funcional y práctica de los programas de recursos humanos que le permitirá ver cómo esta área afecta a todos los empleados, la organización, la comunidad y la sociedad en general.

Las cuestiones de estrategia y talento se han convertido en cuestiones de recursos humanos tan importantes hoy en día, que los temas se han reorganizado y se les ha dado nuevo énfasis en esta edición. El capítulo 2 trata específicamente los temas de estrategia y planeación de recursos humanos. El capítulo 5 se enfoca en ampliar y administrar la reserva de talento de las organizaciones. La detallada cobertura de estos temas consolida esta obra como la principal en el liderazgo del pensamiento.

Las organizaciones en el mundo competitivo de hoy están descubriendo que lo que marca la diferencia es el *cómo* se combina cada tema de recursos humanos. Los gerentes, de manera habitual, no se enfocan en los asuntos de recursos humanos como proceso de empleo, capacitación y compensación, aislados unos de otros. Cada una de estas prácticas se combina en un sistema global para mejorar la participación y la productividad de los empleados. El libro termina con un capítulo que se enfoca en el desarrollo de los sistemas de trabajo de alto desempeño (HPWS, por sus siglas en inglés). Se resumen varios componentes de tales sistemas, incluyendo el diseño del flujo de trabajo, las prácticas de recursos humanos, los procesos de administración y las tecnologías de apoyo. Se analizan también los procesos estratégicos utilizados para implementar los sistemas de trabajo de alto desempeño y los resultados que benefician tanto al empleado como a la organización en general.

Lo dinámico de la decimocuarta edición

Se ofrecen características nuevas y abundante información novedosa en esta edición. Se introducen mejoras generales que reflejan con más precisión la administración de recursos humanos en el mundo de los negocios de hoy y que ayudan al lector a comprender las cuestiones de la materia de manera más efectiva.

- *La experiencia en administración de recursos humanos.* Se reforzó esta sección al incluir numerosos ejercicios nuevos para explorar cuestiones significativas de la materia. Estos ejercicios de formación de habilidades ayudarán al lector a obtener experiencia práctica cuando trate con cuestiones de empleado/administración tales como pago por desempeño; formación efectiva de equipos; prestaciones; reducción del estrés y derechos de los empleados; equilibrio de los retos competitivos y preocupaciones de los empleados; personalización de recursos humanos para los diferentes tipos de capital humano; diseño de criterios y métodos de selección; y evaluación de la adaptación estratégica de los HPWS. El lector puede trabajar con estos ejercicios de manera individual o por equipo.
- *Sistemas de Información de Recursos Humanos (SIRH).* En todo el libro se destaca el uso de los SIRH para facilitar la administración del personal y el desempeño eficiente de las funciones de recursos humanos. Por ejemplo, se analiza el impacto de la tecnología de la información en recursos humanos y el papel de los SIRH en áreas como compensación, reclutamiento y selección, capacitación, análisis de puestos y seguridad.
- *Diversidad.* Dado que los asuntos de diversidad son una parte integral de cada actividad de la administración de recursos humanos, se incluye una cobertura amplia y actualizada del tema en todo el libro.
- *Estrategia de administración de recursos humanos.* El cada vez más importante papel de la administración de recursos humanos en la planeación estratégica se trata específicamente en el capítulo 2. Sin embargo, en otras secciones también se analiza el papel del capital humano y de Six Sigma; benchmarking de recursos humanos; balanced scorecard (tablero de mando integral); diseño de estrategias y diagnóstico del desempeño; estrategia global de recursos humanos; así como alineamiento estratégico e implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño.
- *Cuestiones contemporáneas de empleo* tales como fuentes de suministro global, offshoring, acuerdos de trabajo alternativos, trabajadores temporales, contratistas y similares se tratan en el libro.
- *Cuestiones globales e internacionales de recursos humanos.* En esta edición se analizan con más detalle estas cuestiones, lo cual incluye temas como la Organización Mundial de Comercio, China y el impacto de la globalización en los recursos humanos; empresas multinacionales, empresas conjuntas (joint ventures), etcétera; y cuestiones de derechos globales como protección de datos, derechos de propiedad y propiedad intelectual. Aunque quizá estas cuestiones han sido complementarias a la administración de recursos humanos en el pasado, cada vez más se consideran como "de primera plana" en muchas organizaciones.
- *Actualización completa de las leyes, reglamentos y lineamientos administrativos y resoluciones judiciales que regulan la administración de recursos humanos.* Se incluyen novedades recientes como legislación acerca de orientación sexual; la resolución de la Corte Suprema en torno a la acción afirmativa y la promoción de la diversidad; los cambios de la FLSA que controlan las exenciones de pagos de tiempo extra; los requisitos para el informe de opción de acciones; la nueva legislación de privacidad de datos médicos; los teléfonos equipados con cámara y otros asuntos de derechos de los empleados.

- Se incluyen las versiones más recientes de los carteles de todas las regulaciones más importantes en relación con la administración de recursos humanos.
- Se vuelve a tratar el importante papel de la compensación en la administración de recursos humanos al enfatizar el análisis de los temas de pago por desempeño, ahorro en costos de asistencia sanitaria, planeación estratégica del retiro y premios efectivos a los empleados. Por ejemplo, en el capítulo 11 se agregó una nueva sección importante acerca de los planes de salud orientados al consumidor, como cuentas de ahorros médicos y cuentas de gastos flexibles.
- Los análisis más amplios abarcan cuestiones importantes que incluyen:

Organización agresiva de sindicatos.
Balanced Scorecard.
Evaluación de competencias para la capacitación.
Desórdenes por trauma acumulativo.
Información de requisitos de la EEO.
Subcontratación de empleados.
Reforma de compensación ejecutiva.
Globalización.
Incentivos de recompensas y reconocimiento del empleado.
Offshoring y outsourcing.
Planes de retiro y subfinanciamiento.
Diagnóstico del desempeño.
Adaptación persona-organización.
Promoción del buen estado físico y la salud en el lugar de trabajo.
Papel del capital humano.
Planeación estratégica.
Violencia y terrorismo en el lugar de trabajo.

- *Numerosos cuadros nuevos de "Lo más destacado en administración de recursos humanos".* Estos cuadros presentan al lector ejemplos actualizados y reales de una variedad de organizaciones grandes y pequeñas.
- *Aplicaciones en Internet.* El siempre creciente papel de Internet en las actividades de recursos humanos es evidente en todo el libro. Algunos ejemplos incluyen reclutamiento en línea en el capítulo 5; proceso de empleo en línea en el capítulo 6; capacitación basada en Internet y e-learning en el capítulo 7; y evaluación del desempeño de 360 grados en línea en el capítulo 8.
- Cada capítulo cuenta con, al menos, un caso nuevo al final del mismo que subraya su contenido. Se han seleccionado estos casos para proporcionar al lector problemas y cuestiones de recursos humanos actuales y prácticas.
- *Casos nuevos.* Se agregaron seis nuevos casos más amplios al final del libro, los cuales se seleccionaron cuidadosamente para reflejar cuestiones actuales y exploran los importantes temas de recursos humanos virtuales, diversidad, movilidad de la fuerza de trabajo, downsizing, despido injustificado, ética, evaluación del desempeño y el arbitraje de las quejas de los empleados.

Características del libro

El uso del Sistema de Aprendizaje Integral continúa presente en esta edición. Esta estructura integral crea un sistema exhaustivo de enseñanza y pruebas. Cada capítulo contiene las siguientes características pedagógicas, diseñadas para facilitar la comprensión y retención del material presentado:

- **Objetivos de aprendizaje.** Se listan al inicio de cada capítulo, los cuales proporcionan las bases para el Sistema de Aprendizaje Integral. Los iconos que identifican los objetivos de aprendizaje aparecen a lo largo del material y al final de cada capítulo.
- **Lo más destacado en administración de recursos humanos.** Esta sección en recuadro proporciona ejemplos reales acerca de cómo las organizaciones desempeñan las funciones de recursos humanos. Se introduce en el análisis del texto e incluye temas como pequeñas empresas y asuntos internacionales.

- **Exploración en Internet**. Todos los capítulos incluyen nuevas direcciones y referencias en Internet del gobierno, investigación y negocios.
- **Conceptos clave**. Los cuales aparecen en negritas y se definen en notas al margen. Se listan también al final de cada capítulo y se definen en el glosario que se incluye al final del libro.
- **Figuras**. Una gran cantidad de material gráfico y organigramas proporciona una presentación visual y dinámica de los conceptos y actividades de recursos humanos. Se hace referencia sistemática a todas las figuras en el análisis del texto.
- **Resumen**. Un párrafo o dos para cada objetivo de aprendizaje proporcionan una revisión breve y enfocada del capítulo.
- **Preguntas de análisis.** Después del resumen de cada capítulo ofrecen la oportunidad de enfocarse en cada uno de los objetivos de aprendizaje y de estimular el pensamiento crítico. Muchas de las preguntas permiten el análisis en equipo y el debate en clase.
- **La experiencia en administración de recursos humanos**. Se incluye una actividad de experiencia (descrita antes) en cada capítulo.
- **Dos o más casos de estudio.** Por capítulo presentan cuestiones actuales de administración de recursos humanos en entornos reales, los cuales permiten la consideración y el análisis crítico por parte del lector.
- **Casos ampliados**. Se proporcionan once casos ampliados al final del libro. En ellos se utiliza material tratado en más de uno de los capítulos y le brindan un toque final.

Recursos para el profesor

Este libro cuenta con una serie de recursos didácticos, los cuales están disponibles en inglés y sólo se proporcionan a los docentes que lo adopten como texto en sus cursos. Para mayor información, comuníquese a las oficinas de nuestros representantes o a las siguientes direcciones de correo electrónico:

Thomson México y Centroamérica clientes@thomsonlearning.com.mx
Thomson América del Sur cliente@thomsonlearning.com
Thomson Caribe amy.reyes@thomsonlearning.com
Thomson Cono Sur thomson@thomsonlearning.com.ar

Además encontrará apoyos adicionales en el sitio web:

http://bohlander.swlearning.com

Las direcciones de los sitios web de esta obra y de las referidas a lo largo de su contenido no son administradas por Thomson Learning Iberoamérica, por lo que ésta no es responsable de los cambios que pudieran ocurrir. Sin embargo, le recomendamos visitar con frecuencia dichos sitios para mantenerse al tanto de cualquier actualización.

Agradecimientos

Debido a que la preparación del manuscrito para un proyecto tan grande como *Administración de Recursos Humanos* es un proceso continuo, queremos reconocer el trabajo de aquellos colegas que proporcionaron retroalimentación para ésta y las ediciones previas. Los autores tuvimos la fortuna de contar con los resultados de una amplia encuesta, cuyos participantes ofrecieron sugerencias basadas en el uso real que hicieron de éste y otros libros en sus cursos, así como de las cuidadosas evaluaciones de los colegas. Nuestro aprecio y agradecimiento para:

Michael Bedell, California State University, Bakersfield
Sharon Davis, Central Texas College
Angela L. Farrar, University of Nevada, Las Vegas
Lou Firenze, Northwood University
Judith Gordon, Boston College
Mike Griffith, Cascade College
Daniel Grundmann, Indiana University
Sally Hackman, Central Methodist College
Rich Havranek, SUNY Institute of Technology
Kim Hester, Arkansas State University
Stephen Hiatt, Catawba College
Alyce Hochhalter, St. Mary Woods College
David J. Hudson, Spalding University
Avan Jassawalla, SUNY at Geneseo
Pravin Kamdar, Cardinal Stritch University
Jordan J. Kaplan, Long Island University
Steve Karau, Southern Illinois University at Carbondale
Joseph Kavanaugh, Sam Houston State University
John Kelley, Villanova University
Dennis Lee Kovach, Community College of Allegheny County
Kenneth Kovach, University of Maryland
Chalmer E. Labig, Jr., Oklahoma State University
Scott W. Lester, University of Wisconsin, Eau Claire
J. Jonathan Lewis, Texas Southern University
Barbara Luck, Jackson Community College
Michael Matukonis, SUNY Oneonta
Doug McCabe, Georgetown University
Marjorie L. McInerney, Marshall University
Veronica Meyers, San Diego State University
Julia Morrison, Bloomfield College
David Nye, Kennedy-Western University
Paul Olsen, Saint Michael's College
Donald Otto, Lindenwood University
Dane Partridge, University of Southern Indiana
Bryan J. Pesta, Cleveland State University
Alex Pomnichowski, Ferris State University
Victor Prosper, University of the Incarnate Word
Michael Raphael, Central Connecticut State University
Charles Rarick, Barry University
June Roux, Salem Community College
Kelli Schutte, Calvin College
Tom Sedwick, Indiana University of Pennsylvania
Jim Sethi, University of Montana-Western
William L. Smith, Emporia State University
Emeric Solymossy, Western Illinois University
Howard Stanger, Canisius College
Scott L. Stevens, Detroit College of Business
Nanette Swarthout, Fontbonne College
Karen Ann Tarnoff, East Tennessee State University
Thomas Taveggia, University of Arizona
Alan Tillquist, West Virginia State College
Sue Toombs, Weatherford College
Richard Trotter, University of Baltimore

William Turnley, Kansas State University
Catherine L. Tyler, Oakland University
Barbara Warschawski, Schenectady County Community College
Steve Werner, University of Houston
L. A. Witt, University of New Orleans
Evelyn Zent, University of Washington, Tacoma

En el manuscrito de esta edición se utilizó no sólo la literatura actual, sino también las prácticas modernas de las organizaciones que suministran la información y ejemplos relacionados con sus programas de recursos humanos. Estamos en deuda con los líderes en la materia que han desarrollado la herencia de la información y prácticas de administración de recursos humanos disponibles y que han influido en nosotros con sus escritos y asociaciones personales. También recibimos ayuda de alumnos, exalumnos, participantes de los programas de desarrollo gerencial con los que nos hemos asociado, gerentes de recursos humanos y nuestros colegas. En especial, queremos expresar nuestro agradecimiento a Dorothy Gálvez y a Amy Ray por sus útiles perspectivas y apoyo para esta edición. Agradecemos los esfuerzos de todos los que ayudaron en Thomson South-Western a desarrollar y producir este libro y sus complementos. Entre ellos se encuentran Joe Sabatino, editor de adquisiciones senior; Susan Smart, editora de desarrollo senior; Kimberly Kanakes, gerente senior de marketing; Heather Mann, gerente de producción de proyecto; Tippy McIntosh, director de arte y Kristen Meere, gerente de proyecto de tecnología.

Nuestro mayor crédito es para nuestras esposas (Ronnie Bohlander y Marybeth Snell) quienes han contribuido de tantas formas a este libro en el transcurso de los años. Siempre son fuentes de guía y ayuda invaluable. Además, por su continuo entusiasmo y apoyo, han hecho del proceso una experiencia más agradable y gratificante. Somos los más agradecidos por sus muchas contribuciones a esta publicación, a nuestras vidas y a nuestras familias.

George W. Bohlander
Arizona State University

Scott A. Snell
Cornell University

acerca de los autores

George Bohlander

George Bohlander es catedrático de administración en la Universidad Estatal de Arizona. Obtuvo sus grados de MBA y PhD de la Universidad del Sur de California y de la Universidad de California en Los Ángeles, respectivamente. Sus áreas de interés y desempeño profesional incluyen derecho laboral, capacitación y desarrollo, equipos de trabajo, política pública y relaciones laborales. Obtuvo el reconocimiento Outstanding Undergraduate Teaching Excellence Award, otorgado por el Colegio de Negocios de la Universidad Estatal de Arizona, y también recibió la prestigiada Cátedra de la ASU Parents Association Professorship de la misma universidad, por sus contribuciones a los estudiantes y a la enseñanza.

El doctor Bohlander es un investigador y autor activo. Ha publicado más de 50 artículos y monografías en diarios tan importantes como *National Productivity Review*, *HR Magazine*; *Labor Law Journal*, *The Journal of Collective Bargaining in the Public Sector*, y otros. En la actualidad continúa con su labor como consultor de organizaciones públicas y privadas, entre las que se encuentran el Servicio Postal de Estados Unidos, el Centro Estadunidense de Productividad y Calidad; BFGoodrich, McDonnell Douglas, Rural/Metro Corporation y Del Webb. Es también árbitro en materia laboral.

Scott Snell

Scott A. Snell es profesor de estudios en recursos humanos y director de educación ejecutiva en la Escuela de Relaciones Laborales e Industriales de la Universidad Cornell. Realizó sus estudios de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Miami. Asimismo, obtuvo los grados de MBA y PhD de la Universidad Estatal de Michigan. Antes de integrarse a la Facultad en Cornell, colaboró en la Facultad de Negocios de Penn State University. Durante su carrera ha impartido cursos de administración de recursos humanos y administración estratégica a estudiantes de licenciatura, graduados y ejecutivos.

Ha colaborado en empresas como AT&T, GE, IBM, Merck y Shell para dirigir el alineamiento de los sistemas de recursos humanos con las iniciativas estratégicas como globalización, cambio tecnológico y administración del conocimiento. Sus intereses de investigación y enseñanza se centran en el desarrollo y despliegue del capital intelectual como base de las competencias centrales de una organización. Ha publicado una serie de artículos en revistas profesionales y es autor de dos libros. Ha colaborado además en los consejos editoriales de *Journal Managerial Issues*, *Digest of Management Research*, *Human Resource Management Review*, *Human Resource Planning* y *Academy of Management Journal*.

edición 14

Administración de recursos humanos



capítulo 1

El reto de la administración de recursos humanos

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Identificar cómo las empresas logran conseguir ventajas competitivas por medio de las personas.

objetivo 2 Explicar cómo la globalización influye en la administración de recursos humanos.

objetivo 3 Describir el efecto de la tecnología de la información en la administración de personal.

objetivo 4 Identificar la importancia de la administración del cambio.

objetivo 5 Establecer el rol que desempeña el área de recursos humanos en la generación del capital intelectual.

objetivo 6 Diferenciar cómo la administración de la calidad total (TQM) y la reingeniería influyen en los sistemas de recursos humanos.

objetivo 7 Analizar la repercusión de las presiones de los costos administrativos en las políticas de recursos humanos.

objetivo 8 Analizar las principales cuestiones demográficas y de los empleados concernientes a la administración recursos humanos.

objetivo 9 Proporcionar ejemplos de los roles y competencias de los gerentes de recursos humanos en la actualidad

Hay un viejo chiste que dice . . .

La organización del futuro será tan avanzada en lo que se refiere a tecnología que será manejada sólo por una persona y un perro. La persona estará allí para dar de comer al perro, y el perro estará allí para asegurar que la persona no toque nada.

En el pasado los observadores temían que las máquinas pudieran algún día eliminar la necesidad de contar con personas para hacer los trabajos. En realidad, lo que ha ocurrido es exactamente lo contrario. En las organizaciones de hoy las personas son más importantes que nunca. Como señala Ed Gubman, autor de *The Talent Solution*: "En muchas economías de rápido crecimiento puede ser más fácil tener acceso al dinero y a la tecnología que a las personas buenas". La ventaja competitiva pertenece a las empresas que saben cómo atraer, seleccionar, utilizar y desarrollar el talento.[1]

Utilizamos muchas palabras para describir lo importantes que son las personas para las organizaciones. El término *recursos humanos* implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información. Otros términos como *capital humano* y *activos intelectuales* tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización. Las organizaciones exitosas son proclives a reunir diferentes tipos de personas para lograr un propósito común. Ésta es la esencia de la **administración de recursos humanos (ARH).**

administración de recursos humanos
El proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.

¿Por qué estudiar administración de recursos humanos?

objetivo 1

A medida que avance en este curso puede preguntarse cómo se relaciona el tema de la administración de recursos humanos con sus intereses y aspiraciones profesionales. Las respuestas a la pregunta "¿Por qué estudiar administración de recursos humanos?" son bastante similares, sin importar si planea trabajar en un departamento de esa área o no. Las cuestiones del proceso de empleo en la organización, de diseñar puestos de trabajo y equipos, desarrollar habilidades en los empleados, identificar métodos para mejorar su desempeño y recompensar sus logros, por lo general todas consideradas asuntos de recursos humanos, son relevantes tanto para los gerentes de línea como para los gerentes de ese departamento.

Para trabajar con las personas de manera eficaz es necesario entender el comportamiento humano y conocer los diversos sistemas y prácticas de los que se puede disponer cuando el objetivo sea generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada. Al mismo tiempo, se tiene que estar consciente de las cuestiones económicas, tecnológicas, sociales y legales que facilitan o dificultan los esfuerzos para lograr las metas de la organización.[2] Dado que las habilidades, el conocimiento y las capacidades de los empleados están entre los recursos más característicos y renovables a los que una empresa puede recurrir, su administración estratégica es más importante que nunca. Como dijo Thomas J. Watson, el fundador de IBM: "Usted puede obtener capital y construir edificios, pero para construir un negocio se requieren personas".[3]

Aunque "competir mediante las personas" puede ser un tema para la administración de recursos humanos, la idea es sólo un marco para la acción. Los gerentes se centran día con día en los retos y cuestiones específicas que se refieren a los recursos humanos. En la figura 1.1 se proporciona un marco general para la administración de recursos humanos. A partir de esta figura se puede ver que la administración de recursos humanos tiene que ayudar a mezclar varios aspectos de la administración; en este punto sólo se clasificarán como "retos competitivos" o "inquietudes de los empleados". Algunas veces, al equilibrar las demandas competitivas, la administración de recursos humanos desempeña una

Figura 1.1 Marco general para la administración de recursos humanos



función importante cuando se trata de obtener el máximo de los empleados y de proporcionarles un ambiente laboral que satisfaga sus necesidades a corto y largo plazos. Se utilizará este marco como base para el análisis en lo que resta de este capítulo.

Retos competitivos y administración de recursos humanos

Organizaciones profesionales como la Society for Human Resource Management (SRHM) y la Human Resource Planning Society (HRPS) llevan a cabo estudios continuos sobre las cuestiones de competitividad que enfrentan las empresas y que más presiones les producen. Al buscar las aportaciones de directores y gerentes de recursos humanos, estas organizaciones no pierden de vista las tendencias principales. Durante la década pasada el tema constante giró en torno a las siguientes cuestiones:

- Ser global.
- Adoptar la nueva tecnología.
- Administrar el cambio.
- Administrar el talento o capital humano.
- Responder al mercado.
- Contener los costos.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El sitio Web de la Society for Human Resource Management ofrece información sobre la membresía, recursos y vínculos con otros sitios del área de RH. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Estas tendencias rebasan las "cuestiones de las personas" *per se*, pero todas se enfocan en la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo capacitada y flexible para competir en el siglo XXI.

objetivo 2

Reto 1. Ser global

Para crecer y prosperar, numerosas empresas buscan oportunidades de negocios en los mercados globales. La competencia y la colaboración con empresas extranjeras se han convertido en un punto central para los negocios. De hecho, en Estados Unidos, por ejemplo, la exportación representa una gran parte de la economía, y en 2004 representó un total superior a 1 146.1 millones de dólares. Por otro lado, Estados Unidos ha importado más de lo que ha exportado cada año desde principios de la década de los setenta. Tan sólo entre 2003

y 2004 el déficit comercial de Estados Unidos se incrementó de unos 500 000 millones de dólares a más de 600 000 millones. Según se dice, en la actualidad la insaciable demanda de los consumidores estadounidenses está impulsando el crecimiento económico mundial. Gran parte de ese déficit está relacionado con China, cuyas nuevas políticas de libre comercio han ayudado a transformar al país en el centro del crecimiento económico.[4]

El efecto de la globalización

Al asociarse con empresas de otras regiones del mundo y usar las tecnologías de la información para coordinar las partes distantes de sus negocios, las empresas como Motorola, General Electric y Toyota han mostrado que su visión del futuro es ofrecer a los clientes de todo el mundo "cualquier cosa, en cualquier momento, en cualquier lugar". Incluso los productos muy conocidos están perdiendo sus identidades nacionales: BMW ha sido una marca tradicionalmente alemana, pero ahora la armadora de automóviles los fabrica en Carolina del Sur; Hafer, una importante corporación china de electrodomésticos y aparatos electrónicos ha abierto una planta en Carolina del Norte, y los Chevrolet, tan estadounidenses como el pastel de manzana, ahora se ensamblan en México.[5] Pero la **globalización** no sólo le interesa a las grandes empresas. Aunque los cálculos varían mucho, entre 70 y 85 por ciento de la economía actual de Estados Unidos se ve afectada por la competencia internacional. Incluso las empresas pequeñas se asocian con organizaciones de otros países, por ejemplo Spring-Hill Greenhouses de Lodi, Ohio, se ha asociado con floristas a través de asociaciones como FTD y Teleflora para trabajar con floricultores de Holanda (tulipanes y lilas) y Colombia (rosas) con el fin de atender a sus clientes de todo el mundo. Aun cuando las pequeñas y medianas empresas producen sólo 30 por ciento del valor total de las exportaciones manufactureras estadounidenses, cerca de 97 por ciento de las empresas exportadoras de Estados Unidos son de este tipo, y su número está creciendo con rapidez; de 65 000 en 1987 aumentó a casi 250 000 en la actualidad, según la Asociación Nacional de Pequeñas Empresas de ese país.

globalización
La tendencia a abrir los mercados extranjeros al comercio y a la inversión internacional.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Para aprender más del TLCAN visite
http://bohlander.swlearning.com

Los numerosos tratados de libre comercio celebrados entre las naciones en el último medio siglo han ayudado a acelerar el ritmo de la globalización. El primer gran acuerdo de libre comercio del siglo XX se firmó en 1948, después de la Segunda Guerra Mundial. Conocido como Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), establecía las reglas y las pautas para el comercio global entre naciones y grupos de naciones. Desde que el GATT entró en operación, el comercio mundial se ha incrementado más de seis veces. El GATT allanó el camino para la formación de la Unión Europea en 1986; el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN (NAFTA, por sus siglas en inglés), que incluye a Estados Unidos, Canadá y México en 1994; y la Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés) en 1989, que liberalizó las restricciones comerciales entre los países de la Cuenca del Pacífico. La Organización Mundial de Comercio (OMC), con su sede general en Lausana, Suiza, tiene ahora más de 148 países miembros que totalizan más de 97 por ciento del comercio mundial.[6]

Globalización y responsabilidad social corporativa. Aun cuando la globalización ha llevado a un gran mejoramiento en los niveles de vida de las personas durante el último medio siglo, los tratados de libre comercio todavía provocan feroces debates. Cuando comenzaron las conversaciones para el TLCAN, los ciudadanos de Canadá y Estados Unidos se preocuparon de que el acuerdo implicara una pérdida de empleos, los que se dirigirían a México donde los costos laborales son más bajos. A otras personas les preocupaba que el libre comercio estuviera creando una economía mundial de "tener/no tener" en la que las personas de las economías en vías de desarrollo y el ambiente mundial serían explotadas por las empresas de los países más ricos y desarrollados. Esta preocupación disparó protestas en contra del libre comercio en muchas naciones.

responsabilidad social corporativa
La responsabilidad de la empresa para actuar a favor de los mejores intereses de las personas y las comunidades afectadas por sus actividades.

Preocupaciones como éstas, unidas a los numerosos escándalos que plagaron las corporaciones de Estados Unidos en los últimos años, han llevado a un nuevo enfoque en la **responsabilidad social corporativa,** o comportamiento cívico. Las empresas están descubriendo

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Guía de sitios en Internet acerca de recursos humanos

Los profesionales de RH pueden tener acceso a los siguientes sitios Web para obtener información actual relacionada con los recursos humanos.

Códigos de conducta

Asia-Pacific Economic Cooperation Forum Business Code of Conduct (Código de Conducta de Negocios del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico) (http://www.cauxroundtable.org/APECForumBusinessCodeofConduct.html)

Caux Round Table Principles for Business (Principios de la mesa de Caux para los Negocios) (http://www.cauxroundtable.org)

European Corporate Code of Conduct (European Union Parlament) (Código de Conducta del Corporativo Europeo [Parlamento de la Unión Europea]) http://www.europa.eu.int)

Fair Labor Association Workshop Code of Conduct (Código de Conducta del Taller de Asociación para el Trabajo Justo) (http://www.fairlabor.org)

Global Sullivan Principles (Principios Globales de Sullivan) (http://www.thegsp.org)

ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy (Declaración tripartita de principios de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social) (http://www.ilo.org)

OECD Guidelines for Multinational Enterprises—2002 (Lineamientos de la OCDE para las empresas multinacionales, 2002) (http://www.corporate-accountability.org)

OECD, Principles of Corporate Governance—2004 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Principios de Gobierno Corporativo, 2004) (http://www.oecd.org)

Rules of Conduct on Extortion and Bribery in International Business Transactions (Reglas de Conducta sobre Extorsión y Corrupción en Transacciones Comerciales Internacionales) International Chamber of Commerce (Cámara Internacional de Comercio) (http://www.iccwbo.org)

United Nations Universal Declaration of Human Rights (Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas) (http://www.un.org)

General

- AFL-CIO (Federación Estadounidense del Trabajo-Congreso de Organizaciones Industriales) (http://www.aflcio.org/home.htm). Noticias sindicales, expedición de documentos, comunicados de prensa, vínculos a sitios de trabajo.
- American Management Association (Asociación Estadounidense de Administración) (http://www.amanet.org/index.htm). Membresía AMA (por sus siglas en inglés), programas, capacitación, etcétera.
- FedWorld (http://www.fedworld.gov). Una ventana a numerosos sitios Web gubernamentales.
- HR Professional's Gateway to the Internet (Ventana del Profesional de RH en Internet) (http://www.prosgateway.com/www/index2.html). Vínculos con páginas Web relacionadas con RH.
- Occupational Safety and Health Resources (Recursos de Salud e Higiene Ocupacional) (http://osh.net). Sitios relacionados con la OSHA (Administración Estadounidense de Seguridad e Higiene Ocupacional), sitios gubernamentales, recursos, etcétera.
- Society for Human Resource Management (Sociedad para la Administración de Recursos Humanos) (http://www.shrm.org). Eventos actuales, información, conexiones y artículos.
- Telecommuting, Telework, and Alternative Officing (Trabajo a distancia, Teletrabajo y Trabajo alternativo) (http://www.gilgordon.com). Trabajo a distancia y horarios de trabajo flexibles.
- Training & Development Resource Center (Centro de Recursos para el Desarrollo y la Capacitación) (http://www.tcm.com/trdev/). Mercado de trabajo, vínculos de capacitación y con listas de correo electrónico para T&D.
- U.S. Department of Labor (Departamento de Trabajo de Estados Unidos) (http://www.dol.gov). Bolsa de trabajo, estadísticas laborales, comunicados de prensa, garantías e información de contratos.

que la responsabilidad social ayuda al resultado final. Además, los solicitantes de empleo dicen que en la actualidad le dan más importancia a la responsabilidad corporativa cuando eligen la empresa para la que trabajarán. Uno de los roles de liderazgo de RH es encabezar el desarrollo y la implementación de la ciudadanía corporativa en toda la organización.[7]

En el recuadro titulado "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1" se presenta una lista de varios sitios en internet de organizaciones con diferentes códigos de conducta internacionales a los que se están esforzando por adherirse. Se lista también una serie de sitios Web generales que son útiles para los profesionales de RH.

Efectos de la globalización en la administración de recursos humanos

Cuando los gerentes hablan de "ser globales", en todas las oportunidades que proporcionan los negocios internacionales, tienen que equilibrar un complicado conjunto de cuestiones relacionadas con diferentes geografías, culturas, leyes laborales y prácticas de negocios. Las cuestiones de recursos humanos sustentan cada una de estas preocupaciones e incluyen otras como estimar el conocimiento y la base de habilidades de las fuerzas de trabajo extranjeras y averiguar cómo realizar las mejores contrataciones y capacitaciones, algunas veces con material que debe traducirse a varios idiomas diferentes. La reubicación de gerentes y de otros trabajadores para dirigir los esfuerzos de una fuerza de trabajo extranjera es también un reto. El personal de recursos humanos con frecuencia es el responsable de implementar programas de capacitación y de desarrollar oportunidades para aumentar el entendimiento de los gerentes sobre las culturas y las costumbres extranjeras. En varios casos los gerentes de recursos humanos deben ajustar los planes de compensación de los empleados que trabajan fuera para garantizar que reciban un pago justo y acorde a los diferentes costos de vida de las partes del mundo a donde fueron enviados. Tal vez la tarea más difícil sea retener a estos empleados a pesar del choque cultural que tanto ellos como sus familias podrían experimentar.

Por consiguiente, a medida que la administración cruza las fronteras y ofrece nuevas y más amplias oportunidades para las organizaciones, representa también un cambio súbito en la complejidad de la administración de recursos humanos. De hecho, el campo internacional de la administración de recursos humanos es tan complicado que se ha dedicado un capítulo completo (capítulo 15) al análisis de sus implicaciones competitivas, culturales y prácticas.

objetivo 3

Reto 2. Adoptar la nueva tecnología

Los avances en la tecnología de la información han permitido a las organizaciones sacar ventaja de la explosión de la información. Con las redes computacionales se pueden almacenar cantidades ilimitadas de información, recuperarla y utilizarla de muchas maneras diferentes, desde guardar un simple registro hasta controlar un equipo complejo. El efecto es tan espectacular que en un nivel más amplio las organizaciones están cambiando la manera de hacer negocios. El uso de internet en las transacciones de negocios se ha vuelto tan dominante para las pequeñas y grandes empresas que el comercio electrónico (e-commerce) se está convirtiendo con rapidez en el reto de las organizaciones del nuevo milenio. Incluso, al seguir el "auge de las punto.com", en el que muchas nuevas empresas prometedoras en internet están fracasando, internet está transformando la manera en la que las empresas tradicionales (las que cuentan con instalaciones físicas) hacen negocios. Las organizaciones están conectadas por medio de relaciones computarizadas, y con ello están ayudando al nacimiento de una nueva generación de trabajadores "virtuales" que trabajan desde su casa, en los hoteles o automóviles, o desde el lugar a donde les lleve el trabajo. Las implicaciones para la ARH a veces son impresionantes.

Del trabajo de contacto a trabajadores del conocimiento

trabajadores del conocimiento
Trabajadores cuyas responsabilidades van más allá de la ejecución física del trabajo para incluir planeación, toma de decisiones y solución de problemas.

La introducción de la tecnología de punta tiende a reducir la cantidad de empleos que requieren pocas habilidades y aumentar la de los que requieren contar con destreza considerable. En general, se hace referencia a esta transformación como un cambio del "trabajo de contacto" a uno de **"trabajadores del conocimiento",** en el que las responsabilidades aumentan para incluir una variedad más rica de actividades como la planeación, la toma de decisiones y la solución de problemas.[8] En varios casos se vuelve a capacitar a los empleados actuales para que asuman nuevos roles y responsabilidades, pero aunque sean sustituidos, también es necesario capacitar a los trabajadores desplazados.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Para mayor información acerca de Manpower visite

http://bohlander.swlearning.com

Las industrias de tecnología, transporte, comunicaciones y servicios son las que más tienden a gastar en capacitación. La capacitación basada en el conocimiento se ha vuelto tan importante que Manpower Inc., la agencia de empleo más grande de Estados Unidos, ofrece capacitación gratuita sobre tecnología de la información por medio de su centro Manpower Global Learning Center (http://www.manpowernet.com), una universidad en línea para sus 2.5 millones de empleados de todo el mundo. El sitio de Manpower ofrece más de 5000 horas de instrucción en línea sobre aplicaciones tecnológicas junto con desarrollo profesional, habilidades de negocios y cursos de telecomunicaciones. De hecho, Manpower está tan enfocada a desarrollar las habilidades técnicas de los empleados en potencia que ha instalado un sistema que hace que cierto tipo de información sobre capacitación y planeación de carrera profesional esté disponible incluso para los aspirantes que apenas hayan enviado su currículum u hoja de vida a la empresa. También se ha desarrollado una tendencia hacia el aprendizaje "justo a tiempo", el cual se envía por internet a las computadoras de los empleados. Cisco, por ejemplo, tiene videos digitales en línea que sus empleados pueden descargar desde sus intranets cuando y donde los necesiten para hacer sus labores.[9]

Influencia de la tecnología en la administración de recursos humanos

sistema de información de recursos humanos (HRIS)
Un sistema computarizado que suministra datos actuales y precisos para propósitos de control y toma de decisiones.

Por supuesto, la tecnología de la información ha cambiado la ARH de Estados Unidos y del mundo. Tal vez el uso principal de la tecnología en la administración de recursos humanos es el **sistema de información de recursos humanos** (HRIS, por sus siglas en inglés) de una organización. Las organizaciones determinadas a mejorar la productividad y reducir los costos están encontrando en los recursos humanos un buen sitio para empezar. Como tales recursos afectan a toda la fuerza de trabajo (por lo general todos los que trabajan para la empresa deben ser contratados, capacitados y pagados mediante recursos humanos), la repercusión del sistema de información de recursos humanos (HRIS) puede ser enorme y también un arma poderosa para disminuir los costos administrativos, aumentar la productividad, agilizar los tiempos de respuesta, mejorar la toma de decisiones y el servicio al cliente.



"ME COMPLACE VER QUE EL BANCO NO ESTÁ TOTALMENTE AUTOMATIZADO".

Fuente: © 1998 por Nick Downes; de *Harvard Business Review*.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Aplicaciones más comunes de los sistemas de información de recursos humanos

Nómina	76.7%
Administración de prestaciones	57.1
Registros de prestaciones	41.4
Reclutamiento, rastreo del solicitante	39.1
Administración de personal	39.1
Capacitación y desarrollo	31.6
Autoservicio de empleados	24.8
Autoservicio de gerentes	18.0
Otros	3.8

Fuente: "How HR Managers Use Technology Applications to Control HR Department Costs", *Human Resource Department Management Report*, núm. 4-5, mayo de 2004.

El efecto más obvio ha sido operativo, es decir, ha automatizado las actividades de rutina, disminuido las cargas administrativas, reducido costos y mejorado la productividad interna de la función misma de recursos humanos. Como se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2", los usos más frecuentes incluyen automatización del proceso de nómina, mantenimiento de los registros de los empleados y administración de los programas de prestaciones. Una de las tendencias más importantes en los últimos años ha sido el "autoservicio" de HRIS, es decir, la instalación de sistemas, por lo general en una intranet, para permitir que los gerentes tengan acceso a los registros de los empleados para propósitos administrativos, y que los empleados accedan y modifiquen sus prestaciones y otra información personal. El sistema de recursos humanos de Merck fue rediseñado para permitir que los gerentes de línea y los empleados entraran, recuperaran y editaran datos para tomar decisiones con más rapidez. Esto ha ayudado a aliviar muchas de las cargas de documentos que antes enfrentaba el grupo de recursos humanos de Merck, y ofreció una mayor comodidad tanto a los gerentes como a sus empleados.

Sin embargo, en la actualidad hay aplicaciones de software disponibles para automatizar aún más las actividades de recursos humanos, además de la nómina, los registros y la información de prestaciones. Toda clase de actividades cotidianas de esta área, desde las más importantes hasta las más simples, ha experimentado algún tipo de automatización. Las empresas utilizan ahora software para reclutar, revisar y examinar a los solicitantes en línea antes de contratarlos, así como para capacitar y promover a los empleados una vez que han sido contratados. Por ejemplo, el sistema de administración del proceso de empleo de Merck apoya el proceso de contratación rastreando la información de los solicitantes, revisando currículos y haciendo que los gerentes de línea tengan acceso inmediato a la información para buscar de manera sistemática a las personas que cuenten con las habilidades que requieren. Los gerentes pueden investigar en línea el talento interno y externo realizando las búsquedas de candidatos que han sido clasificados por grupo de habilidades. Un promotor externo que se especializa en el reclutamiento en la Web administra el sistema y actúa como un conducto entre Merck y las bases de datos más grandes, como Monster.com y Hotjobs.com.[10]

Corning, Inc. utiliza el software de recursos humanos, entre otras cosas, para establecer los objetivos de desarrollo de sus empleados una vez que han sido contratados y medir cuán bien los están cumpliendo. Los empleados pueden buscar en la Web para ver sus metas y revisar su progreso, así como ver las de todos en la cadena de mando, desde las del director

general hasta las de los supervisores inmediatos. Esta "cascada" de metas ha ayudado a los empleados de Corning a adaptar sus metas personales a todos los objetivos de la organización para alcanzar niveles más altos. "Como cualquier gran empresa, tendemos a escondernos y fragmentarnos cuanto más crecemos", dijo el vicepresidente de una empresa que utiliza un sistema similar al de Corning. "Necesitamos una mejor manera para reunir a nuestro equipo global y conseguir que la gente se concentre en cuáles son las prioridades de nuestro negocio." Brown y Williamson Tobacco utiliza un programa llamado Career Tracker (Rastreador de carrera profesional) que no sólo rastrea el desempeño de los empleados, sino que también permite crear un currículo de aprendizaje personalizado con el material en línea. De manera similar, Merck trabajó con un proveedor de software para desarrollar un sistema que suministra consejos de coaching, herramientas de enseñanza y recursos para empleados y gerentes basados en sus metas.[11]

El recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" muestra sólo una lista parcial de empresas de software y de los productos que ofrecen para la administración de personal. De acuerdo con una encuesta realizada por Cedar Group, una firma de consultoría tecnológica, las soluciones prediseñadas de recursos humanos basadas en internet se utilizan tanto como los sistemas diseñados a la medida. Por lo general las empresas tienen también la opción de cargar las aplicaciones en sus propios servidores o de tener un proveedor que lo haga por ellas. La mayoría de las empresas tienen proveedores externos como Oracle-PeopleSoft, algunas veces llamado ASP, por las siglas en inglés de *proveedores de servicios de aplicación*, que dan apoyo a las aplicaciones en lugar de los grupos de tecnología de información de sus propias organizaciones.

Por tanto, ¿qué tipo de sistema deberían elegir los profesionales de recursos humanos de entre las muchas opciones que tienen disponibles? Los expertos dicen que el primer paso para elegir un HRIS es que el personal de recursos humanos evalúe los mayores "dolores de cabeza" que sufre, o las tareas que le consuman más tiempo, y luego escoja las aplicaciones que puedan tener mayor efecto en las medidas financieras de la empresa, es decir, las que logren obtener "lo máximo por unidad monetaria". Es más probable que los altos directivos autoricen la compra de estas aplicaciones. Los gerentes de recursos humanos deben entonces calcular los costos basados en salarios promedio, u horas de recursos humanos, que podrían ahorrarse al usar un HRIS, además de las horas de aumento en la productividad que se obtendrían.

Otros factores que tienen que evaluarse son los siguientes:

- *Adaptación de la aplicación a la base de empleados de la empresa.* ¿El sistema será apropiado cuando varios de los empleados de la empresa trabajan en la planta de producción o será necesario que recursos humanos instale kioscos en las áreas de empleados? ¿Cómo se asegurará la información? ¿Se necesitará asignar una contraseña a los empleados? ¿Podrán éstos acceder a la información desde fuera del sitio, por ejemplo desde sus hogares?
- *Capacidad para actualizar o personalizar el software.* ¿En qué tipo de costos se incurrirá para actualizar el software en los próximos años?
- *Compatibilidad con sistemas actuales.* ¿El HRIS se enlaza con facilidad y sin costo con los sistemas de información existentes o planeados?
- *Facilidad de uso.* ¿El software ofrece características adicionales como vínculos con los recursos de aprendizaje o ayuda a los gerentes que pudieran necesitarlo?
- *Disponibilidad de soporte técnico.* ¿El soporte para el HRIS debería ser realizado de forma interna o debería darlo el proveedor? ¿Cuáles son las capacidades de soporte técnico del proveedor?
- *Tiempo requerido para implementar y capacitar a los miembros del personal para usar el HRIS, incluyendo al personal de RH y de nómina, gerentes y empleados.* ¿Quién será el responsable de capacitar a los empleados y cómo lo hará?
- *Costos iniciales y costos anuales de mantenimiento.* ¿Es necesaria una "suite" de aplicaciones o sólo algunas aplicaciones clave? Los expertos aconsejan a los gerentes de recursos humanos solicitar los precios de cada aplicación por separado y luego pedir una cotización total a los proveedores.[12]

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Empresas de sistemas de información de recursos humanos

ADP
http://www.adp.com
Roseland, NJ
(973) 974-5000
Proporciona soluciones y servicios para administración de nóminas, impuestos y prestaciones de RH, incluyendo servicios de jubilación/401k.

Best Software Inc.
http://www.bestsoftware.com
Irvine, CA
(800) 854-3415
Proveedor de software para contabilidad, realización de presupuestos y planeación, activos fijos, relación con los clientes, analíticos, recursos humanos y nómina.

Ceridian
http://www.ceridian.com
Minneapolis, MN
(952) 853-8100
Recursos humanos integrados, nómina, impuestos, tiempo, administración de prestaciones y servicios de efectividad de los empleados.

Employease
http://www.employease.com
Norcross, GA
(770) 325-7700
Software de recursos humanos alojado y basado en Internet y administración de servicios de prestaciones, presentación de informes y aplicaciones de rastreo de solicitantes.

Human Concepts
http://www.orgplus.com/company/index.htm
Sausalito, CA
(888) 821-1261
Soluciones para administrar el cambio en la organización y dar apoyo a las decisiones clave de negocios. El software se integra con las bases de datos de RH para crear y publicar de forma automática los organigramas.

Kronos
http://www.kronos.com
Chelmsford, MA
(978) 250-9800
Proveedor de sistemas que recaba datos de asistencia y los coloca de manera automática en la nómina. Software para el análisis de administración laboral y aplicaciones de procesamiento de nómina.

NuView Systems, Inc.
http://www.nuviewinc.com
Wilmington, MA
(978) 988-7884
Aplicaciones para recursos humanos y administración de prestaciones, reclutamiento, rastreo de solicitantes y análisis de currículos, administración de capacitación, planeación de sucesión, autoservicio de empleados y gerentes, y mediciones de desempeño corporativo.

Oracle-PeopleSoft
http://www.oracle.com/peoplesoft/index.html
Redwood City, CA
(650) 506-7000
Software para administración de centros de datos, inteligencia de negocios, autoridad corporativa, seguridad de la información, administración de la cadena de suministro y administración de relaciones.

People Trak, by Technical Difference
http://www.people-trak.com
Bonsall, CA
(760) 941-5800
Ofrece herramientas para la administración de personal, tiempo y asistencia, administración COBRA, administración de la seguridad en el lugar de trabajo, rastreo de solicitantes y administración de la capacitación.

SAS Institute
http://www.sas.com
Cary, NC
(919) 677-8000
Software de capital humano que puede reunir y analizar información de recuento, retención, rotación, compensación, proceso de empleo, reclutamiento, elaboración de presupuestos, historia del empleo, acción afirmativa y temas de igualdad de oportunidades en el empleo (EEO, por sus siglas en inglés).

Spectrum Human Resource Systems Corporation
http://www.spectrumhr.com
Denver, CO
(303) 592-3200
Ofrece diversos productos de software basados en Internet y en computadora para la administración de recursos humanos que permiten el autoservicio de empleados. El espectro proporciona también servicios de soporte interno para su software, incluyendo la planeación, capacitación y una línea de acceso directo.

Ultimate Software Group
http://www.ultimatesoftware.com
Weston, FL
(954) 331-7000
Proveedor de software basado en Internet que administra las comunicaciones de los empleados, prestaciones, nómina y funciones de proceso de empleo.

Cuando se implementa un HRIS efectivo, la mayor ventaja que se puede obtener es que el personal de recursos humanos pueda concentrarse con más efectividad en la dirección estratégica de la empresa en lugar de en las tareas cotidianas. Esto puede incluir pronosticar las necesidades del personal (en especial para las empresas que planean ampliarse, contraerse o fusionarse), planear las carreras profesionales y evaluar el efecto de las políticas de la empresa (ambas relacionadas con las funciones de RH y con otras) para ayudar a mejorar las utilidades y la dirección estratégica de la empresa. "Queríamos que nuestros equipos de recursos humanos se enfocaran en las cuestiones del personal en vez de en los problemas de información", explica Sandra Hoffman, directora general de MAPICS, una empresa proveedora de aplicaciones de RH.

El paso inicial para adoptar los sistemas de información de recursos humanos se relacionó con el recorte de costos en RH. Pero los gerentes de esta area han descubierto desde entonces que los sistemas les han permitido compartir información con los gerentes de línea, quienes, al tener acceso a ella, han podido idear mejores prácticas de producción y soluciones de control de costos. Como resultado, los gerentes de recursos humanos piden ahora a sus proveedores de aplicaciones desarrollar software adicional para cumplir con ciertas metas como disminuir el gasto total de una empresa en el cuidado de la salud de sus empleados y mejorar el servicio al cliente.[13]



Reto 3. Administrar el cambio

La tecnología y la globalización son sólo dos de las fuerzas que impulsan el cambio en las organizaciones y en la administración de recursos humanos. En la actualidad, ser capaz de administrar el cambio se ha convertido en un tema de suma importancia para el éxito de cualquier empresa. Como un experto dijo: "En donde no hay cambios, hay oportunidades". Las empresas exitosas, señala Rosabeth Moss Kanter, la catedrática de la Escuela de Negocios de Harvard, desarrollan una cultura de cambio continuo.[14] Dado el ritmo del comercio actual, las organizaciones rara vez pueden permanecer inmóviles por mucho tiempo. En los ambientes muy competitivos, donde la competencia es global y la innovación es continua, el cambio se convierte en una competencia central de las organizaciones.

Tipos de cambio

Los programas enfocados en la calidad total, la mejora continua, el downsizing, la reingeniería, el outsourcing, son ejemplos de los medios que utilizan las organizaciones para modificar la manera en que operan con el fin de ser más exitosas. Algunos de estos cambios son **cambios reactivos,** que resultan cuando las fuerzas externas ya han afectado el desempeño de una organización. Otros son **cambios proactivos,** iniciados por los gerentes para sacar ventaja de las oportunidades clave, en particular en las industrias de cambio rápido en las cuales las empresas seguidoras no tienen éxito. Bob Nardelli, por ejemplo, reconoció la necesidad del cambio cuando asumió el cargo como director general de Home Depot. Aunque la empresa era líder en la industria de mejoras para el hogar, Nardelli reconoció el potencial no alcanzado de la empresa y su capacidad para crecer. En el primer año de su mandato, Nardelli y Dennis Donovan, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos, utilizaron su experiencia en GE (trabajando para Jack Welch) para iniciar la transformación en todos los niveles de la empresa. Lo que más impulsó el programa de administración del cambio fue involucrar a los empleados en la institución de una innovación continua y un excelente servicio al cliente. Estos tipos de iniciativas para el cambio no se diseñan con el fin de resolver los problemas que han surgido en la organización sino para ayudar a renovar el enfoque del personal en los factores clave del éxito.[15]

cambio reactivo
El cambio que ocurre después de que las fuerzas externas ya han afectado el desempeño.

cambio proactivo
Cambio iniciado para sacar ventaja de las oportunidades clave.

Administración del cambio mediante los recursos humanos

En una encuesta realizada por la *American Management Association* (AMA), 84 por ciento de los ejecutivos sondeados dijo que tienen al menos una iniciativa de cambio en marcha en sus organizaciones. Para sorpresa de los encuestadores, en contraste con la experiencia de Home



© STOCKBYTE GOLD/GETTY IMAGES

Los programas formales de administración del cambio ayudan a mantener a los empleados enfocados en el éxito de la empresa.

Depot, ¡sólo alrededor de dos terceras partes dijeron que sus empresas tienen algún tipo de programa formal de administración del cambio para apoyar estas iniciativas![16] Esto es desafortunado porque el cambio exitoso rara vez ocurre de forma natural o sencilla. La mayoría de las razones principales por las que los esfuerzos de cambio pueden fallar recae en las cuestiones de recursos humanos. Algunas de las más importantes son las siguientes:[17]

1. No establecer un sentido de urgencia.
2. No crear una coalición poderosa para guiar los esfuerzos.
3. La falta de líderes con visión.
4. La falta de líderes que comuniquen la visión.
5. No eliminar los obstáculos de la nueva visión.
6. No planear ni crear de manera sistemática "victorias" a corto plazo.
7. Declararse victorioso demasiado pronto.
8. No fijar los cambios en la cultura corporativa.

La mayoría de los empleados, sin importar su ocupación, entiende que la forma en la que se hacían las cosas hace cinco o 10 años es muy diferente de como se hacen ahora o a como se harán dentro de cinco o 10 años. Las responsabilidades, las asignaciones laborales y los procesos de trabajo cambian. Y este cambio se produce de manera continua (una parte del trabajo) más que temporal. No obstante, las personas a menudo se resisten al cambio porque éste requiere que modifiquen o abandonen formas de trabajar que han sido exitosas o que al menos les son familiares. Como comentó la Dra. Marilyn Buckner, la más reciente presidenta de la *Human Resource Planning Society* en Nueva York: "Los factores humanos no técnicos y que no son atendidos son, de hecho, los problemas más frecuentes en los proyectos de cambio que han fracasado". Para administrar el cambio los ejecutivos y gerentes, incluidos los de recursos humanos, tienen que visualizar el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras para el desempeño y desarrollar la capacidad de ejecutarlas reorganizando a la gente y reubicando los activos. Las organizaciones que han tenido éxito en la ingeniería del cambio por lo general desarrollan en su planeación de administración del cambio estos elementos clave:

- Vinculan el cambio a la estrategia de negocios.
- Crean beneficios cuantificables.
- Comprometen a los empleados, clientes y proveedores clave desde el principio.
- Integran los cambios de conducta requeridos.
- Guían de manera clara, inequívoca y consistente.
- Invierten en la implementación y el sostenimiento del cambio.
- Se comunican de manera continua y personal.
- Venden la idea del compromiso con el cambio, no la comunicación acerca del cambio.[18]

objetivo 5

Reto 4. Administrar el talento o capital humano

capital humano
El conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas que tienen un valor económico para una organización.

La idea de que las organizaciones "compiten mediante las personas" destaca el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de una organización para administrar el talento o **capital humano.** El término *capital humano* describe el valor económico del

conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados. Aunque el valor de estos activos podría no reflejarse de manera directa en el balance general de una empresa, tienen, sin embargo, un enorme efecto en el desempeño de la organización. Las siguientes declaraciones de destacados directores generales ilustran este hecho:[19]

- "Si observa nuestros semiconductores y los funde para silicio, eso significa una fracción diminuta de los costos. El resto es intelecto y errores." (Gordon Moore, Intel.)
- "La capacidad de una organización para aprender y traducir con rapidez ese aprendizaje en una acción es la máxima ventaja competitiva de los negocios." (Jack Welch, General Electric.)
- "Las empresas exitosas del siglo XXI serán aquellas que hagan los mejores trabajos de captura, almacenamiento y apalancamiento de lo que saben sus empleados." (Lew Platt, Hewlett-Packard.)

Capital humano y administración de recursos humanos

El capital humano es intangible y elusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, *no* la organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos.

Para formar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento de las habilidades, en particular en las áreas que no se pueden transferir a otras empresas si los empleados se van.[20] Además, los empleados necesitan oportunidades para el desarrollo del puesto. La inteligencia más valorada tiende a ser asociada con las competencias y capacidades que se han aprendido mediante la experiencia y que no son fáciles de enseñar.[21] En consecuencia, los gerentes tienen que hacer un buen trabajo al suministrar asignaciones de desarrollo para los empleados y asegurarse de que sus deberes y requerimientos del puesto sean tan flexibles como para permitir el crecimiento y el aprendizaje.

Más allá de la necesidad de invertir en el desarrollo del empleado, las organizaciones tienen que encontrar formas de emplear el conocimiento que ya tienen. Demasiado a menudo los empleados tienen habilidades que son subutilizadas. Como dijo Robert Buckman, quien fungió como director general de Buckman Laboratories durante 22 años, con un periodo de crecimiento sin precedentes para la empresa: "Si la mayor base de datos de la empresa se almacena en la mente de cada asociado, entonces es ahí donde reside el poder de la organización. Estas bases individuales del conocimiento están cambiando de manera continua y adaptándose al mundo real que está frente a ellos. Tenemos que conectar estas bases individuales de conocimiento entre sí para que, cualquiera que sea su trabajo, den lo mejor en el menor tiempo posible".[22] Los esfuerzos por atribuir facultades (empowerment) a los empleados y animarlos a participar e involucrarse de manera más completa utilizan el capital humano disponible. (El empowerment o atribución de facultades se analizará más a fondo en capítulos posteriores.)

En empresas como Texas Instruments y Toys "R" Us se evalúa a los gerentes por su progreso en el cumplimiento de las metas de desarrollo. Estas metas se enfocan en el desarrollo de habilidades y en la obtención de nuevas competencias y capacidades. En un número cada vez mayor de casos, el pago se vincula a la adquisición de este conocimiento y habilidad. El pago basado en las habilidades, por ejemplo, retribuye a los empleados por cada nuevo tipo de puesto que son capaces de desempeñar. En el capítulo 9 se profundizará en el análisis de este pago basado en las habilidades (o pago por conocimiento).

Las asignaciones de desarrollo, en particular aquellas que implican trabajo en equipo, pueden ser también una forma valiosa de facilitar el intercambio de conocimiento y el

aprendizaje mutuo. La comunicación efectiva, tanto si es cara a cara como por medio de la tecnología de la información, es decisiva cuando se trata de compartir el conocimiento y hacer que esté disponible para toda la organización. Como declaró David Ulrich, catedrático de negocios en la Universidad de Michigan: "La capacidad de aprender es *g* veces *g*, una capacidad de los negocios de *generar* nuevas ideas multiplicadas por su destreza para *generalizarlas* en todos los niveles de la empresa".[23]

Los programas y nombramientos de RH a menudo son el conducto por el cual el conocimiento se transfiere a los empleados. Una reciente encuesta llevada a cabo por la *Human Resource Planning Society* reveló que 65 por ciento de las empresas sondeadas creía que su grupo de RH desempeñaba un rol clave en el desarrollo del capital humano. Por ejemplo, Boeing Satellite Systems ha creado un sitio de "lecciones aprendidas" en su intranet donde todas las áreas de la empresa pueden guardar el conocimiento que han adquirido. Cuando la información y el capital intelectual se coloca en los grupos de discusión electrónicos de la empresa, pueden ser analizados y consolidados por los equipos editoriales. Los empleados pueden tener acceso y usar este nuevo conocimiento codificado directamente desde internet. Los ejecutivos de Boeing calculan que esta forma de capital intelectual ha reducido el costo de desarrollar un satélite hasta en 25 millones de dólares.[24]

Los gerentes de recursos humanos y de línea desempeñan un rol importante en la creación de una empresa que entienda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles en la organización e identifique las formas de utilizar ese conocimiento en beneficio de la empresa. Estos temas se tratarán a lo largo de todo el libro, pero sobre todo en los capítulos 5 y 7, en los que se aborda el tema del desarrollo de la carrera profesional y la capacitación.

objetivo 6

Reto 5. Responder al mercado

Cumplir con las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de enfocarse en los asuntos internos de administración, los gerentes deben cumplir también con los requerimientos de calidad, innovación, variedad y sensibilidad de los clientes. Estos estándares a menudo separan a los ganadores de los perdedores en el mundo competitivo de hoy. ¿Qué tan bien entiende una empresa las necesidades de sus clientes? ¿Cuán rápido puede desarrollar y hacer llegar un nuevo producto al mercado? ¿Qué tan efectiva ha sido la respuesta a las preocupaciones especiales? "Mejor, más rápido y más barato", estos estándares requieren que las organizaciones adapten de manera constante sus procesos a las necesidades de los clientes. Las innovaciones en la administración como la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) y la reingeniería de procesos son dos de los métodos más amplios para responder a los clientes. Cada uno tiene implicaciones directas para recursos humanos.

Administración de la calidad total, Six Sigma y administración de recursos humanos

administración de la calidad total (TQM)
Un conjunto de principios y prácticas cuyas ideas principales incluyen entender las necesidades del cliente, hacer las cosas bien desde el principio y esforzarse por una mejora continua.

La administración de la calidad total (**TQM,** por sus siglas en inglés**)** es un conjunto de principios y prácticas cuyas ideas principales incluyen entender las necesidades del cliente, hacer las cosas bien desde el principio y esforzarse por una mejora continua. Las técnicas de administración de la calidad total fueron desarrolladas a mediados de la década de los cuarenta por el Dr. W. Edward Deming después de estudiar la reconstrucción de las empresas japonesas una vez terminada la Segunda Guerra Mundial. La revolución TQM en Estados Unidos la empezaron a mediados de la década de los ochenta empresas como Motorola, Xerox y Ford. Pero desde entonces los criterios explicados en el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige han impulsado a las empresas pequeñas y grandes a reconsiderar su enfoque de la administración de recursos humanos. En la actualidad, el Premio Baldrige se otorga cada año en las cinco categorías: manufactura, servicios, pequeñas empresas, educación y cuidado de la salud.[25]

Por desgracia, los primeros programas de TQM no fueron una panacea para responder a las necesidades de los clientes y al mejoramiento de la productividad. En varios casos los gerentes vieron la calidad como una rápida adaptación y se desilusionaron al no obtener

resultados con tanta facilidad como esperaban. Cuando las iniciativas de la TQM funcionan, se debe por lo general a que los gerentes han hecho cambios importantes en sus filosofías y programas de recursos humanos. Más recientemente, empresas como Motorola, GE, Dow Chemical y Home Depot han adoptado un método más sistemático de la calidad, llamado **Six Sigma,** que incluye cambios importantes en la filosofía de la administración y en los programas de recursos humanos. Six Sigma es un método estadístico que traduce las necesidades de los clientes en tareas separadas y que define la mejor manera de desempeñar cada tarea en conjunto con las demás. Al examinar el proceso óptimo, Six Sigma puede tener un efecto poderoso en la calidad de los productos, en el desempeño de servicios al cliente y en el desarrollo profesional de los empleados. Lo que hace diferente a Six Sigma de otros esfuerzos de calidad es que detecta los errores antes de que sucedan. En un verdadero ambiente Six Sigma, la variación del estándar se reduce a sólo 3.4 defectos por millón.[26]

Six Sigma
Un proceso utilizado para traducir las necesidades de los clientes en un conjunto de tareas óptimas que se desempeñan en conjunto con otro.

La importancia de los recursos humanos para Six Sigma comienza con la formación de equipos y sigue con la capacitación, administración del desempeño, comunicación, cultura e incluso con las retribuciones. Cuando las personas progresan por medio de la capacitación de Six Sigma, pueden pasar del estado "cinturón verde" al de "cinturón negro". Por ejemplo, varios de los puestos clave de recursos humanos de Dow requieren la certificación cinturón negro. Si todo esto suena un poco raro, tome nota de las empresas exitosas, que han tenido transformaciones culturales y de desempeño como resultado: Motorola otorga a Six Sigma el crédito de haber ahorrado 16 000 millones de dólares en los últimos 12 años; Ford informa que ahorró más de 4 000 millones de dólares en sólo un año; Motorola está tan comprometida con Six Sigma que ahora dirige la capacitación de Six Sigma para los empleados de otras empresas que asisten a su Universidad Motorola.[27] Las técnicas más importantes de mejoramiento de la calidad enfatizan la motivación y la educación de los empleados, así como el cambio en la cultura corporativa. Las organizaciones conocidas por la calidad de sus productos y servicios creen con firmeza que los empleados son la clave de esa calidad.

Una de las razones de que los programas de recursos humanos sean tan importantes para los programas del tipo Six Sigma es que ayudan a equilibrar dos fuerzas contrarias. Según dijo Laurie Broedling, un psicólogo de organizaciones y experto en recursos humanos, "Un grupo de fuerzas (la necesidad de orden y control) lleva a cada empresa al estancamiento, mientras que otro grupo de fuerzas (la necesidad de crecimiento y creatividad) las lleva a la desintegración". El enfoque de Six Sigma en la mejora continua impulsa al sistema hacia el desequilibrio, mientras que el enfoque de Six Sigma en los clientes y en los sistemas de administración y otros del mismo tipo proporciona las fuerzas restrictivas que mantienen unido al sistema. Las prácticas de recursos humanos ayudan a los gerentes a equilibrar estas dos fuerzas. Al igual que los sistemas de información de recursos humanos, la TQM ha ayudado al desarrollo de los departamentos de recursos humanos, desde un enfoque en las actividades funcionales hasta uno en la planeación estratégica. Un mejor pensamiento de negocios construye un pensamiento de recursos humanos más estratégico.

Reingeniería y administración de recursos humanos

Además de los programas TQM y Six Sigma, algunas empresas llevan un enfoque más radical al rediseño de procesos llamado reingeniería. La **reingeniería** ha sido descrita como "la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr sorprendentes mejoras en costo, calidad, servicio y velocidad".[29] La reingeniería a menudo requiere que los gerentes empiecen desde cero en la reconsideración de cómo debería realizarse el trabajo, cómo deberían interactuar la tecnología y las personas y cómo deberían estructurarse organizaciones completas. Todas las cuestiones relacionadas con recursos humanos son fundamentales en estas decisiones. En primer lugar, la reingeniería requiere que los gerentes generen un ambiente para el cambio y, como antes se expuso, las cuestiones de recursos humanos impulsan el cambio. En segundo lugar, los esfuerzos de reingeniería dependen del liderazgo efectivo y de los procesos de comunicación, otras dos áreas relacionadas con la administración de recursos humanos. Y en tercer lugar, la reingeniería requiere que se revisen y modifiquen los sistemas administrativos. La selección, descripción de puestos, capacitación, planeación de carrera, evaluación del desempeño, compensación y relaciones laborales

reingeniería
La reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en costos, calidad, servicio y velocidad.

son procesos candidatos a ser modificados para complementar y apoyar los esfuerzos de reingeniería. En los siguientes capítulos se volverán a tratar estos temas y se hablará de manera más directa de las herramientas de desarrollo organizacional necesarias para la reingeniería.



Reto 6. La contención de los costos

Las inversiones en reingeniería, TQM, capital humano, tecnología, globalización, etc., son muy importantes para la competitividad de la organización. Aun así, al mismo tiempo están aumentando las presiones sobre las empresas con el fin de que reduzcan los costos y aumenten la productividad para maximizar la eficiencia. Al igual que los demás gerentes de departamentos funcionales, los de recursos humanos están ahora bajo presión para mostrar a los altos directivos los "resultados" financieros que sus departamentos están logrando. Los costos laborales son uno de los mayores gastos de cualquier organización, en particular en las empresas de servicio y conocimiento intensivo. Más aún, los costos de los seguros de salud para los trabajadores y sus familias aumentaron de forma considerable en la década pasada, lo que hizo mucho más pesada la carga para las empresas. Las organizaciones están siguiendo varios métodos para reducir los costos relacionados con el trabajo. Además de regresar a los empleados algunos de los crecientes costos del cuidado de la salud, las empresas están usando también diferentes técnicas de downsizing, outsourcing, offshoring y de subcontratación de empleados en un intento por aumentar la productividad. Cada uno de estos esfuerzos tiene una gran repercusión en las políticas y prácticas de recursos humanos.

Downsizing

downsizing
Eliminación planeada de empleos.

El **downsizing** es la eliminación planeada de empleos. Por ejemplo, cuando L. L. Bean vio que las ventas caían, la empresa emprendió una serie de esfuerzos para identificar lo que llamó "reducciones inteligentes de costos". Las actividades de TQM de Bean ayudaron a la empresa a enfocarse en problemas de calidad y ahorrar unos 30 millones de dólares. Sin embargo, los recortes no fueron suficientes, y al final, Leon Gorman, presidente de la empresa, y Bob Peixotto, vicepresidente de recursos humanos y calidad, reconocieron que se necesitaba eliminar algunos empleos. Sin embargo, en lugar de sólo despedir gente, la empresa comenzó programas de retiro anticipado y de separación voluntaria. Luego ofreció tiempo sabático a los empleados para que continuaran con su educación.[30]

Estos esfuerzos, combinados con una mejor comunicación con los empleados, ayudaron a suavizar la ola de despidos en L. L. Bean. Pero el dolor del downsizing se ha extendido por todo Estados Unidos. Casi todas las grandes corporaciones del país han sufrido algún ciclo de downsizing. Durante el periodo de 1995 a 2002 cerca de dos millones de empleos de manufactura se perdieron en Estados Unidos, lo que representó una caída de 11 por ciento en los empleos. La tercera parte de las empresas que utilizaron el downsizing lo hizo después del 11 de septiembre. Y no sólo las empresas estadounidenses están perdiendo empleos de manufactura. China perdió 15 por ciento de sus empleos industriales en el mismo periodo de 1995-2002.

A lo largo de la historia los despidos han tendido a afectar sobre todo a las empresas de manufactura y a los trabajadores de línea, pero en la década de 1990 los despidos de personal administrativo empezaron a igualarse en grandes cantidades. De hecho, en las empresas más grandes de Estados Unidos la mayoría de los puestos que se perdieron en la última década fue de empleados administrativos. Una de las industrias más golpeadas ha sido la de tecnología de información.[31]

Sin embargo, el downsizing ya no se está considerando como una solución a corto plazo cuando se presentan tiempos difíciles. Ahora se ha convertido en una herramienta que las empresas usan de manera continua para ajustarse a los cambios en la tecnología, la globalización y la dirección de negocios de la empresa. Por ejemplo, en un estudio en el que se encuestó a 450 ejecutivos de recursos humanos de empresas que han utilizado el downsizing en los últimos tres años, sólo 21 por ciento atribuyó los recortes a las dificultades financieras, en comparación con 78 por ciento de un estudio similar realizado en 1994. De

hecho, 34 por ciento de los ejecutivos declaró que el downsizing se había llevado a cabo para fortalecer la posición futura de sus empresas; 21 por ciento dijo que para lograr un ajuste esencial del personal y 17 por ciento contestó que se debió a una fusión o adquisición.

Cualquiera que sea la razón, mientras algunas empresas mejoran su eficiencia y reducen costos despidiendo personal, muchas otras no lo consiguen. Este tipo de intercambios ha llevado a algunas empresas a establecer una política de "no despidos". Por ejemplo, en una industria que ha visto 10 000 despidos, Sothwest Airlines no ha despedido a ningún empleado. De hecho, la empresa no ha tenido despidos en 30 años. Nucor Steel es otra empresa con una política de no despidos. Estas costumbres son en verdad una excepción, pero algunas empresas están adoptando este método debido al efecto que tiene el downsizing en la retención y reclutamiento. Un estudio realizado por Watson Wyatt en 750 empresas mostró que las que tienen muy buenas políticas de reclutamiento y retención ofrecen a los accionistas casi ocho por ciento más de rendimientos en comparación con las que no las tienen. Aquellas con un compromiso fuerte en la seguridad laboral ganaron otro 1.4 por ciento para los accionistas.

Los defensores de la política de no despidos con frecuencia advierten que éstos pueden resultar contraproducentes después de tomar en cuenta costos ocultos como los siguientes:

- Costos de indemnización y recontratación.
- Pagos de vacaciones acumuladas y días de incapacidad.
- Pagos de pensión y servicios.
- Posibles demandas de los trabajadores agraviados.
- Pérdida de memoria institucional y de confianza en la administración.
- Falta de personal cuando se recupere la economía.
- Sobrevivientes que estén en contra del riesgo, paranoicos y contrarios a las políticas.

Por el contrario, las empresas que evitan el downsizing dicen que su política les confiere algunos beneficios importantes:

- Una fuerza de trabajo mucho más leal y productiva.
- Una mayor satisfacción del cliente.
- Mayor disposición ante una recuperación económica.
- Ventaja en el reclutamiento.
- Trabajadores que no temen innovar, ya que saben que sus empleos están seguros.[32]

Más de un ejecutivo ha concluido que no se puede conseguir empleados dedicados y productivos si a la primera señal de problemas se les demuestra que se puede prescindir de ellos.

Con el fin de acercarse al downsizing de manera más inteligente, empresas como Continental Airlines, Dial Corporation y L. L. Bean se han esforzado por reasignar y volver a capacitar a los empleados para nuevos puestos cuando sus trabajos desaparecen. Esto es consecuente con la filosofía de considerar a los empleados como activos, es decir, como capital intelectual.

Outsourcing, offshoring y subcontratación de empleados

En los últimos 25 años la relación de trabajo entre las empresas y los empleados ha cambiado de la base de la relación a la base de la transacción. Cada vez menos gente labora para un solo empleador durante toda su vida e internet ha creado una fuerza de trabajo que está buscando constantemente nuevas oportunidades. Cada vez más personas eligen ser trabajadores independientes, con base en un contrato, o de medio tiempo, en especial las mujeres. El outsourcing es una prueba de esta tendencia.[33] El **outsourcing** sólo significa contratar a alguien fuera de la empresa para desempeñar tareas que se pueden ejecutar al interior de ésta. Las empresas a menudo contratan los servicios de firmas o despachos de contabilidad, por ejemplo, para que se hagan cargo de los servicios financieros. Pueden

outsourcing
Contratación fuera de la organización para realizar un trabajo que antes era desempeñado por los empleados internos.

Dell Computer tiene miles de empleados ubicados en centros de asistencia telefónica en la India y en otras partes del mundo. De hecho, el fabricante de computadoras de Austin, Texas, tiene más empleados fuera que dentro de Estados Unidos.



© AMIT BHARGAVE/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

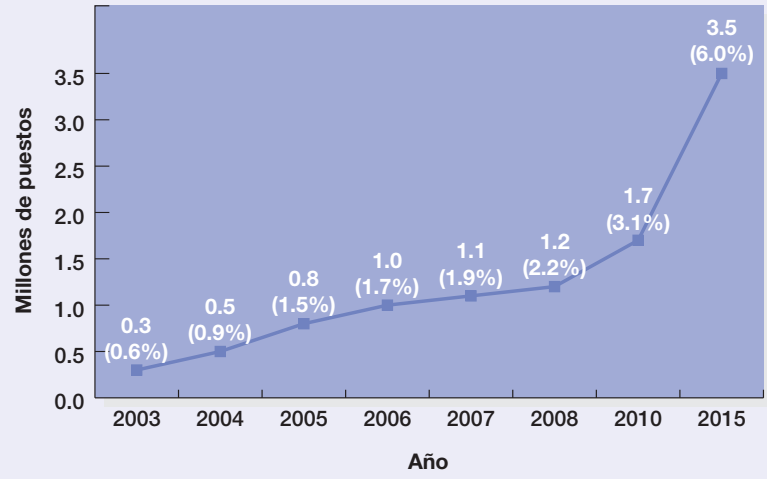
contratar empresas de publicidad para manejar promociones, empresas de software para desarrollar sistemas de procesamiento de datos, o bufetes de abogados para manejar los asuntos legales. Mantenimiento, seguridad, provisión de alimentos y nómina se subcontratan para aumentar la flexibilidad de la organización y reducir los gastos generales. El interés en el outsourcing lo han despertado los ejecutivos que desean enfocar las actividades de su organización en lo que ellos hacen mejor en comparación con las actividades periféricas. El outsourcing también está cambiando cada vez más la manera en la que operan los departamentos de recursos humanos. De hecho, en Estados Unidos el outsourcing ha sido una de las tendencias de recursos humanos más importantes de los últimos 10 años y continuará siéndolo hasta que se haya eliminado el último dólar de costos excedentes. El outsourcing en recursos humanos es ya un mercado de 25 000 millones de dólares, de acuerdo con la empresa de investigación Gartner, Inc. En 2005 más de 85 por ciento de los empleadores estadounidenses esperaban subcontratar al menos una función de RH.[34]

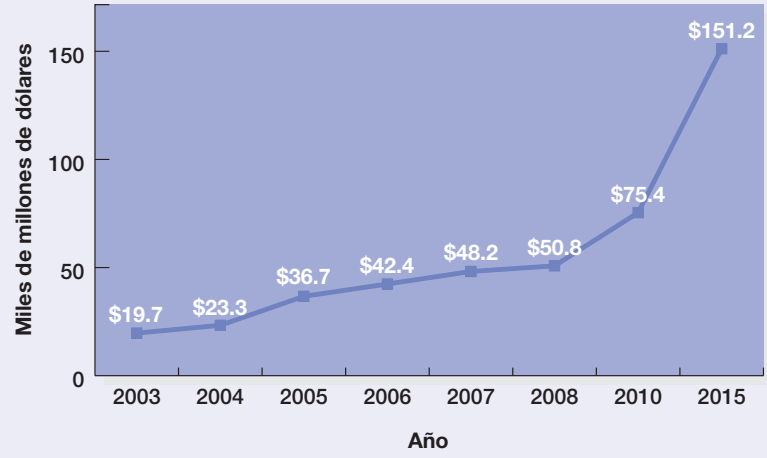
offshoring
Práctica de negocios de trasladar puestos a otros países.

El **offshoring,** también denominado "sourcing global", es la práctica controvertida de trasladar los trabajos al extranjero. Sin embargo, casi la mitad de los 500 mejores líderes ejecutivos de finanzas y recursos humanos encuestados dijo que sus empresas ya estaban utilizando el offshoring o considerando utilizarlo en los próximos tres años, según un estudio realizado por Hewitt Associates.[35] En la figura 1.2 se muestra el enorme número de puestos que se estima serán enviados al extranjero en los próximos años, junto a las áreas que tienen más probabilidades de ser afectadas. La reducción de costos es un motivador sobresaliente para hacerlo: las empresas calculan que podrán ahorrar entre 40 y 60 por ciento de los costos laborales al utilizar el offshoring en países como India, donde hay trabajadores con mucha preparación que pueden desempeñar el mismo trabajo que los estadounidenses a la mitad del precio. Otros mercados incluyen las Filipinas, Rusia, China, México, Brasil y Hungría. Pero los costos ocultos pueden absorber la mayoría de, si no es que todas, las utilidades obtenidas del offshoring. Entre esos costos ocultos se incluyen los asociados con encontrar promotores extranjeros, la pérdida de productividad durante la transición, los costos de despidos de trabajadores nacionales, las dificultades del idioma, los retos de la normatividad extranjera y la inestabilidad política y económica que podrían amenazar las operaciones.

En el capítulo 2 aprenderá otras maneras, además de reducir los costos laborales, en que las empresas pueden conseguir un margen competitivo. Sin embargo, el offshoring continuará siendo un hecho de la vida mientras los cambios en la economía global y la obtención de costos laborales bajos continúen atrayendo a las corporaciones. Sin embargo,

Figura 1.2 Estimaciones del número y de los tipos de empleos de Estados Unidos que se llevarán al exterior para el año 2015





NÚMERO DE EMPLEOS DE ESTADOS UNIDOS QUE SE LLEVARÁN AL EXTERIOR POR CATEGORÍA, 2003-2015

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2015
Administración	3 500	15 000	34 000	42 000	48 000	64 000	106 000	259 000
Negocios	30 000	55 000	91 000	105 000	120 000	136 000	176 000	356 000
Computación	102 000	143 000	181 000	203 000	228 000	247 000	322 000	542 000
Arquitectura	14 000	27 000	46 000	54 000	61 000	70 000	93 000	191 000
Ciencias de la vida	300	2 000	4 000	5 500	6 500	9 000	16 000	39 000
Legal	6 000	12 000	20 000	23 000	26 000	29 000	39 000	79 000
Arte, diseño	2 500	4 500	8 000	9 000	10 000	11 000	15 000	30 000
Ventas	11 000	22 000	38 000	47 000	55 000	67 000	97 000	218 000
Oficina	146 000	256 000	410 000	475 000	541 000	616 000	815 000	1,600 000
Total	**315 000**	**540 000**	**830 000**	**960 000**	**1 100 000**	**1 200 000**	**1 700 000**	**3 400 000**

Fuente: *Near-Term Growth of Offshoring Accelerating,* Forester Research, Inc., mayo de 2004.

demasiado a menudo los altos directivos y las finanzas obligan a tomar la decisión de usar el offshoring, sin la aportación inicial de recursos humanos: "Las empresas pueden minimizar los costos ocultos y maximizar sus rendimientos si permiten que recursos humanos ocupe un lugar en la mesa desde el principio, de tal forma que pueda considerar con cuidado cuestiones como los requerimientos de habilidades y de idioma, costos de trabajo por mercado, grupos de talento alternativos, capacitación de la fuerza de trabajo, recapacitación y administración del cambio", dice Mark Arian, un líder de la reestructuración corporativa y práctica del cambio para Hewitt. Para minimizar los problemas los gerentes de línea y de recursos humanos tienen que trabajar junto a otros grupos funcionales de la empresa con el fin de definir y comunicar los planes de transición, minimizar el número de elementos desconocidos y ayudar a los empleados a identificar sus opciones de empleo.[36]

subcontratación de empleados
Proceso de despedir a los empleados que luego son contratados por una empresa empleadora (que maneja todas las actividades relacionadas con los RH) que a su vez es contratada para contar con esos empleados de nuevo.

Como una alternativa al downsizing, al outsourcing y al offshoring, muchas empresas, en especial las pequeñas, han decidido firmar contratos de **subcontratación o arrendamiento de empleados** con organizaciones empleadoras profesionales (PEO, por sus siglas en inglés). Una PEO (por lo general una empresa más grande) lleva la administración de las tareas de recursos humanos de una empresa más pequeña y se convierte en una coempleadora de sus empleados. La PEO desempeña todos los deberes de un empleador de recursos humanos: contrataciones, nóminas y evaluaciones de desempeño. Como las PEO pueden coemplear a un gran número de personas que trabajan en muchas empresas diferentes, pueden proporcionar a los empleados prestaciones como jubilación 401k y planes de salud que las pequeñas empresas no pueden costear. En la actualidad, 700 organizaciones PEO supervisan de dos a tres millones de trabajadores estadounidenses. El valor de la subcontratación de empleados radica en el hecho de que una organización puede, en esencia, mantener sus relaciones de trabajo con sus empleados, pero trasladar algunos costos a la PEO, a cambio de una tarifa. Las organizaciones PEO que dan servicio completo venden incluso una gama más amplia de servicios, entre los que se incluye prestaciones de alta calidad como la ayuda en procesos de adopción que por lo general se encuentra sólo en las corporaciones más grandes. En el capítulo 5 se analizará con más detalle la subcontratación de empleados.[37]

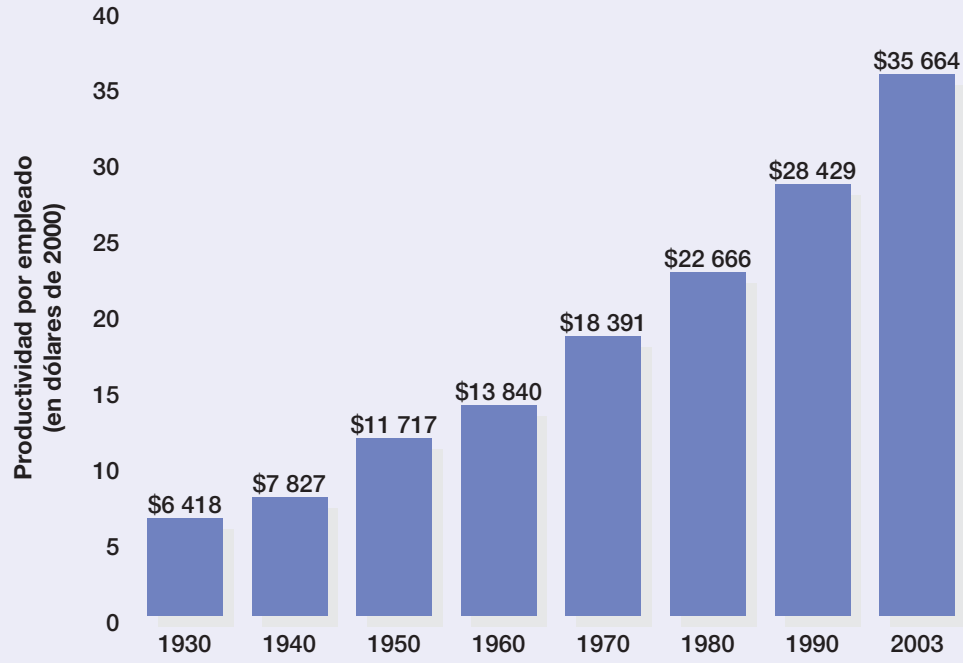
Mejoras en la productividad

Los esfuerzos por reducir costos como el downsizing, el outsourcing y la subcontratación pueden fracasar si los gerentes los utilizan como soluciones simples para problemas complejos de desempeño. Al poner demasiado énfasis en los costos laborales se podría pasar por alto la cuestión más amplia de la mejora en la productividad.

La productividad del empleado es el resultado de una combinación de sus habilidades y su nivel de motivación, del ambiente de trabajo y de la tecnología con la que tiene que trabajar. Dado que la productividad puede definirse como "los resultados obtenidos a partir de una cantidad fija de insumos", las organizaciones pueden aumentar la productividad reduciendo los insumos (el enfoque del costo) o incrementando la cantidad que producen los empleados, agregando capital humano, físico o de ambos tipos a los procesos. Sin embargo, podría ocurrir que los gerentes reduzcan costos sólo para descubrir que no sólo no aumenta la productividad sino que desciende aún más rápido. En cambio, pueden encontrar que aumentar la inversión en sus empleados (aumento de los costos laborales) puede llevar incluso a rendimientos mayores en productividad mejorada.

En términos absolutos, Estados Unidos sigue siendo la nación más productiva del mundo. En la figura 1.3 se muestra cómo la productividad por persona en ese país (en dólares) ha aumentado de manera considerable desde la década de los treinta. Dicho esto, en la actualidad la producción por trabajador está aumentando más rápido en los países menos desarrollados como China, que en el pasado carecía de experiencia y tecnología, pero que está dando pasos agigantados para reducir la brecha. Sin embargo, incluso después de la última recesión de Estados Unidos, las nuevas inversiones en tecnología mantuvieron la productividad de sus trabajadores a la alza. El problema es que esta rápida inversión en computadoras más veloces y herramientas de maquinaria más eficientes está empezando a nivelarse. Esto limitará la cantidad de ayuda que la tecnología puede ofrecer a los empleados

Figura 1.3 Productividad en Estados Unidos/Producción por empleado



Fuente: Obtenido de la información del Departamento de Comercio de Estados Unidos (*U.S. Department of Commerce*).

estadounidenses en términos de su productividad en los próximos años. Y los empleados ya están trabajando más horas de las que solían trabajar desde 1973. Esto significa que cualquier productividad adicional tendrá que venir de la capacidad mejorada de los empleados, de su motivación y de su ambiente laboral, lo que hace que el trabajo de los gerentes de recursos humanos en los años venideros sea crucial.[38] En la figura 1.4 se muestran algunos de los temas que se estudiarán en este libro y que ayudarán a los gerentes a aumentar la productividad de sus organizaciones.

Figura 1.4 Mejoras en la productividad



Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

Cuestiones sociales en administración de recursos humanos

Cambio demográfico. Las próximas décadas traerán consigo una fuerza de trabajo más diversa y madura. Eso tiene implicaciones importantes para todos los aspectos de RH, ya que altera la experiencia y las expectativas tradicionales respecto al grupo de trabajo. Entre las cuestiones implicadas están:

- Disminución de trabajadores poco capacitados.
- Estrategias de diversidad.
- Desarrollo continuo de habilidades.
- Globalización.
- Seguridad social y retiro.
- Oursourcing, offshoring y el uso de empleados temporales y de medio tiempo.

Derechos empleador-empleado. Esta área refleja el cambio hacia organizaciones e individuos en un intento por definir derechos, obligaciones y responsabilidades. Entre ellos se encuentran:

- Empleo de relaciones en comparación con empleo basado en las transacciones.
- Ética.
- Denuncias de los asuntos irregulares dentro de las empresas.
- Valor comparable.
- Temas de privacidad.
- Acatamiento de la ley.
- Prestaciones de ley.

Actitudes hacia el trabajo y la familia. Debido al aumento de mujeres trabajadoras, así como a la movilidad de los empleados y a la creciente preocupación por los asuntos familiares, surgió una demanda por el reconocimiento y el apoyo de las inquietudes relacionadas con la familia. Por ejemplo:

- Guarderías y asilos.
- Puestos compartidos.
- Rotación interna de puestos.
- Permisos de baja para padres.
- Horarios de trabajo flexibles.
- Programas alternativos de trabajo.
- Trabajo a distancia.

Inquietudes demográficas y de los empleados

objetivo 8

Además de los retos competitivos a los que se enfrentan las organizaciones, en general los gerentes, y en particular los de recursos humanos, deben estar atentos a los cambios en las características y expectativas de sus empleados. Como se expuso al principio de este capítulo, la administración de recursos humanos implica ser abogado para los empleados, estar consciente de sus inquietudes y asegurarse de que el intercambio entre la organización y sus empleados sea *mutuamente* beneficioso. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4" se resumen las preocupaciones sociales de la administración de recursos humanos. Aquí se tratarán algunas de estas cuestiones y en el resto del libro se profundizará en algunas de ellas.

Cambios demográficos

Entre los retos más significativos para los gerentes están los cambios demográficos de Estados Unidos. Debido a que afectan a la fuerza de trabajo de un empleador, estos cambios (en los antecedentes de los trabajadores, la edad, el género y la educación) son importantes temas de análisis.

Como la población de Estados Unidos es cada vez más diversa, es probable que las empresas que no contraten minorías, como un reflejo del cambio, se vean en desventaja competitiva.



© MICHAEL NEWMAN/PHOTOEDIT

El reto de la diversidad

Como se muestra en la figura 1.5, las minorías de Estados Unidos están aumentando respecto a la población total. Por tanto, no sería de sorprender que los trabajadores estadounidenses también se diversificaran más. La Oficina del Censo de Estados Unidos (*U.S. Census Bureau*) calcula que en el año 2012 las minorías conformarán una participación aún mayor en la fuerza de trabajo de Estados Unidos de lo que lo hacen hoy, y la fuerza de trabajo blanca no hispana continuará teniendo una participación menor. Por ejemplo, se espera que entre 2002 y 2012 la fuerza de trabajo hispana crezca más de 30 por ciento en comparación con 10 por ciento de la fuerza de trabajo blanca no hispana. Gran parte del crecimiento de la fuerza de trabajo integrada por minorías se debe a la llegada de inmigrantes que a menudo están en edad de trabajar pero que tienen diferentes antecedentes de educación y trabajo de los que tienen los trabajadores de la población estadounidense.[39] En la actualidad, en ciudades como Nueva York, Houston, Chicago, Los Ángeles, Atlanta y Detroit, las minorías representan más de la mitad de la población.

Con el fin de adaptarse al cambio en la demografía muchas organizaciones han aumentado sus esfuerzos para reclutar y capacitar una fuerza de trabajo más diversa. En este aspecto, un grupo de 600 empresas como Chevron, AT&T y Monsanto han desarrollado una organización llamada Inroads, la que durante los últimos 25 años ha identificado estudiantes prometedores de entre las minorías durante su último año de preparatoria y les ha ofrecido prácticas de verano. Darden Restaurants, mejor conocidos por sus cadenas Olive Garden y Red Lobster, tiene una larga historia de reclutamiento de empleados entre las minorías. Denny's y 7-Eleven han redoblado esfuerzos para atraer de entre las minorías a los propietarios de sus franquicias.[40]

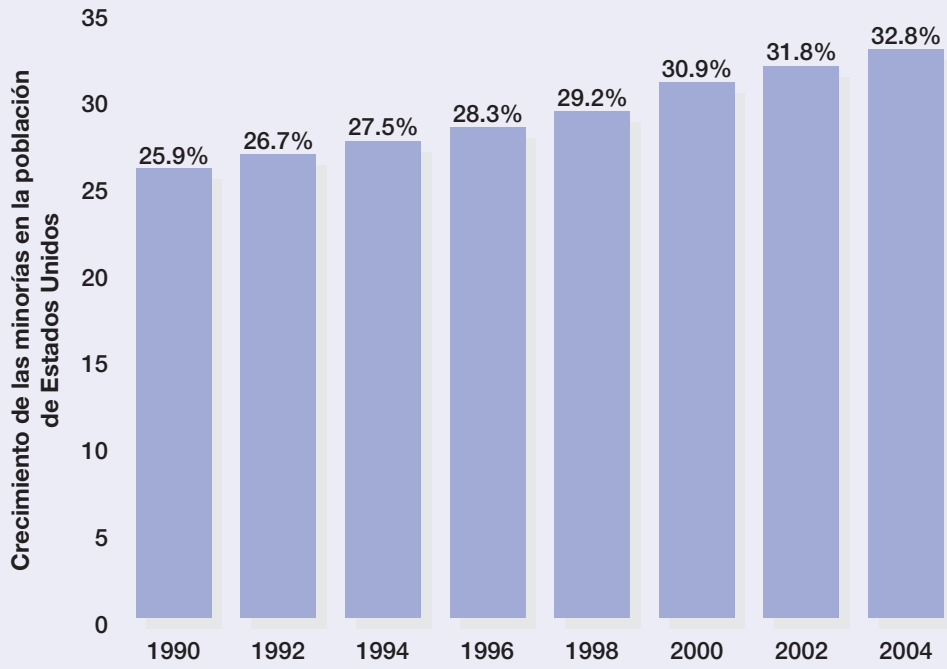
EXPLORACIÓN EN INTERNET

Para mayor información sobre el éxito de 7-Eleven en atraer a franquiciados de entre las minorías visite http://bohlander.swlearning.com

Distribución de los empleados por edad

Las pasadas fluctuaciones en las tasas de nacimiento en Estados Unidos están provocando cambios abruptos en las características de la fuerza de trabajo. La Oficina del Censo de Estados Unidos pronostica que entre los años 2002 y 2012 la tasa de crecimiento anual del grupo de edad de 55 años o más será de 4.1 por ciento, cuatro veces la tasa de crecimiento anual de toda la fuerza de trabajo.[41] El desequilibrio en la distribución por edad de la fuerza de trabajo tiene implicaciones significativas para los empleadores. Empresas como Pacific Gas y Electric y Dow Chemical están descubriendo que grandes porciones de su fuerza de trabajo se están acercando a su retiro. Más allá del número total de empleados que tendrán que reemplazar, los gerentes están preocupados porque la experiencia de

Figura 1.5 Crecimiento de las minorías en la población de Estados Unidos



Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos.

éstos probablemente se desvanecerá demasiado rápido de la empresa. Como una medida para llenar este hueco, los empleadores están haciendo esfuerzos positivos para atraer a empleados de mayor edad, en especial aquellos que se han retirado de manera anticipada. Y los trabajadores están aceptando la oferta. La Asociación de Jubilados de Estados Unidos (*American Association of Retired Persons*, AARP) ha reportado que 68 por ciento de los trabajadores con edades comprendidas entre los 50 y los 70 años planean trabajar después de su retiro o no retirarse nunca. La buena salud y las mayores expectativas de vida desempeñan el papel más importante en el aumento de la vida laboral. Sin embargo, algunos jubilados han regresado a la fuerza de trabajo debido a necesidades económicas.

Home Depot es una de las empresas que participan en un programa piloto junto a la AARP en un esfuerzo por atraer a trabajadores de edad mayor. Como parte del programa, el sitio Web de la AARP enlaza a sus miembros con las corporaciones que buscan contratarlos. Bob Nardelli, el director general de Home Depot, dijo que tiene la intención de contratar empleados de edad mayor en proporción directa a su aumento como parte de la población. Borders, el vendedor de libros a nivel nacional, está intentando hacer lo mismo. "Cada vez que nuestra demografía coincide con una comunidad, logramos mejorar las ventas", dice Dan Smith, vicepresidente de Borders.

El reclutamiento de trabajadores de edad mayor pudiera parecer poco sensato porque se incurre en más altos costos de cuidados de la salud. Sin embargo, estos trabajadores también tienen menos dependientes y ofrecen otros ahorros en costos. "Nuestra rotación de empleados de más de 50 años es 10 veces menor que la de los menores de 30", dice Smith. "Así, cuando se piensa en los ahorros que se obtienen en los costos de capacitación, transición y reclutamiento, resulta que se ahorra mucho más con esos trabajadores de más de 50 años que con los otros."[42]

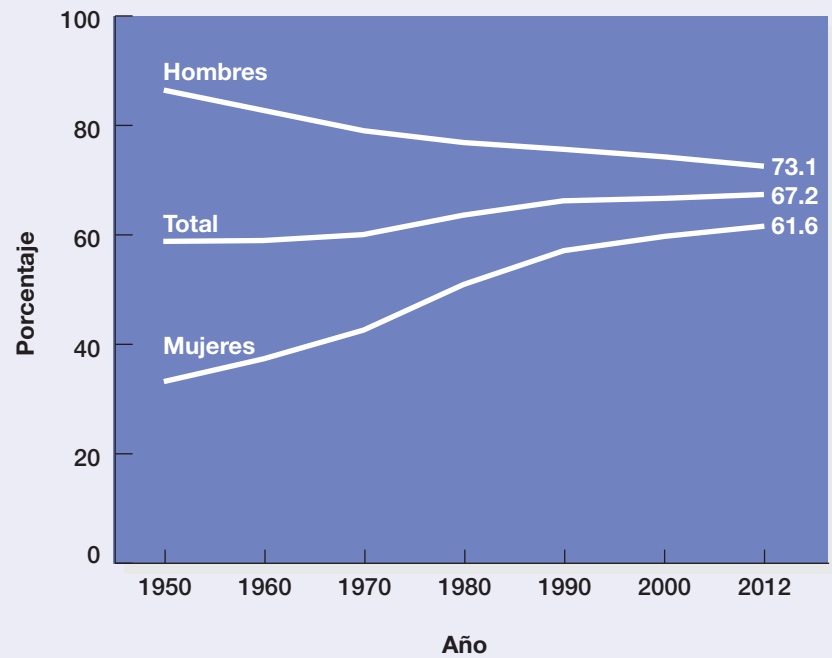
El otro problema que acompaña a los desequilibrios de edad en la fuerza de trabajo puede denominarse como "efecto eco del boom infantil de la década de 1960". Similar a

las tendencias de los "baby boomers" (los nacidos en el auge de la natalidad de después de la Segunda Guerra Mundial), aquellos que constituyen el nuevo volumen de población están enfrentando una mayor competencia para progresar con otros de más o menos la misma edad. Esta situación desafía la ingenuidad de los gerentes para desarrollar patrones de carrera profesional para los empleados con el propósito de suavizar las diferencias en las cantidades y tipos de trabajadores.[43]

Distribución de la fuerza de trabajo por género

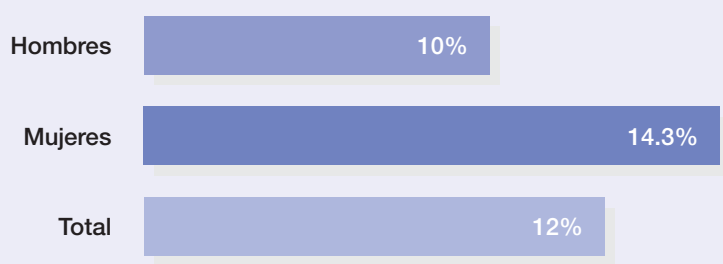
Sesenta por ciento de las mujeres participa en la fuerza de trabajo y como grupo representan 47 por ciento del total de esta fuerza en Estados Unidos. Alrededor de 80 por ciento de las madres con niños en edad escolar se emplea en algún trabajo. Como se muestra en la figura 1.6, los pronósticos de la Oficina de Estadísticas Laborales (*Bureau of Labor Statistics*) sugieren que las mujeres continuarán uniéndose a la fuerza de trabajo de Estados Unidos y se espera que estén apenas por debajo de 48 por ciento para 2012.[44] Asimismo, los logros educativos de las mujeres están aumentando en relación con los de los hombres.

Figura 1.6 Fuerza de trabajo y distribución por género



TASA DE PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO POR GÉNERO, PRONOSTICADA DE 1950 A 2012

Como ha ocurrido a lo largo de la historia, la tasa de participación de la fuerza de trabajo masculina disminuirá a medida que aumente la femenina.



CRECIMIENTO DE LA FUERZA DE TRABAJO POR GÉNERO, PRONOSTICADO DE 2002 A 2012

Se espera que el número de mujeres que forman parte de la fuerza de trabajo crezca a una tasa mayor que la de los hombres.

Fuente: Departamento del Trabajo de Estados Unidos (*U.S. Department of Labor*).

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Los sitios Web del Departamento del Trabajo de Estados Unidos y del Departamento de Educación de Estados Unidos son útiles para encontrar más información sobre el empleo y la educación. Visite

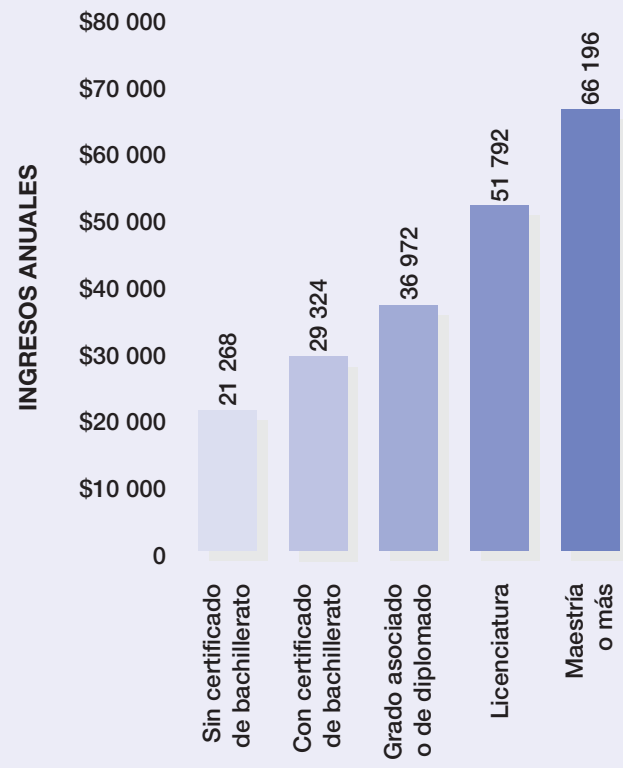
http://bohlander.swlearning.com

Los empleadores interesados en atraer el talento que las mujeres tienen que ofrecer están tomando medidas para asegurar que se les dé el mismo trato que a los hombres en términos de oportunidades de desarrollo y compensaciones. Necesitan también acomodar a los padres que trabajan en cuanto a permisos de ausencia, empleos de medio tiempo, horarios de trabajo flexibles, puestos compartidos, trabajo a distancia y asistencia en el cuidado de niños y ancianos.

Aumento en los niveles de educación

Con los años, los logros educativos de la fuerza de trabajo de Estados Unidos han aumentado de manera enorme. No es coincidencia que, en comparación con décadas pasadas, algunos de los sectores de empleo de más rápido crecimiento hayan sido los que requieren mayores niveles de educación.[45] En la figura 1.7 se muestra el promedio salarial de ingresos anuales de acuerdo con la educación. Sin embargo, es importante advertir que mientras la complejidad de los empleos está aumentando de forma significativa, la enorme brecha de habilidades está ampliándose. Un estudio realizado por el Departamento de Educación de Estados Unidos reveló que menos de la mitad de los estudiantes de bachillerato del último año pueden resolver problemas matemáticos con fracciones, decimales, porcentajes, geometría elemental y álgebra simple. Entre 45 y 50 por ciento de los adultos estadounidenses apenas saben leer y escribir lo suficiente como para manejar las exigencias mínimas de la vida diaria o del desempeño laboral. Como resultado, en la actualidad las empresas están gastando miles de millones de dólares en capacitar a sus empleados para que adquieran las habilidades básí-

Figura 1.7 La educación remunera



Fuente: Departamento del Trabajo de Estados Unidos.

cas. En su discurso al Commonwealth Club of California, David Kearns, el renombrado ex director general de Xerox Corporation y ferviente abogado de la educación, dijo: "La fuerza de trabajo estadounidense está en grave peligro. Nos estamos quedando sin gente calificada. Si las tendencias económicas y demográficas actuales continúan, las empresas estadounidenses tendrán que contratar un millón de nuevos trabajadores por año que no saben leer, escribir o contar".[46]

Y no son sólo los trabajadores con licenciaturas de cuatro años los que tienen gran demanda. Las empresas tienen problemas para encontrar trabajadores capacitados y certificados, como plomeros, mecánicos de motocicletas y controladores de tráfico aéreo. Cuando la generación de baby boomers se jubile, es probable que el problema empeore. Los departamentos de recursos humanos tendrán que ofrecer mayores paquetes de compensaciones para atraer a candidatos calificados y los sistemas de reclutamiento y selección tendrán que ser mucho más competitivos para identificar el talento. Dada la recesión que experimentó Estados Unidos a principios de la década pasada, esto podría sonar extraño. Sin embargo, los cambios demográficos pueden tener, y tendrán, una enorme repercusión en los recursos humanos y en la sociedad.

Los gerentes de recursos humanos están interesados en estas tendencias porque la economía y el mercado de trabajo son fundamentales para las operaciones de recursos humanos. Por ejemplo, dado que las minorías y las mujeres han aumentado su participación en la fuerza de trabajo, los gerentes de recursos humanos analizan con frecuencia cómo cada grupo es representado en puestos de rápido y lento crecimiento. Las mujeres, por ejemplo, están bastante bien representadas en los puestos de rápido crecimiento como los servicios de salud, pero también están representadas en los de lento crecimiento como el secretarial, el de procesamiento en computadoras y el de procesamiento de registros financieros. Para la gente de color y los hispanos, los datos son menos alentadores. Se les ha concentrado en algunos de los grupos de lento crecimiento y hasta en grupos en decrecimiento. Según estos datos, se han emprendido esfuerzos para promover el reclutamiento, la selección y la capacitación de las minorías.

administración de la diversidad
Estar consciente de las características comunes de los empleados, pero administrarlos también como personas o individuos.

Pero éstos son sólo los esfuerzos iniciales para ofrecer un ambiente total que valore y utilice una fuerza de trabajo diversa. La **administración de la diversidad** significa estar muy consciente de las características *comunes* de los empleados, pero administrarlos también como *individuos*. Significa no sólo tolerar o tomar en cuenta toda clase de diferencias, sino también apoyarlas, cultivarlas y utilizarlas para ventaja de la organización.[47] En la figura 1.8 se resume un modelo para desarrollar una estrategia de diversidad en las organizaciones. Aunque existen importantes razones sociales para incluir un espectro más amplio de trabajadores, hay también algunas razones esencialmente de negocios. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" se muestran las principales razones de negocios para la administración de la diversidad.

Cambios culturales

Las actitudes, creencias, valores y costumbres de las personas en una sociedad son una parte integral de su cultura. Como es natural, su cultura afecta su comportamiento en el trabajo y el ambiente laboral, e influye en sus respuestas a las asignaciones de trabajo, estilos de liderazgo y sistemas de recompensas. Al igual que los ambientes interno y externo de los que también forma parte, la cultura está sufriendo un cambio continuo. Por tanto, las políticas y procedimientos de recursos humanos deben ajustarse para lidiar con este cambio.

Derechos de los empleados

En las décadas pasadas la legislación federal de Estados Unidos cambió radicalmente las normas para la administración de empleados al conferirles varios derechos específicos. Entre esas normas están las leyes que garantizan el derecho a la oportunidad de equidad en el empleo (capítulo 3), a la representación sindical si se desea (capítulo 14), a un ambiente de trabajo saludable y seguro (capítulo 12), a planes de pensiones regulados por el gobierno (capítulo 11), a igual paga para hombres y mujeres que desempeñen casi el mismo trabajo (capítulo 9) y a la privacidad en el lugar de trabajo. En el capítulo 13 se presentará

Figura 1.8 Modelo de estrategia para la administración de la diversidad



Fuente: Reimpreso con permiso por Elsevier de "Managing for Effective Workforce Diversity" de Kathleen Iverson del *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, núm. 2, abril de 2000, pp. 31-38.

un amplio análisis de las áreas específicas en las que se tratan los derechos y las responsabilidades de empleadores y empleados, y entre las que se incluye la tan mencionada doctrina de empleo a voluntad.

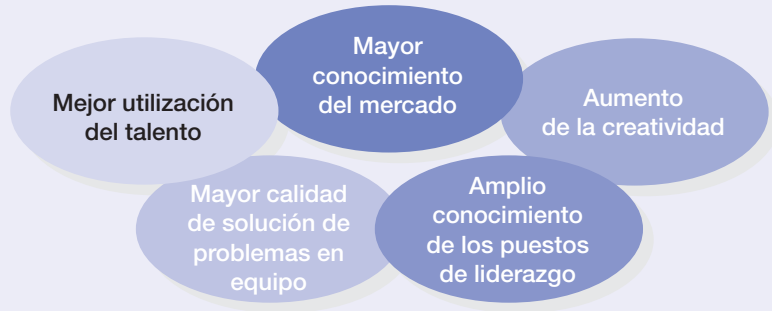
Cuestiones de privacidad

Los gerentes de recursos humanos y su personal, así como los gerentes de línea en puestos de responsabilidad, por lo general reconocen la importancia de la discreción a la hora de manejar todo tipo de información sobre los empleados. Desde la aprobación de la Ley Federal de Privacidad de 1974, ha sido evidente el aumento de la atención que se da a las cuestiones de privacidad, realzado por el aumento en la cantidad de robos de identidad en años recientes. Aunque la ley se aplica casi de manera exclusiva a los registros guardados por las agencias federales, ha llamado la atención a la importancia de la privacidad y ha llevado a la aprobación de otras leyes al respecto, entre las que se incluye la Ley sobre la Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros de Salud (*Health Insurance Portability and Accountrabilit Act*, HIPPA) de 1996 y la ley asociada de privacidad, emitida por el Departa-

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

¿Por qué la diversidad?

Las principales razones de negocios para la administración de la diversidad incluyen...



Fuente: Datos de la encuesta de Gail Robinson y Kathleen Dechant, "Building a Business Case for Diversity", *Academy of Managemente Executive* 11, núm. 3 (agosto de 1997): pp. 21-31; autorizado por Copyright Clearance Center, Inc.

mento de Salud y Servicios Sociales de Estados Unidos (*U.S. Department of Health and Human Services*) que protege el uso y la divulgación de información médica personal. (Aunque la Ley de Privacidad de Comunicaciones Electrónicas de 1986 legisló la protección de las mismas, como el correo electrónico, las normas son diferentes cuando se trata de la privacidad que los empleados pueden esperar en lo referente a sus comunicaciones electrónicas en el trabajo). La globalización ha agregado otro giro a la norma de privacidad. Por ejemplo, en los países de la Unión Europea (UE) se prohíbe la transferencia de información personal a países con leyes inadecuadas de protección de datos, como China.

De acuerdo con la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (*Society for Human Resource Management*) de Estados Unidos, formada por más de 400 profesionales en RH, 54 por ciento dijo que están redactando políticas de privacidad para salvaguardar la información de los empleados. IBM fue una de las primeras empresas en mostrar preocupación por la forma en la que se manejaba la información personal de los empleados. A principios de 1965 empezó a restringir la divulgación de información y en 1971 desarrolló una amplia política de privacidad. Otras medidas que están tomando las empresas para proteger a sus empleados incluyen el uso limitado de los números de Seguridad Social en las hojas de asistencia, hojas de ingreso y otros formatos de empleo. Algunas empresas bloquean los archivos de los empleados, investigan los antecedentes penales de quienes tienen acceso a los archivos de otros, educan a los empleados en la prevención de los fraudes y contratan empresas externas especializadas en el robo de identidad.[48] En el capítulo 13 se estudiará el contenido de dichos programas junto con la privacidad que los empleados pueden esperar en el trabajo, y se presentarán algunas pautas de privacidad recomendadas.

Cambio de actitudes hacia el trabajo

Es poco probable que los empleados de hoy en día definan su éxito personal sólo en términos de beneficios financieros. Durante algún tiempo esta tendencia ha ido en evolución, pero los observadores notaron que esto ha aumentado desde los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001. La realización personal y la autoexpresión, así como un equilibrio entre el trabajo y la familia, son factores clave en un complejo abanico de actitudes laborales. Muchas personas consideran que la satisfacción de la vida es más bien el resultado del equilibrio entre los retos y las recompensas del trabajo con los de su vida personal. Aunque



© PHOTODISC GREEN/GETTY IMAGES

Los padres de hoy enfrentan retos reales para equilibrar la vida laboral y familiar.

la mayoría todavía disfruta trabajar y desea superarse, las personas tienden a enfocarse en encontrar un trabajo interesante y pueden perseguir múltiples carreras profesionales en lugar de conformarse con sólo "tener un trabajo". De hecho, en una encuesta aplicada a más de 3000 trabajadores, 86 por ciento dijo que la realización en el trabajo y el equilibrio entre la vida personal y laboral eran sus prioridades. Sólo 35 por ciento dijo que el éxito laboral y el crecimiento eran sus prioridades. La gente parece también buscar maneras de vivir menos complicadas pero más significativas. Estos nuevos estilos de vida tienen un efecto inevitable en la manera en que se debe motivar y dirigir a los empleados. En consecuencia, la administración de recursos humanos se ha vuelto más compleja que antes, cuando a los empleados les preocupaba sobre todo su supervivencia económica.

Equilibrio laboral y familiar

El trabajo y la familia se relacionan de muchas maneras sociales, económicas y psicológicas sutiles y no tan sutiles. Debido a los nuevos estilos de vida que las familias han adoptado (como que los dos trabajen y las familias monoparentales), las organizaciones encuentran que es necesario ofrecer a los empleados más opciones para conciliar su vida laboral y familiar. "Conciliar la vida familiar y laboral" es un término muy amplio que puede incluir horarios de trabajo no convencionales, guarderías, empleos de medio tiempo, puesto compartido, baja por embarazo, permisos de ausencia por paternidad, transferencias ejecutivas, participación en pareja en la planeación profesional, ayuda en los problemas familiares y trabajo a distancia.

Las opciones de jornadas flexibles para los empleados van en aumento, según la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos de Estados Unidos. Más de la mitad de todas las empresas (American Express, Levi Strauss, PepsiCo y Schering-Plough, entre otras) ofrecen ahora dichos programas. En general, estas empresas calculan que conciliar las necesidades individuales y las circunstancias es una forma poderosa para atraer y retener a la gente más valiosa. Aetna Life y Casualty, por ejemplo, redujeron 50 por ciento la rotación de personal después de que empezaron a ofrecer permisos de seis meses de ausencia por paternidad, junto a la opción de trabajar medio tiempo después de ese periodo. Bank of America anima a todos sus empleados a visitar la escuela de sus hijos o a ser voluntario en cualquier escuela… en horario de oficina. Aun así, existen costos reconocidos. En firmas o despachos profesionales, como los bufetes de abogados, las orientaciones de carrera y las promociones son programadas de manera rígida. Pasar tiempo fuera del trabajo puede desacelerar (y en algunos casos anular) el crecimiento profesional de una persona.[49]

Más aún, las empresas que concilian la vida laboral y familiar tienen que equilibrar las prestaciones que dan a las familias con las que dan a sus empleados solteros. La mayoría de los empleados no tiene hijos menores de 18 años. La encuesta Conference Board entre empresas con programas que concilian la vida laboral y familiar reveló que éstas reconocen que los empleados sin hijos guardan resentimiento contra los empleados que sí los tienen y que pueden aprovechar estos programas.[50]

La asociación de los gerentes de línea y los departamentos de recursos humanos

Nos ha llevado mucho tiempo destacar en este libro los retos sociales y competitivos de hoy en día para reforzar la idea de que la administración de las personas no es algo que ocurre en un lugar secundario llamado departamento de recursos humanos. La adminis-

tración de las personas es el asunto de todos los gerentes, y las organizaciones exitosas combinan la experiencia de los gerentes de línea con la experiencia de los especialistas en RH para desarrollar y utilizar el talento de los empleados a su máximo potencial. Tratar asuntos de recursos humanos casi nunca es responsabilidad exclusiva de los departamentos de RH. Por el contrario, los gerentes de RH trabajan hombro con hombro con los gerentes de línea para tratar los asuntos relacionados con las personas de la organización. Y aunque esta relación no siempre alcanza su ideal, la situación puede mejorar con rapidez. Los gerentes de RH están asumiendo un rol más importante en la planeación y toma de decisiones de la administración de alto nivel, una tendencia que refleja el aumento en la conciencia de los ejecutivos respecto a que la administración de recursos humanos puede hacer importantes contribuciones al éxito de una organización.



Responsabilidades del gerente de recursos humanos

Aunque los gerentes de línea y los de recursos humanos tienen que trabajar juntos, sus responsabilidades son diferentes, como lo son sus competencias y experiencia. Las principales actividades que son responsabilidad de un gerente de RH por lo general son las siguientes:

1. *Consejo y asesoría.* El gerente de recursos humanos a menudo funciona como consultor interno para los supervisores, gerentes y ejecutivos. Por su conocimiento de los asuntos laborales internos (políticas, contratos de trabajo, prácticas anteriores, autoridad corporativa y ética, y necesidades de los empleados) así como de las tendencias externas (información económica y laboral, nuevos asuntos legales y de regulaciones, etc.), los gerentes de RH pueden ser un recurso invaluable para la toma de decisiones. Por ejemplo, las empresas más grandes han empezado a nombrar "directores de ética" para ayudar a sus empleados a transitar por los confusos caminos cuando se trata de distinguir lo correcto de lo incorrecto. El mejor gerente de RH de la empresa está bien capacitado para este trabajo. Sin embargo, en las empresas más pequeñas esta tarea recae con frecuencia sobre los hombros de cada gerente de recursos humanos. Estos gerentes necesitan aconsejar a los empleados y ejecutivos de esta área y de áreas en las cuales el Congreso haya aprobado nuevas leyes de *gobierno corporativo*, para prevenir, entre otras cosas, que los altos ejecutivos abusen de su poder. (El gobierno corporativo se relaciona con la forma en que los derechos y las responsabilidades se comparten dentro de las corporaciones, en especial entre los gerentes y los accionistas.) A los gerentes de RH se les confía también dar consejos a los comités de compensación, los cuales están escudriñando más a fondo el pago a ejecutivos de lo que se hacía en el pasado.
2. *Servicio.* Los gerentes de RH desempeñan también muchas actividades de servicio, tales como reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, planeación y elaboración de programas de capacitación y atención a las preocupaciones y quejas de los empleados. La experiencia técnica en estas áreas es esencial para tales gerentes recursos humanos y forma la base del diseño e implementación de los programas de recursos humanos. Además, los gerentes deben estar convencidos de que el personal de recursos humanos está ahí para ayudarlos a aumentar su productividad en lugar de para obstaculizar sus metas. Esto no sólo requiere la capacidad del ejecutivo de RH para considerar los problemas desde el punto de vista de los gerentes de línea y de los supervisores, sino también su habilidad para comunicarse con ellos.
3. *Formulación e implementación de políticas.* Por lo general los gerentes de recursos humanos proponen y redactan nuevas políticas o revisiones de las mismas para solucionar problemas recurrentes o prevenir problemas. Éstas por lo común se proponen a los directivos de la organización quienes, de hecho, emiten las políticas. Los gerentes de RH pueden monitorear el desempeño de los departamentos de línea y de otros departamentos para garantizar la conformidad con las políticas, procedimientos y prácticas establecidas. Tal vez lo más importante es que son un recurso al cual los otros gerentes pueden recurrir para la interpretación de una política.

4. *Defensa de los empleados.* Uno de los roles perdurables de los gerentes de recursos humanos es el de abogado de los empleados: escuchar sus preocupaciones y representar sus necesidades ante los gerentes. Las relaciones efectivas con los empleados proporcionan una estructura de apoyo cuando los cambios negativos interfieren con las actividades cotidianas.

En el proceso de administrar los recursos humanos se está prestando cada vez más atención a las necesidades personales de los participantes. Así, en todo este libro no sólo se enfatizará la importancia de las aportaciones que la administración de recursos humanos hace a la organización, sino que también se dedicará especial atención a sus efectos en la persona y en la sociedad.

Los empleados y el público en general están demandando cada vez más que los empleadores demuestren mayor responsabilidad social en la administración de sus recursos humanos. Son frecuentes las quejas de que el estrés en el trabajo está debilitando a los empleados y perjudicando su salud. Algunos empleadores están siendo acusados por tener políticas de contratación, capacitación, desarrollo y compensación que discriminan a las mujeres, a las minorías, a los discapacitados físicos y mentales y a los adultos mayores. Cuestiones como el pago equiparable por trabajo equiparable, el alto costo de los servicios de salud, guarderías para los niños y el cuidado de los ancianos para los padres de los empleados, así como horarios de trabajo alternativos son las preocupaciones que varios empleadores deben abordar a medida que la fuerza de trabajo crece y se vuelve más diversa. Todos los empleadores reconocen que la privacidad y la confidencialidad de la información sobre sus empleados son asuntos serios y merecen la mayor protección que puedan proporcionar.

Donde los empleados están organizados en sindicatos (un tema que se aborda en el capítulo 14), los empleadores pueden encontrarse con costosas propuestas de negociación colectiva, amenazas de huelga y acusaciones de prácticas de trabajo injustas. Litigios en los tribunales, demandas para acciones correctivas por parte de las agencias del gobierno, considerables indemnizaciones por daños en respuesta a las demandas de los empleados e intentos por mermar la doctrina del empleo a voluntad valorada por los empleadores, son peligros que los empleadores contemporáneos todavía deben tratar de evitar. (En el capítulo 13 se tratarán estas cuestiones con más detalle.)

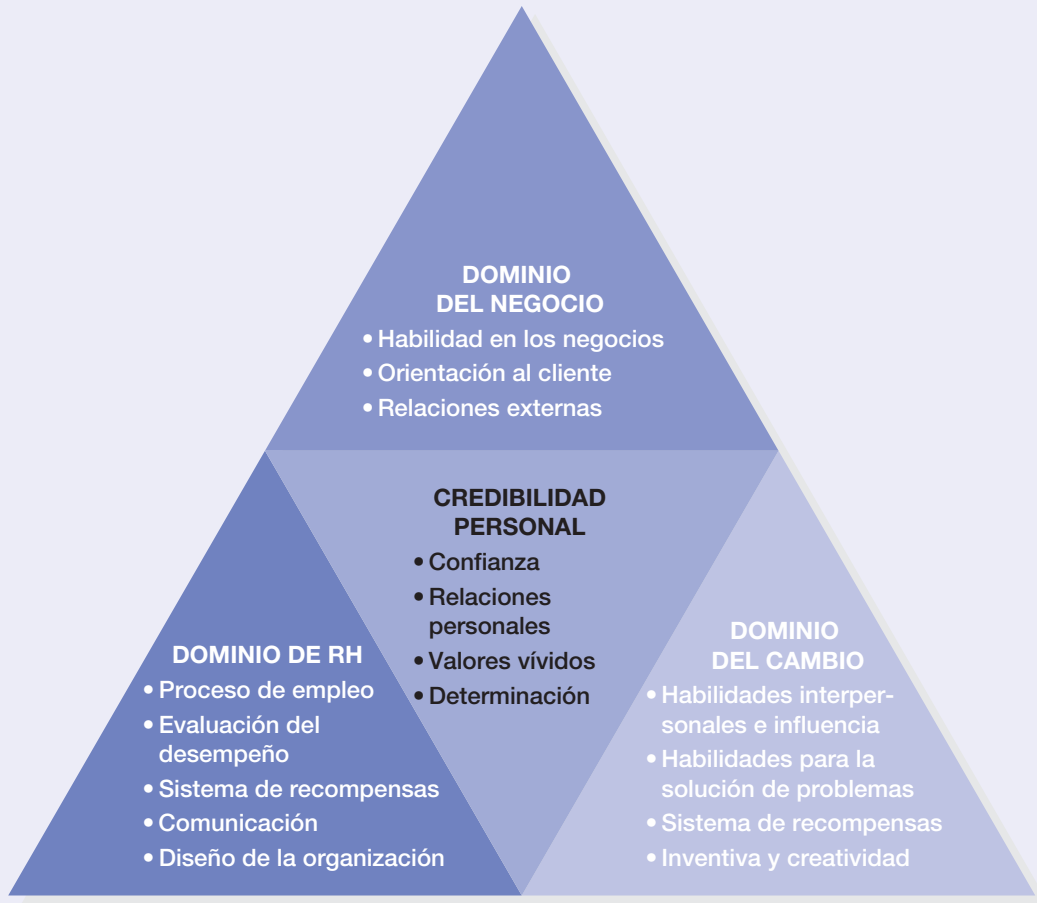
Por lo general, los altos directivos reconocen las contribuciones que el programa de RH puede hacer a las organizaciones y, por consiguiente, espera que los gerentes de recursos humanos asuman un rol más amplio en las estrategias globales de la organización. Así que dichos gerentes deben recordar esto si quieren cumplir con su rol.

Competencias del gerente de recursos humanos

Dado que los altos directivos esperan que los gerentes de RH asuman un rol más amplio en las estrategias generales de la organización, varios de ellos necesitarán adquirir un conjunto de competencias complementario, el cual se resume a continuación y se muestra de manera gráfica en la figura 1.9.

1. *Dominio de los negocios.* Los profesionales de recursos humanos deben conocer a la perfección los negocios de su organización. Esto requiere que identifiquen sus capacidades económicas y financieras para que puedan "unirse al equipo" de gerentes de negocios y desarrollar la dirección estratégica de la empresa. Requiere también que los profesionales de RH desarrollen habilidades en las relaciones externas enfocadas a sus clientes.
2. *Dominio en los procesos de recursos humanos.* Los profesionales de recursos humanos son los expertos de la organización en la ciencia del comportamiento. Se espera de ellos que desarrollen competencias en áreas como proceso de empleo, desarrollo, evaluación, recompensas, desarrollo de equipos y comunicación para mantenerse al corriente de los cambios.
3. *Dominio del cambio.* Los profesionales de recursos humanos tienen que ser capaces de administrar procesos de cambio para que sus actividades se fusionen de manera efectiva

Figura 1.9 Modelo de competencias de recursos humanos



Fuente: Arthur Yeung, Wayne Brockbank y Dave Ulrich, "Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation". Reimpreso con permiso de *Human Resource Planning*, vol. 17, 1994, núm. 3. Copyright 1994 por The Human Resource Planning Society, 317 Madison Avenue, Suite 1509, Nueva York, NY 10017, Tel.: (212) 490-6387, Fax: (212) 682-6851.

con las necesidades de negocios de la organización. Esto implica habilidades interpersonales y de solución de problemas, así como inventiva y creatividad.

4. *Credibilidad personal.* Los profesionales de recursos humanos deben establecer credibilidad personal a los ojos de sus clientes internos y externos. La credibilidad y la confianza se ganan desarrollando relaciones personales con los clientes, demostrando los valores de la empresa, defendiendo las propias creencias y siendo justos al tratar a los demás. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 6" se resume el código de ética que tales profesionales deberían seguir, de acuerdo con la *Society for Human Resource Management.*

La capacidad de integrar competencias de negocios, recursos humanos y cambio es esencial. Al ayudar a sus organizaciones a construir una ventaja competitiva sostenida, y al aprender a administrar bien muchas actividades, los profesionales de recursos humanos se están convirtiendo en asociados de negocios completos. Los directores generales que ven

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6

Código de estándares éticos y profesionales de la Society for Human Resource Management (SHRM) en administración de recursos humanos

Society for Human Resource Management
ESTIPULACIONES DEL CÓDIGO

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

Principio central

Como profesionales de recursos humanos somos responsables de agregar valor a las organizaciones en las que trabajamos y de contribuir a su éxito ético. Aceptamos la responsabilidad profesional por nuestras decisiones y acciones individuales. Somos también abogados de la profesión al ocuparnos en actividades que aumentan su credibilidad y valor.

Propósito

- Generar respeto, credibilidad e importancia estratégica para la profesión de recursos humanos en nuestras organizaciones, en la comunidad de negocios y en las comunidades en donde trabajamos.
- Ayudar a las organizaciones en donde trabajamos a lograr sus objetivos y metas.
- Informar y educar a los profesionales actuales y futuros, a las organizaciones en donde trabajamos y al público en general acerca de los principios y prácticas que ayudan a la profesión.
- Influir de manera positiva en el lugar de trabajo y en las prácticas de reclutamiento.
- Fomentar la toma de decisiones y la responsabilidad profesional.
- Fomentar la responsabilidad social.

Lineamientos

1 Adherirse a los más altos estándares de comportamiento ético y profesional.
2. Medir la efectividad de los recursos humanos en la contribución o logro de las metas de la organización.
3. Cumplir la ley.
4. Trabajar de manera consistente con los valores de la profesión.
5. Esforzarse en lograr los niveles más altos de servicio, desempeño y responsabilidad social.
6. Defender el uso y la apreciación adecuados de seres humanos como empleados.
7. Defender abiertamente y en los foros establecidos el debate para influir en la toma de decisiones y resultados.

DESARROLLO PROFESIONAL

Principio central

Como profesionales debemos esforzarnos por cumplir los estándares más altos de competencia y comprometernos a fortalecer nuestras competencias sobre una base continua.

Propósito

- Ampliar nuestros conocimientos de la administración de recursos humanos para ampliar la comprensión acerca de cómo funcionan nuestras organizaciones.
- Aumentar nuestro conocimiento de cómo funcionan las organizaciones (“el negocio de la organización”.

Lineamientos

1. Buscar oportunidades académicas formales.
2. Comprometerse a aprender de forma continua, a desarrollar habilidades y a aplicar el conocimiento nuevo relacionado con la administración de los recursos humanos y las organizaciones en donde trabajamos.
3. Contribuir al conocimiento, a la evolución de la profesión y al crecimiento de las personas por medio de la enseñanza, la investigación y la difusión del conocimiento.
4. Buscar certificaciones (como la CCP, CEBS, PHR, SPHR, etc.)[NT] donde estén disponibles, o mediciones equivalentes de competencias y conocimientos.

LIDERAZGO ÉTICO

Principio central

Se espera que los profesionales de recursos humanos exhiban un liderazgo individual como un modelo para mantener los más altos estándares de conducta ética.

Propósito

- Fijar el estándar y ser un ejemplo para otros.
- Ganar el respeto individual y aumentar nuestra credibilidad con aquellos a quienes servimos.

Lineamientos

1. Ser ético; actuar de manera ética en cada interacción profesional.
2. Cuestionar las acciones individuales y grupales pendientes, cuando sea necesario, para garantizar que tanto las decisiones como su implementación sean éticas.
3. Buscar guía experta si existe alguna duda acerca de la conveniencia ética de una situación.
4. Apoyar el desarrollo de otros como líderes éticos en la profesión y la organización por medio de la enseñanza y la orientación.

EQUIDAD Y JUSTICIA

Principio central

Como profesionales de recursos humanos somos éticamente responsables de promover y fomentar la equidad y la justicia para todos los empleados y sus organizaciones.

Propósito

Crear y mantener un ambiente que fomente a todos los individuos y a la organización a alcanzar su máximo potencial de una manera positiva y productiva.

Lineamientos

1. Respetar la originalidad y el valor intrínseco de cada persona.
2. Tratar a las personas con dignidad, respeto y compasión para promover un ambiente de trabajo confiable y libre de acoso, intimidación y discriminación
3. Garantizar que todos tengan la oportunidad de desarrollar sus nuevas habilidades y competencias.
4. Asegurar un ambiente de integración y un compromiso para la diversidad en las organizaciones en donde trabajamos.
5. Desarrollar, administrar y apoyar las políticas y procedimientos que promuevan el trato justo, consistente y equitativo para todos.
6. Sin importar los intereses personales, apoyar las decisiones éticas y legales tomadas por nuestras organizaciones.
7. Actuar de manera responsable y practicar una administración comprometida en el (los) país(es) en donde operan las organizaciones en las que trabajamos.

(continúa en la siguiente página)

(*continúa de la página anterior*)

CONFLICTOS DE INTERÉS

Principio central

Como profesionales de RH debemos mantener un alto nivel de confianza entre nuestros compañeros. Debemos proteger tanto sus intereses como nuestra integridad profesional y no ocuparnos en actividades que generen conflictos de interés que sean reales, aparentes o potenciales.

Propósito

Evitar actividades que estén en conflicto o aparenten estarlo con cualquiera de las estipulaciones de este Código de estándares éticos y profesionales en la administración de recursos humanos o con las responsabilidades y deberes propios como miembro de la profesión de recursos humanos, como empleado de una organización o como ambos.

Lineamientos

1. Adherirse y apoyar el uso de las políticas publicadas en relación con conflictos de interés de su organización.
2. No usar su puesto para obtener ganancias personales, materiales o económicas o algo por el estilo.
3. Evitar otorgar o buscar un trato preferencial en los procesos de recursos humanos.
4. Priorizar sus obligaciones para identificar conflictos de interés o que aparenten serlo; cuando los conflictos surjan, informarlos a las partes interesadas.

USO DE LA INFORMACIÓN

Principio central

Los profesionales de recursos humanos consideran y protegen los derechos de las personas, en especial los relacionados con adquirir o divulgar información, al mismo tiempo que garantizan las comunicaciones de confianza y facilitan la toma de decisiones informada.

Propósito

Generar la confianza entre los miembros de la organización maximizando el intercambio abierto de información mientras eliminan ansiedades sobre la adquisición inadecuada, inexacta o de ambos tipos y el compartir la información.

Lineamientos

1. Adquirir y divulgar la información por medios éticos y responsables.
2. Garantizar que sólo se utiliza información apropiada en las decisiones que afectan a la relación laboral.
3. Investigar la exactitud y la fuente de la información antes de permitir que se use en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.
4. Mantener la información de recursos humanos actual y exacta.
5. Salvaguardar la información restringida o confidencial.
6. Tomar las medidas necesarias para garantizar la exactitud y la integridad de toda la información transmitida acerca de las políticas y prácticas de recursos humanos.
7. Tomar las medidas necesarias para garantizar la exactitud e integridad de toda la información transmitida que se usa en la capacitación de recursos humanos.

hacia el futuro como Bob Nardelly de Home Depot, Herb Kelleher, el fundador de Southwest Airlines y Daniel Carp de Eastman Kodak, se aseguran de que sus máximos ejecutivos de recursos humanos les reporten a ellos directamente y les ayudan a tratar los asuntos clave.

En los niveles inferiores de la organización, cada vez más empresas, como Ford, Intel y Corning, están asignando representantes de recursos humanos a los equipos de negocios para asegurar que los asuntos de recursos humanos se traten en el trabajo y que los representantes de RH, de manera sucesiva, estén enterados de las cuestiones de negocios, en lugar de concentrarse sólo en la función administrativa.

El rol del gerente de línea

De las muchas cosas que se podrían decir acerca del rol que desempeña el departamento de RH, en el análisis final, la administración del personal depende de los supervisores y de los gerentes de línea efectivos. Como señaló un ejecutivo de Merck: "Los recursos humanos son demasiado importantes como para dejárselos al departamento de personal". Aunque los gerentes de recursos humanos tienen la responsabilidad de coordinar los programas y políticas relacionados con los asuntos que tienen que ver con la gente, los mismos gerentes y empleados son los últimos responsables del desempeño de estas funciones.

Sabemos que la mayoría de los lectores de este libro serán gerentes de línea y supervisores, en lugar de especialistas en recursos humanos. Por tanto, el mismo está orientado a *ayudar a la gente a dirigir a la gente de forma eficaz,* ya sea que lleguen a ser supervisores de primera línea o se conviertan en directores generales. Los estudiantes que se están preparando para hacer carrera en alguna organización encontrarán que el estudio de la administración de RH proporciona antecedentes que serán valiosos en los puestos directivos y de supervisión. Las discusiones relacionadas con el rol del departamento de RH pueden ofrecer un mejor entendimiento de las funciones que éste desempeña. La familiaridad con el rol de RH debería facilitar la cooperación cercana con el personal del departamento y la utilización completa de los servicios y apoyos que esta área ofrece.

RESUMEN

objetivo 1

Las personas han sido siempre fundamentales para las organizaciones, pero su importancia estratégica está creciendo en las industrias modernas basadas en el conocimiento. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y capacidades de sus empleados.

objetivo 2

En Estados Unidos la globalización influye en alrededor de 70 u 85 por ciento de la economía y en general afecta al libre comercio entre países. Influye también en el número y tipo de empleos disponibles, por lo que es necesario que las organizaciones equilibren un conjunto complicado de cuestiones relacionadas con la administración de las personas en diferentes geografías, culturas, ambientes legales y condiciones económicas. Las funciones de recursos humanos (como proceso de empleo, capacitación, compensación y similares) tienen que ajustarse para tomar en cuenta las diferencias en la administración global.

objetivo 3

La tecnología de punta tiende a reducir el número de puestos que requieren poca habilidad y a aumentar el número de los que requieren más capacitación; un cambio al que se hace referencia como pasar del trabajo de contacto al trabajo de conocimiento. Esto lleva a que se sustituya a algunos empleados y se conserve a otros. Además, la tecnología de la información ha influido en la administración de recursos humanos por medio de los sistemas de información de recursos humanos (SIRH) que aumentan la eficiencia de los procesos de recursos humanos y la información de la que pueden disponer los gerentes y empleados, al tiempo

que permiten a los departamentos de recursos humanos enfocarse en las estrategias de la empresa.



Las iniciativas de cambio proactivas y reactivas requieren que los gerentes de recursos humanos trabajen con los gerentes de línea y con los ejecutivos en la creación de una visión para el futuro y el establecimiento de una arquitectura que permita el cambio y la comunicación con los empleados respecto a los procesos de cambio.



Para "competir por medio de las personas" las organizaciones tienen que hacer un buen trabajo de administración de capital humano, es decir de los conocimientos, habilidades y capacidades que tienen valor para las organizaciones. Los gerentes deben desarrollar estrategias para identificar, reclutar y contratar al mejor talento disponible; desarrollar a estos empleados en áreas que son específicas de la empresa; ayudarlos a crear nuevas ideas y generalizarlas a través de la empresa; fomentar el compartir la información y recompensar la colaboración y el trabajo en equipo.



Para responder mejor, más rápido y con menos costos a las necesidades del cliente, las organizaciones han instituido la administración de la calidad total (TQM) y los programas de reingeniería. Cada uno de estos programas requiere que los recursos humanos se involucren en el cambio de los procesos de trabajo, de la capacitación, del diseño de los puestos, de las compensaciones, etc. Los asuntos de recursos humanos surgen también cuando se comunica a los empleados los nuevos sistemas de trabajo, así como cualquier iniciativa de cambio. Un mejor pensamiento de negocios construye un pensamiento de estratégico recursos humanos.



Para contener los costos, las organizaciones han hecho downsizing, outsourcing, offshoring y subcontratación de empleados y mejora de la productividad. El rol de recursos humanos es mantener la relación entre una empresa y sus empleados mientras se implementan los cambios.



La fuerza de trabajo es cada vez más diversa y las organizaciones están trabajando más para abordar las preocupaciones de los empleados y maximizar los beneficios de diferentes tipos de empleados. Los cambios demográficos, las diferencias sociales y culturales y el cambio de actitud hacia el trabajo pueden proporcionar una gran fuente de variedad para las organizaciones. Pero para beneficiarse de la diversidad, los gerentes tienen que reconocer las preocupaciones potenciales de los empleados y asegurarse de que el intercambio entre la organización y los empleados sea provechoso para ambos.



Al trabajar con los gerentes de línea para tratar los retos de la organización, los gerentes de recursos humanos desempeñan una serie de roles importantes; se les busca para consejería y asesoría ética para varias actividades de servicio, para la formulación e implementación de políticas y para la defensa de los empleados. Con el fin de desempeñar estos roles de manera efectiva tales gerentes deben contribuir a las competencias de negocios, de vanguardia en recursos humanos y de administración del cambio. Por último, la administración del personal rara vez es responsabilidad exclusiva de la función de recursos humanos. El trabajo de cualquier gerente es dirigir a las personas, y las empresas exitosas combinan la experiencia de los especialistas de recursos huma- nos con la experiencia de los gerentes de línea para desarrollar y utilizar los talentos de los empleados a su máximo potencial.

TÉRMINOS CLAVE

administración de la calidad total (TQM)
administración de la diversidad
administración de recursos humanos (ARH)
cambio proactivo
cambio reactivo
capital humano
downsizing
globalización
offshoring
outsourcing
reingeniería
responsabilidad social corporativa
sistemas de información de recursos humanos (SIRH)
Six Sigma
subcontratación de empleados
trabajadores del conocimiento

La experiencia en administración de recursos humanos

El equilibrio de los retos competitivos y las preocupaciones de los empleados

Hoy en día la administración de recursos humanos no es sólo responsabilidad del departamento de personal. Si las personas son un recurso competitivo, entonces los gerentes de línea desempeñan un rol cada vez más importante en la administración de la fuerza de trabajo. Sin embargo, no es una u otra situación. Más que ver que los gerentes de línea tomen las responsabilidades de los gerentes de recursos humanos, vemos a ambos grupos trabajando juntos para manejar los asuntos de la fuerza de trabajo. Pero, ¿cómo trabajan juntos?

Actividades

1. Trabajen en equipos de cuatro a seis personas, identifiquen qué rol desempeñaría el departamento de recursos humanos y cuál los gerentes de línea en las siguientes actividades. ¿Dónde habría superposición de tareas y sería probable que surgieran problemas?
   a) Reclutamiento y selección.
   b) Capacitación y desarrollo.
   c) Compensación.
   d) Evaluación del desempeño.
   e) Relaciones laborales.
2. ¿Cómo se resolverían los problemas que podrían presentarse?
3. Escriban las conclusiones de los equipos en rotafolios para que todos las vean. Un miembro de cada equipo deberá explicar sus conclusiones a todo el grupo.
4. Señalen las similitudes y diferencias de los equipos. Guarden estos puntos y vuelvan a consultarlos (tal vez tengan que analizarlos) a medida que avanzan en el estudio de este libro.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. ¿El recurso más valioso de una organización siempre son las personas? Justifique su respuesta.

objetivo 2

2. Suponga que al abrir una oficina en Tokio su jefe le pide resumir las principales preocupaciones relacionadas con las personas. ¿Cuáles estarían en su lista?

objetivo 3

3. ¿La tecnología eliminará la necesidad de gerentes de recursos humanos?

objetivo 4

4. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas del cambio? ¿Éste ayuda o perjudica el desempeño organizacional? ¿Le gusta el cambio? Explique su respuesta.

objetivo 5

5. ¿Se le ocurre alguna situación en la que si una persona en particular dejara una organización, la experiencia de ésta descendería con rapidez?

objetivo 6

6. Alguien dijo una vez que la utilización de la TQM "es como pavimentar un camino de vacas". ¿Qué cree que signifique esto en relación con la reingeniería?

objetivo 7

7. ¿Considera que las presiones respecto a mantener los costos bajo control obstaculizan la administración efectiva del personal? Explique su respuesta.

objetivo 8

8. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de tener una fuerza de trabajo más diversa? ¿Estados Unidos está en mejor posición para competir en el nivel global debido a la diversidad de su población?

objetivo 9

9. En su opinión, ¿cuál es el rol más importante de un gerente de recursos humanos?

EJERCICIOS DE PELÍCULA

La reunión de ovejas a la manera de Babe

La introducción a la administración de recursos humanos de este capítulo enfatizó su rol de ayudar a los gerentes a reunir diferentes tipos de personas para lograr un objetivo en común. Al principio de la sección 8 de este capítulo, **"Cuestiones demográficas y de los empleados"** se destacaron esas diferencias. Observe esta escena de *Babe* mientras recuerda esas cuestiones.

Babe es una encantadora película australiana en la que participa Hoggett (James Cromwell), el excéntrico y callado granjero que entrena a un cerdo que ganó en una feria para pastorear a sus ovejas. Su excentricidad se vuelve determinación cuando inscribe a su cerdo en el Campeonato Nacional Australiano de Perros Pastores. La película ganó el Premio de la Academia a los mejores efectos visuales que incluye una mezcla perfecta de dobles de animatronics, imágenes computarizadas y animales reales.

Esta escena pertenece al segmento "un cerdo que piensa que es un perro" que aparece como a los 40 minutos de la película. Rex (con la voz de Hugo Weaving) y Fly (con la voz de Miriam Margolyes), los perros pastores del granjero Hoggett, junto con Babe, el cerdo (con la voz de Christine Cavanaugh), lo acompañan junto con su rebaño. Hogget necesita reunir al rebaño en un redil para poder esquilarlas. Antes de salir a pastorearlas el granjero Hoggett vio que Babe dividía con cuidado a algunas gallinas en dos grupos basándose en su color. Hogget sospecha que tal vez Babe tenga algunas habilidades para el pastoreo.

Qué ver y qué preguntarse

- ¿Los métodos de pastoreo de Babe son diferentes de los empleados por los perros pastores? Si es así, ¿en qué consisten las diferencias?
- ¿Babe descubre que no puede reunir a las ovejas como lo hacen los perros pastores? ¿Qué hace?
- ¿El granjero Hagget acepta a Babe por lo que es, un cerdo, y no un perro pastor?

caso 1

El sistema de autoservicio funciona bien para WellPoint

Cuando Tom Van Berkem, el vicepresidente de recursos humanos, llegó a WellPoint (en Thousand Oaks, Calif., con ingresos de 20 400 millones de dólares en 2003) hace siete años, se enfrentó con el reto de administrar los costos de recursos humanos de manera rentable para una empresa de casi 6 000 empleados que planeaba cuadruplicar su tamaño.

"Enfrentamos el reto estratégico de desarrollar una infraestructura de RH para una empresa de la lista de *Fortune 500* que pasará a la de *Fortune 100*", dice Van Berkem. "El sistema que teníamos no estaba listo para ese reto."

La visión de Van Berkem para cumplir con ese reto fue centralizar los servicios de RH, además de instituir una funcionalidad radical de autoservicio y la capacidad de un centro de asistencia telefónica que funcionaba las 24 horas de los siete días de la semana; un conjunto ambicioso de requerimientos para ese tiempo. Después de investigar a todos los proveedores del mercado, relata Van Berkem, WellPoint escogió a PeopleSoft (en Pleasanton, Calif.) porque "estábamos buscando un proveedor que compartiera nuestra visión y se ajustara lo más posible a lo que queríamos".

Ante la escasez de recursos internos, según dijo Chuck Moore, el vicepresidente de personal, sistemas de información y administración de recursos humanos, en enero de 1998 WellPoint confió a "una importante empresa de contabilidad" la versión 7 de PeopleSoft. Luego, en octubre de 1998, adoptaron el sistema cliente/servidor con unos 100 usuarios del personal de recursos humanos.

En 2000, cuando WellPoint estaba lista para dar el salto al autoservicio basado en internet, recurrió a PeopleSoft Global Services a fin de implementar la versión 8.0 de la solución del proveedor. La implementación de cinco meses, que terminó en agosto de 2000, requirió una inversión significativa en hardware para enfrentar el cambio de 100 usuarios de recursos humanos a la población total de empleados de más de 14 000. Pero fue en ese momento

que Wellpoint logró también una gran retribución del sistema. Un mes después de entrar en operación, el proveedor pudo usar la solución PeopleSoft para operar su proceso abierto interno de registros, con lo que ahorró 25 dólares por persona, es decir, unos 400 000 dólares.

Este tipo de ganancia fue posible debido al rol estratégico visualizado para el sistema, dijo Moore. "Al principio tomamos la decisión de que la base de datos de PeopleSoft iba a ser la fuente de toda la información (de los empleados)", relata. "Con el tiempo tenemos más y más sistemas dependientes de PeopleSoft para convertirse en la fuente de información precisa." La solución está vinculada al presupuesto terciario y a los sistemas de informes de gastos, y desempeña un rol importante en las comunicaciones de los empleados. Por ejemplo, al vincularse con PeopleSoft, "un proveedor puede contactar los resultados de nuestros empleados con un mensaje de voz", explica Moore.

WellPoint volvió a recurrir a PeopleSoft Global Services en el verano de 2003 para actualizarse con la versión 8.3 de PeopleSoft, lo que permitió que todas las transacciones de los gerentes de recursos humanos se cargaran de inmediato a la base de datos de la solución. En la actualidad el proveedor está en el proceso de lanzar un portal PeopleSoft, que dé más información personalizada que la interfaz estándar de autoservicio. WellPoint está también a punto de pasar al sistema de pago de nómina no impresa de PeopleSoft, que ahorrará a la empresa 1.17 dólares por empleado en cada cheque. Con casi 20 000 empleados actualmente, el ahorro de los registros abiertos llegará a 500 000 dólares por año, y la cantidad ahorrada en el pago de nómina no impresa será de 608 400 dólares por año.

Solución estratégica de servicio completo

Además de estos beneficios, se añade el ahorro de unos 40 a 50 empleados de recursos humanos más los gastos relacionados con la eliminación de instalaciones que ya no son necesarias en el paradigma de autoservicio de recursos humanos. Con los beneficios de productividad que resultan de la eficiencia del proceso de autoservicio, la solución recuperó con creces una inversión de casi 8.5 millones de dólares más las tarifas anuales de mantenimiento no reveladas, dice Van Berkem. "Hemos transformado una solución tradicional de pago de nómina y de registro de personal en una solución estratégica de servicio completo que sólo cuesta un poco más que una solución tradicional", declara.

PREGUNTAS

1. ¿Qué tipo de problemas considera que pudo haber enfrentado WellPoint al pasar a tantos empleados a un sistema de recursos humanos basado en internet?
2. ¿Qué considera que debería tratar de lograr el departamento de recursos humanos de WellPoint con este nuevo sistema?
3. ¿Cómo puede asegurar PeopleSoft que WellPoint esté satisfecha con su servicio?

Fuente: Anthony O'Donnell, "WellPoint Grows with PeopleSoft: Self-Service Functionality and Centralized HR Services Help the Health Insurer Navigate the Challenges of Its Aggressive Growth Strategy Cost-Effectively", *Insurance & Technology 29*, núm. 5, mayo de 2004, 17.

caso 2

Florida Company fija su visión en el crecimiento global

Cuando, a principios de la década de los sesenta, Robert Kilbey empezó a vender materiales médicos en su remolque Airstream de 24 pies, tuvo una brillante idea: fabricar tirantes y envolturas con una nueva clase de cierres (cierres de Velcro) en lugar de los listones y botones comunes. El nuevo cierre de ganchitos y fibras, inventado a principios de la década de los cuarenta y usado ahora en todo (desde automóviles hasta calzado), llamó la atención del mundo médico. Kilbey cambió la sede de Professional Products, Inc. de Miami a DeFuniak Springs, Florida, donde discretamente se convirtió en una de las más grandes y estables

empresas empleadoras del condado de Walton. Cuarenta y cuatro años más tarde Bryan Kilbey, su hijo, está ampliando la empresa y llevándola al mercado internacional. "Construiremos un nuevo edificio de 100 000 pies cuadrados este año", dijo el director general de la empresa. "Y vamos a abrir nuevas oficinas de ventas para el mercado europeo."

"Podemos completar un pedido y enviarlo en cuatro horas y media", dijo Kilbey. "Estos pedidos a menudo son requerimientos específicos de médicos que quieren un componente del equipo para trabajar de una manera determinada. Así que no tenemos mucho inventario." En vez de eso, como dice Dean Stanton, el gerente general, la empresa es vertical en sus operaciones, ya que diseña y produce la mayoría de sus componentes.

"Fabricamos nuestro propio elástico", dijo Kilbey. "Tenemos el hilo, el caucho y lo hacemos." Relató que la nueva tecnología y equipo se usarán para hacer más eficiente la línea de producción. Cierto tipo de trabajo se subcontratará en otros países, tal vez México y Honduras. Esa decisión aún no está tomada. Pero no desaparecerán, se eliminarán posiciones.

"Nunca hemos despedido a nadie", expresó Kilbey. "Hemos trabajado semanas cortas, aunque no lo hemos hecho en 15 años. Pero hemos conservado a nuestra gente." Tampoco contratamos a lo loco, sino que lo hacemos cuando es necesario.

"Éstos son puestos que requieren gran habilidad", dijo Stanton. "No podemos salir y contratar a cualquiera." "Cuando algún tipo de trabajo se traslade, tal vez a México, Honduras y a otros países, daremos capacitación interdisciplinaria a las personas para que puedan realizar otros trabajos."

PREGUNTAS

1. ¿Cómo describiría la estrategia de crecimiento de Professional Products?
2. ¿Por qué Professional Products se comprometería a no despedir gente al ampliarse? ¿Es ésta una buena estrategia o podría ir en detrimento de la empresa?
3. Además de la capacitación de los empleados para otros trabajos, ¿qué otras estrategias de RH podría usar la empresa para mantener su relación con sus empleados locales?

Fuente: Extraído de Fraser, Morris, "DeFuniack Springs Company Fastens Its Sight on Growth", *Northwest Florida (Fort Walton Beach) Daily News* (vía Knight-Ridder/Tribune Business News), 7 de marzo de 2005.

caso 3

Deloitte & Touche: administración de la diversidad para una ventaja competitiva

En 1992 Deloitte & Touche, LLP, estaba celebrando el décimo aniversario desde que empezó a contratar a más o menos 50 por ciento de trabajadoras. Como toma alrededor de una década llegar a ser socio de la firma de contabilidad con sede en Wilton, Connecticut, ésta se encontraba cruzada de brazos esperando que todas las mujeres comenzaran a solicitar volverse socias. Pero sucedió algo inesperado. En vez de ver un aumento en el número de mujeres que solicitaban su asociación, Deloitte & Touche vio una *disminución*. Las mujeres talentosas estaban dejando la empresa y esto representaba una enorme fuga de gente capaz. En un negocio de alta concentración del conocimiento como el suyo, este problema iba más allá de la conciencia social. No podían darse el lujo de perder socios valiosos.

La empresa formó la Comisión para la Retención y el Desarrollo de las Mujeres para averiguar por qué éstas abandonaban la empresa. La comisión dirigió una iniciativa de acopio de información masiva entrevistando a mujeres de todos los niveles de la empresa, incluso contactando a mujeres que ya no trabajaban en ella. La investigación reveló tres áreas principales de queja: 1) un ambiente de trabajo que limitaba la oportunidad de desarrollo, 2) exclusión del mentoring y del trabajo en red y 3) asuntos familiares y de trabajo.

Las quejas acerca del mentoring y del trabajo en red parecían ser las más graves. En un negocio dominado por hombres, a menudo son ellos quienes se comunican en red, excluyendo a veces a las mujeres. Para afrontar este problema Deloitte & Touche reestructuró el ambiente de trabajo. Entre los cambios incluyó un compromiso renovado de permitir convenios para un trabajo y un horario flexible, así como una carga de trabajo reducida. La empresa también desarrolló planes relacionados con el trabajo en red y con la planeación formal de la carrera profesional para las mujeres, patrocinados por la empresa. Además, los 5 000 asociados y gerentes de la firma asistirían a talleres de 2 días, llamados "Hombres y mujeres como colegas", con un costo para la empresa de alrededor de tres millones de dólares.

Los resultados fueron asombrosos. La retención de mujeres aumentó en todos los niveles, y por primera vez en la historia de la firma, las tasas de rotación de personal para los gerentes (justo antes de convertirse en socios), fueron más bajas para las mujeres que para los hombres. Además de ganar el Optima Award, fue declarada como uno de los mejores lugares donde las mujeres podían trabajar, según una encuesta realizada por McKinsey & Company en la ciudad de Nueva York. Deloitte no sólo tuvo uno de los más altos porcentajes de empleadas entre los encuestados (más de 75 por ciento), sino que recibió un puntaje alto por su liderazgo en la calidad de vida en el trabajo y efectividad. La empresa resultó ser la única que tenía programas completos de capacitación de habilidades y de planeación de sucesión específicamente para mujeres. Deloitte se colocó también en el sexto lugar de la lista "Los 100 mejores en capacitación" de la revista *Training* en el año 2005.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo surgieron los problemas en Deloitte & Touche?
2. ¿Los cambios solucionaron los problemas de fondo? Explique su respuesta.
3. ¿Qué otro consejo le daría a los gerentes?

Fuente: Extraído de "Deloitte Earns #6 Ranking on 'Training Top 100' List", *PR Newswire,* 2 de marzo de 2005; "Deloitte Recognized by City of New York as One of the Five Best Employers in New Your City for Women", *PR Newswire,* 27 de octubre de 2003; "Firm's Diversity Efforts Even the Playing Field", *Personnel Journal,* enero de 1996, p. 56.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Edward L. Gubman, *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results,* Nueva York, McGraw-Hill Professional Publishing, 1998.
2. "Retiring Workforce, Widening Skills Gap, Exodus of 'Critical Talent' Threaten Companies: Deloitte Survey", *Canadian Corporate News,* 15 de febrero de 2005; "The Importance of HR", *HRFocus* 73, marzo de 1996, núm. 3, p. 14.
3. T. J. Watson, Jr., *A Business and Its Beliefs: The Ideas That* a *Helped Build IBM,* Nueva York, McGraw-Hill, 1963.
4. William L. Helkie, "U.S. International Transactions in 2001", *Federal Reserve Bulletin* 88, mayo de 2002, núm. 5, pp. 235-247; John S. McClenahen and Traci Purdum, "U.S. Trade Deficit to Deepen", *lndustry Week* 251, mayo de 2002, núm. 4, p. 56; "Goods and Services Deficit Increases in 2004", *U.S. International Trade in Goods and Services Highlight,* U.S. Census Bureau, 10 de febrero de 2005.
5. Fay Hansen, "U.S. Firms Extend Global Reach", *Workforce Management* 83, núm. 13, 1 de diciembre de 2004, p. 138; Susan Meisinger, "Going Global: A Smart Move for HR Professionals", *HRMagazine* 49, marzo de 2004, núm. 3, p. 6.
6. "FTAA Progress Report", *The New American* 18, 17 de junio de 2002, núm. 12, p. 7. Para mayor información visite la página Web de la Organización Mundial del Comercio en http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/l0ben_e/10b07_e.htm; Christian Doeringer, "Going Global? Let HR Pave the Way", *China Staff* 10, julio-agosto de 2004, núm. 8, pp. 36-42.
7. Nancy R. Lockwood, "Corporate Social Responsibility; HR's Leadership Role", *HRMagazine* 49, diciembre de 2004, núm. 2, Sl-11.
8. Peter F. Drucker, "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge", *California Management Review* 41, invierno de 1999, núm. 2, pp. 79-94; A. D. Amar, *Managing Knowledge Workers,* Westport, CT, Quorum, 2002; Cynthia C. Froggat, *Work Naked: Eight Essential Principles for Peak Performance in the Virtual Workplace,* Nueva York, John Wiley and Sons, 2002); Mary Ann Roe, "Cultivating the Gold-Collar Worker", *Harvard Business Review* 79, mayo de 2001, núm 5, pp. 32-33. Vea también D.P. Lepak y S.A. Snell, "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Development and Allocation", *Academy of Management Review* 24, 1999, núm. 1, pp. 31-48; "China

Engineers Next Great Leap with Wave of 'Knowledge Workers'", *Milwaukee Journal Sentinel* (vía Knight-Ridder/Tribune News Service), 31 de diciembre de 2003; "Edward Yourdon's New Book Helps 'Knowledge Workers' Put Emotion Aside to Look at the Facts of the New Economic Reality", *PR Newswire,* 4 de octubre de 2004.

9. "Industry Report 1998: Information-Technology Training", *Training* 35, octubre de 1998, núm. 10, pp. 63-68; Barb Cole-Gomolski, "Recruiters Lure Temps with Free IT Training", *Computerworld* 33, 2 de agosto de 1999, núm. 31, p. 10; Ben Worthen, "Measuring the ROI of Training", *CIO* 14, 15 de febrero de 2001, núm. 9, 128-136.
10. Scott A. Snell, Donna Stueber y David P. Lepak, "Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle" en R. L. Heneman y D. B. Greenberger eds., *Human Resource Management in Virtual Organizations,* Columbus, OH: Information Age Publishing, próximamente; Samuel Greengard, "How to Fulfill Technology's Promise", *Workforce,* febrero de 1999, *HR Software Insights* suplemento, pp. 10-18.
11. Drew Robb, "Building a Better Workforce: Performance Management Software Can Help You Identify and Develop High-Performing Workers", *HRMagazine* 49, octubre de 2004, núm. 10, pp. 86-92.
12. Robb, "Building a Better Workforce", pp. 86-92; "How to Implement an Effective Process for a New HR Management System", *HRFocus,* enero de 2005, pp. 3-4.
13. Bruce Shutan, "HRMS Flexibility Unlocks Secret to Success", *Employee Benefits,* 1 de agosto de 2004.
14. John P. Kotter, "Ten Observations", *Executive Excellence* 16, 1999, núm. 8, pp. 15-16.
15. Chad Terhune, "Home Depot's Home Improvement-Retail Giant Aims to Spur Sales with Less-Cluttered Stores, Increased Customer Service", *The Wall* Street *Journal,* 8 de marzo de 2001, B1.
16. Jennifer J. Laabs, "Change", *Personnel Journal,* julio de 1996, pp. 54-63.
17. John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1995, pp. 59-67; Kotter, "Ten Observations", pp. 15-16; Edward E. Lawler III, Alec Levenson y John W. Boudreau, "HR Metrics and Analytics: Use and Impact", *Human Resource Planning* 27, diciembre de 2004, núm. 4, pp. 27-36.
18. Lee G. Bolman y Terry E. Deal, "Four Steps to Keeping Change Efforts Heading in the Right Direction", *Journal of Quality and Participation* 22, mayo-junio de 1999, núm. 3, pp. 6-11; "Coaching Employees through the Six Stages of Change", *HRFocus* 79, mayo de 2002, núm. 5, p. 9; Stefan Stern, "Forever Changing", *Management Today,* 7 de febrero de 2005, p. 40; Dennis Smillie, "Managing Change, Maximizing Technology" *Multi-Housing News* 40, enero de 2005, núm. 1, p. 4.
19. Para información sobre una empresa que mide su capital intelectual visite el sitio web de Skandia AFS y vaya al navegador de negocios de la misma en http://www.skandia.com/en/index; Donald C. Busi, "Assignment Reviews (ARs): Moving toward Measuring Your Most Valuable Asset", *Supervision* 66, enero de 2005, núm. 1, pp. 3-7.
20. David Lepak y Scott Snell, "Knowledge Management and the HR Architecture" en S. Jackson, M. Hitt y A. DeNisi eds., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (SIOP Scientific Frontiers Series, próximamente); David Lepak y Scott Snell, "Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management,* próximamente; Steve Bates, "Study Links HR Practices with the Bottom Line", *HRMagazine* 46, diciembre de 2001, núm. 12, p. 14; Ann Pomeroy, "Cooking Up Innovation: When It Comes to Helping Employees Create New Products and Services, HR's Efforts Are a Key Ingredient", *HRMagazine* 49, noviembre de 2004, núm. 11, pp. 46-54.
21. Gary S. Becker. *Human Capital,* Nueva York, Columbia University Press, 1964; Charles A. O'Reilly III y Jeffrey Pfeffer, "Cisco Systems: Acquiring and Retaining Talent in Hypercompetitive Markets", *Human Resource Planning* 23, 2000, núm. 3, pp. 38-52.
22. Para mayor información sobre Buckman Labs y su método para administrar capital humano visite su sitio web en http://www.buckman.com. La empresa también es conocida por sus iniciativas en administración del conocimiento, llamado Knowledge Nurture, así como por su sistema de administración del conocimiento, llamado K'Netix; visite http://www.knowledge-nurture.com.
23. Dave Ulrich, Steve Kerr y Ron Ashkenas, The *GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method* for *Busting Bureaucracy & Attacking Organizational Problems,* Nueva York, McGraw-Hill Professional Publishing, 2002.
24. Joseph E. McCann, *Managing Intellectual Capital:* Setting *the Agenda for Human Resource Professionals,* Nueva York, Human Resource Planning Society, 1999; Benoit Guay, "Knowledge Management Is a Team Sport", *Computing Canada* 27, 13 de julio de 2001, núm. 3, p. 23; Pimm Fox, "Making Support Pay", *Computerworld* 36, núm. 11, 11 de marzo de 2002, p. 28.
25. C. W. Russ Russo, "Ten Steps to a Baldrige Award Application", *Quality Progress* 34, agosto de 2001, núm 8, 49-56; "Nonprofits Aim to Apply for Baldrige Award", *Quality* 43, noviembre de 2004, núm. 11, pp. 11-13.
26. El término *Six Sigma* es una marca registrada de Motorola. Se basa en la letra griega sigma, usada como símbolo de la variación en el proceso (la desviación estándar). Para mayor información vea Peter S. Pande, Robert P. Neuman y Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies Are Honing Their Performance,* Nueva York, McGraw-Hill, 2000.
27. Joseph A. Defeo, "Six Sigma: Road Map for Survival", *HRFocus* 76, julio de 1999, núm. 7, pp. 11-12; Michele V. Gee y Paul C. Nystrom, "Strategic Fit between Skills Training and Levels of Quality Management: An Empirical Study of American Manufacturing Plants", *Human Resource Planning* 22, 1999, núm. 2, pp. 12-23; Linda Heruing, "Six Sigma in Sight", *HRMagazine* 49, marzo de 2004, núm. 3, pp. 76-81.
28. Ed Gubman, "HR Strategy and Planning: From Birth to Business Results", *Human Resource Planning* 27, marzo de 2004, núm. 1, pp. 13-21.
29. M. Hammer y J. Champy, *Reengineering* the *Corporation,* Nueva York, HarperCollins, 1994. Vea también Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives,* Nueva York, Harper Business, 1996; William M. James, "Best HR Practices for Today's Innovation Management", *Research-Technologv Management* 45, enero-febrero de 2002, núm. 1, pp. 57-61.

30. "Up to Speed: L. L. Bean Moves Employees as Workloads Shift", *Chief Executive,* julio-agosto de 1996, p. 15; Darrell Rigby, "Look before You Lay Off", *Harvard Business Review* 80, abril de 2002, núm. 4, pp. 20-21.
31. "WorldatWork Finds One-Third of Companies Downsized after 9/11", *Report on Salary Surveys,* diciembre de 2002, p. 2.
32. Stephanie Armour, "Some Companies Choose No-Layoff Policy", *USA Today,* 17 de diciembre de 2001, B-1; Gene Koretz, "Hire Math: Fire 3, Add 5", *Business Week Online,* 13 de marzo de 2000; Michelle Conlin, "Where Layoffs Are a Last Resort", *Business Week Online,* 8 de octubre de 2001; Lynn Miller, "Downsizing Trend Brings New Change to HR Directors", *HRMagazine* 45, enero de 2001, núm. 1; Norman E. Amundson, William A. Borgen, Sharalyn Jordan y Anne C. Erlebach, "Survivors of Downsizing: Helpful and Hindering Experiences", *Career Development Quarterly* 52, marzo de 2004, núm. 3, pp. 256-272.
33. Gubman, "HR Strategy and Planning", pp. 13-21.
34. Gubman, "HR Strategy and Planning", pp. 13-21; Thomas W. Gainey, Brian S. Klaas y Darla Moore, "Outsourcing the Training Function: Results from the Field", *Human Resource Planning* 25, 2002, núm. 1, pp. 16-23; Helen G. Drinan, "Outsourcing: Opportunity or Threat?", *HRMagazine* 47, febrero de 2002, núm. 2, pp. 8-9; George Tischelle y Elisabeth Goodridge, "Prudential Financial Expects Savings by Outsourcing HR", *InformationWeek,* 28 de enero de 2002, p. 873 y 881; Denise Pelham, Is It Time to Outsource HR?", *Training* 39, abril de 2002, núm. 4, pp. 50-52; Tom Anderson, "HR Outsourcing Expected to Surge this Year", *Employee Benefit News,* 1 de febrero de 2005.
35. Karyn Siobhan Robinson, "HR Needs Large Role in 0ff- shoring", *HRMagazine* 590, mayo de 2004, núm. 45, pp. 30-32.
36. Gainey, Klaas y Moore, "Outsourcing the Training Function", pp. 16-23; Drinan, "Outsourcing: Opportunity or Threat?", pp. 8-9; Tischelle y Goodridge, "Prudential Financial Expects Savings by Outsourcing HR", p. 873 y 881; Pelham, "Is It Time to Outsource HR?", 50-52; Pam Babcock, "America's Newest Export: White-Collar Jobs", *HRMagazine* 49, abril de 2004, núm, 4, pp. 50-54.
37. Elliot Spagat, "Procter & Gamble to Outsource about 80% of Back-Office Work", *The Wall Street Journal Online,* 14 de junio de 2002; "Outsourcing HR", *Industry Week* 249, 15 de mayo de 2000, núm. 10, p. 71; Carolyn Hirschman, "For PEOs, Business Is Booming", *HRMagazine* 45, febrero de 2000; núm. 2, pp. 42-47; Brian Klaas, "Trust and the Role of Professional Employer Organizations; Managing HR in Small and Medium Enterprises", *Journal of Managerial Issues* 14, primavera de 2002, núm. 1, pp. 31-49; Chris Pentilla, "Got It Covered; If You Can't Afford to Offer Employee Benefits on Your Own, Why Not Joint Forces with a PEO?" *Entrepreneur* 32, febrero de 2004, núm. 2, pp. 66-68.
38. Patrick Barta y Andrew Caffrey, "Productivity Leap Shows Potential of U.S. Economy-Rise at 8.6 Percent Pace, Positive for Profits, Doesn't Bode Very Well for Employment", *The Wall Street Journal,* 8 de mayo de 2002, A1; Jon E. Hilsenrath, "The Economy: Big U.S. Service Sectors Boosted Late 1990s Surge in Productivity", *The Wall Street Journal,* 22 de abril de 2002, A2; Karen Lowry Miller, "Economy: Out of Steam-A Dip in U.S. Productivity Provokes Anxious Questions", *Newsweek International,* 21 de febrero de 2005, p. 34.
39. Mitra Tooss, "Labor Force Projections to 2012: The Graying of the U.S. Workforce", *The U.S. Department of Labor's Bureau of Labor Statistics,* febrero de 2004, p. 127.
40. Charlotte Thomas, "Challenges to Diversity: Recruiting and Retaining Minorities", *Pharmaceutical Executive,* julio de 2001, pp. 10-14. Para mayor información sobre Inroads visite su página Web en http://www.inroads.org; Gail Johnson, "Time to Broaden Diversity", *Training* 41, septiembre de 2004, núm. 9, p. 16; Irwin Speizer, "Diversity on the Menu: Rachelle Hood, Denny's Chief Diversity Officer, Has Boosted the Company's Image. But That Hasn't Sold More Breakfasts", *Workforce Management* 83, 1 de noviembre de 2004, núm. 12, p. 41.
41. La Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento Estadounidense de Trabajo mantiene actualizados sus pronósticos y porcentajes en estas categorías. Los lectores interesados pueden acceder a esta información en http://www.bls.gov.
42. "Work Force Reflects How Much Gray Matters", *The Kansas City Star,* vía Knight-Ridder/Tribune Business News, 6 de marzo de 2005; Kevin G. Hall, "Age-Old Dilemma", *Fort Worth Star-Telegram,* vía Knight-Ridder/Tribune News Service, 7 de marzo de 2005, C3-C4.
43. Peter Francese, "My, You've Grown: The Teen Economy Is Like Totally Awesome", *The Wall Street Journal,* 28 de junio de 2000, S3.
44. La Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento Estadounidense de Trabajo mantiene actualizados sus pronósticos y porcentajes en estas categorías. Los lectores interesados pueden acceder a esta información en http://www.bls.gov; Robert Schwab, "Dancing on the Glass Ceiling", *Colorado Biz* 31, mayo de 2004, núm 5, pp. 18-23.
45. La Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento Estadounidense de Trabajo mantiene actualizados sus pronósticos y porcentajes en requerimientos educacionales para diferentes tipos de trabajo. Los lectores interesados pueden acceder a esta información en http://www.bls.gov; Louis Uchitelle, "College Degree Still Pays, but It's Leveling 0ff", *The New York Times,* 13 de enero de 2005, C1.
46. El Departamento de Educación de Estados Unidos ha encargado o llevado a cabo varios estudios de las tasas de alfabetización en Estados Unidos (http://www.ed.gov). Además, *National Institute for Literacy* (NIFL) es una organización federal que comparte información sobre la alfabetización y apoya el desarrollo de los servicios de alfabetización de alta calidad (http://www.nifl.gov). Vea también "Corporate America Can't Write", *Work & Family Newsbrief,* enero de 2005, p. 4.
47. Kathleen Iverson, "Managing for Effective Workforce Diversity", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, abril de 2000, núm. 2, pp. 31-38; Gail Johnson, "Time to Broaden Diversity Training", *Training* 4l, septiembre de 2004, núm. 9, p. 16.
48. "Avoiding Identity Theft", *Aftermarket Business* 114, núm. 12, diciembre de 2004, p. 10.
49. Todd Raphael, "The Drive to Downshifting", *Workforce* 80, núm. 10, octubre de 2001, p. 23; Jim Olsztynski, "Flexible Work Schedules May Make More Sense: One in Six Americans Qualifies as a Caregiver Who May Benefit from Flextime", *National Driller* 26, núm. 2, febrero de 2005, pp. 16-19.
50. Leah Carlson, "Flextime Elevated to National Issue", *Employee Benefit News,* 15 de septiembre de 2004.



© JOSÉ LUIS PALAEZ, INC./CORBIS

capítulo 2

Estrategia y planeación de recursos humanos

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de

objetivo 1 Identificar las ventajas de integrar la planeación de recursos humanos y la planeación estratégica.

objetivo 2 Entender cómo el ambiente competitivo de una organización influye en la planeación estratégica.

objetivo 3 Reconocer la importancia del análisis de los recursos internos.

objetivo 4 Describir las herramientas básicas para el pronóstico de recursos humanos.

objetivo 5 Explicar los vínculos entre las estrategias competitivas y los recursos humanos.

objetivo 6 Entender los requerimientos de la implementación de la estrategia.

objetivo 7 Reconocer los métodos para evaluar y medir la efectividad de la estrategia.

Uno de los clichés respecto a los informes anuales de las empresas es que suelen proclamar: "Las personas son nuestro activo más importante". Aunque se podría creer que es verdad, el hecho es que a lo largo de la historia los gerentes a menudo no han actuado como si creyeran en esta afirmación. En el pasado los ejecutivos con frecuencia trataban de eliminar los recursos humanos de la ecuación de la estrategia sustituyendo capital por trabajo en donde fuera posible, o creando estructuras jerárquicas que separaban a los que piensan de los que hacen. Pero en la actualidad esta postura está cambiando.

En una encuesta reciente realizada por *USA Today* y Deloitte & Touche, en Estados Unidos, casi 80 por ciento de los ejecutivos de corporaciones afirmó que la importancia de los RH en sus empresas ha aumentado de manera sustancial durante los 10 últimos años, y dos tercios señalaron que hoy en día se considera que los gastos en RH son una inversión estratégica y no sólo un costo que se requiere minimizar.[1]

Planeación estratégica y recursos humanos

objetivo 1

planeación estratégica
Procedimientos para la toma de decisiones respecto a los objetivos a largo plazo y las estrategias de una organización

planeación de recursos humanos (PRH)
El proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma

administración estratégica de recursos humanos (AERH)
El patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos

Como se explicó en el capítulo 1, "competir por medio de las personas" es el tema de este libro. Pero la idea permanece sólo como una premisa para la acción hasta que se pone en práctica. Sin embargo, para hacerlo es necesario entender algunos de los sistemas y procesos de las organizaciones que vinculan la administración de los recursos humanos con la administración estratégica. Conocer algunas definiciones puede ser de utilidad antes de empezar.

Antes que nada la **planeación estratégica** implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización. En este capítulo se considera que los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa que abarca partes importantes de la organización. Éstos se enfocan en especial en cómo se posicionará la organización respecto a sus competidores para lograr la supervivencia, el valor y el crecimiento a largo plazo. En comparación con los planes estratégicos, la **planeación de recursos humanos** (**PRH; HRP,** por sus siglas en inglés) es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma. En conjunto, el propósito de ambos tipos de planeación es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se les necesite, para lograr los objetivos de la organización. Por consiguiente, la **administración estratégica de recursos humanos** (**AERH; SHRM,** por sus siglas en inglés) combina la planeación estratégica con la planeación de recursos humanos y puede ser considerada como el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos.

Aunque la planeación siempre ha sido un proceso esencial de la administración, un mayor énfasis en los temas de RH se vuelve especialmente importante cuando las organizaciones están considerando estrategias globales, fusiones, reubicación de plantas, innovación, downsizing, outsourcing, offshoring o el cierre de instalaciones de operación. Los cambios radicales en la composición de la fuerza de trabajo requieren que los gerentes se involucren más en la planeación, dado que dichos cambios afectan a toda la gama de prácticas de RH, como reclutamiento, selección, capacitación, compensación y motivación de los empleados.

Planeación estratégica y de recursos humanos. La vinculación de los procesos

Cuando las organizaciones formulan planes para su futuro, los gerentes de RH deben ocuparse de entretejer la PRH y la planeación estratégica de la organización de tal manera que forme un todo.[2] Mediante la planeación estratégica las organizaciones definen sus objetivos principales y desarrollan planes integrales para lograrlos. La planeación de recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de varias maneras, pero en un nivel básico la

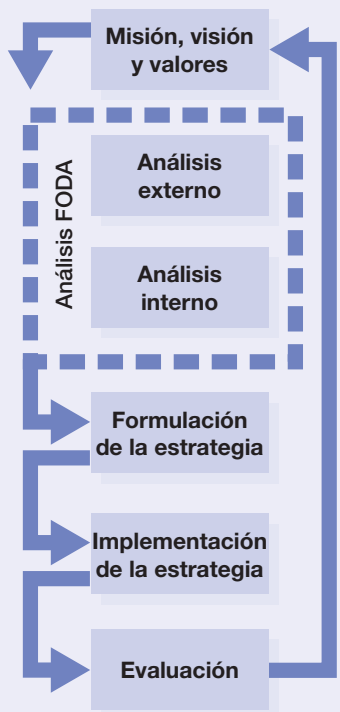
relación se puede centrar en dos cuestiones: la formulación de una estrategia y su implementación. La planeación de recursos humanos proporciona un conjunto de aportaciones en el proceso de *formulación* estratégica en términos de lo que es posible; es decir, si se dispone de los tipos de personas y en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de Barnes & Noble consideraron trasladarse al comercio basado en internet para competir con Amazon.com, una de las cuestiones que tuvieron que tomar en cuenta fue si disponían del talento necesario para tener éxito en ese campo.

Además de la formulación de la estrategia, la PRH es también importante en términos de su *implementación*. Una vez que han formulado la estrategia, los ejecutivos deben tomar decisiones importantes respecto a la asignación de recursos, así como aquellas referentes a la estructura, los procesos y los recursos humanos.[3] Empresas como GE, IBM y CIGNA se han tomado su tiempo para decidir cómo combinar estos dos aspectos de la administración estratégica.[4]

Toda la evidencia disponible sugiere que la integración de la PRH y de la planeación estratégica tiende a alcanzar su máxima efectividad cuando existe una relación recíproca entre los dos procesos. En dicha relación el equipo de la alta gerencia reconoce que las decisiones de planeación estratégica influyen en las cuestiones de RH y que, a su vez, son influidas por ellas. En la figura 2.1 se ilustra la manera en que las empresas han empezado a alinear la PRH y la planeación estratégica. Aunque en esta figura se comienza a tratar el tema del alineamiento estratégico, éste se retomará en varios puntos del capítulo.

Como se ve en las tendencias de las mejores empresas, casi no hay ninguna diferencia entre la planeación estratégica y la PRH; los ciclos de planeación son iguales y las cuestiones de RH se ven como inherentes a la administración de las empresas. Como dijo James Walker,

Figura 2.1 Vínculos entre la planeación estratégica y los recursos humanos



	NEGOCIOS/CORPORATIVA	RECURSOS HUMANOS
Misión, visión y valores	• Identificación del propósito y alcance • Aclaración de la dirección a largo plazo • Establecimiento de creencias y principios que perduren	• Captura de la filosofía subyacente • Establecimiento de la base de la cultura • Apego a códigos de conducta ética
Análisis externo	• Oportunidades y amenazas (OA) • Monitoreo del ambiente (legal, etc.) • Análisis de la industria/de la competencia	• Tendencias demográficas • Suministro de fuerza de trabajo externa • Benchmarking con la competencia
Análisis interno	• Fortalezas y debilidades (FD) • Competencias centrales • Recursos: personas, procesos, sistemas	• Cultura, competencias, composición • Pronóstico de la demanda de empleados • Pronóstico de la oferta de empleados
Formulación de la estrategia	• Estrategia corporativa • Estrategia de negocios • Estrategia funcional: alineamiento	• Productividad y eficiencia • Calidad, servicio, rapidez, innovación • Adaptación externa/alineamiento y adaptación interna
Implementación de la estrategia	• Diseño de estructura, sistemas, etc. • Asignación de recursos • Liderazgo, comunicación y cambio	• Conciliación de oferta y demanda • Downsizing, despidos, etc. • Práctica de RH: proceso de empleo, capacitación, recompensas, etc.
Evaluación	• Evaluación y benchmarking • Alineamiento duradero • Agilidad y flexibilidad	• Métricas del capital humano • Balanced Scorecard (Tablero de mando integral)

un notable experto en PRH: "Hoy en día casi *todas* las cuestiones de negocios involucran a las personas, y *todas* las cuestiones de recursos humanos tienen implicaciones de negocios."[5] Los gerentes de RH son facilitadores importantes del proceso de planeación y son considerados colaboradores confiables e importantes en la creación del futuro de la organización. Este vínculo positivo se establece cuando el gerente de RH se vuelve miembro del comité de dirección de la administración o del grupo de planeación estratégica de la organización. Una vez que se crea esta estructura interactiva y dinámica, se reconoce a los gerentes de RH como estrategas que contribuyen al logro de los objetivos al lado de otros altos directivos.[6]

Éste es un elemento importante para el resto del análisis que se realizará en este capítulo. Tanto los autores como demasiados gerentes de RH suelen abordar el tema de la planeación de RH y el de la planeación estratégica como si fueran actividades separadas. A diferencia de ellos, lo que se ofrece en este libro es un proceso paso a paso para mostrar cómo se pueden integrar los dos aspectos de la planeación.

Paso uno. Misión, visión y valores

misión
Propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones.

El primer paso de la planeación estratégica es establecer una misión, una visión y valores para la organización. La **misión** es el propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de la organización. La misión se escribe con frecuencia en términos de los clientes generales a quienes atiende. De acuerdo con el alcance de la organización, la misión puede ser grande o pequeña. Por ejemplo:

> La misión de Merck es proporcionar a la sociedad productos y servicios superiores mediante el desarrollo de innovaciones y soluciones que mejoren la calidad de vida de los clientes y satisfagan sus necesidades, que brinden a los empleados un trabajo significativo y oportunidades de desarrollo, y a los inversionistas una tasa de rendimiento superior.[7]

visión estratégica
Una declaración acerca de hacia dónde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro aclara la dirección a largo plazo y la intención de su estrategia.

La **visión estratégica** de la organización va más allá de la declaración de misión para proporcionar una perspectiva acerca de hacia dónde va y lo que puede llegar a ser en el futuro. Aunque los términos *misión* y *visión* con frecuencia se utilizan de manera indistinta, la declaración de visión establece con más claridad la dirección a largo plazo de la empresa y la intención de su estrategia.

valores centrales
Sólidas y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.

Los **valores centrales** de la organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones. Starbucks, por ejemplo, enlista los siguientes valores centrales:

- Proporcionar un excelente ambiente de trabajo y tratar a los demás con respeto y dignidad.
- Adoptar la diversidad como un componente esencial en la manera de hacer negocios.
- Aplicar los más altos estándares de excelencia para la compra, el tostado y la entrega fresca de nuestro café.
- Desarrollar con entusiasmo clientes satisfechos todo el tiempo.
- Contribuir de forma positiva con nuestras comunidades y ambiente.
- Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito futuro.

Éstos son los parámetros fundamentales sobre cómo actuará la empresa con los clientes, empleados y el público en general. En muchos casos los valores captan la filosofía esencial de la cultura de la organización y proporcionan una dirección a sus empleados. Los valores también establecen límites respecto a qué comportamiento se considera ético y aceptable. En el recuadro "Lo más destacado en ARH 1" se muestran los resultados de los esfuerzos que IBM hizo en fecha reciente para revisar y reforzar sus valores.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Nuestros valores como trabajadores de IBM

Valores de negocios y valores de la empresa

Hemos pasado mucho tiempo pensando, debatiendo y determinando los fundamentos de esta empresa. Ha sido importante hacerlo así. Cuando los trabajadores de IBM hemos actuado con transparencia y nos hemos apegado a nuestras estrategias y a nuestro propósito hemos podido crear y lograr cosas asombrosas. Cuando hemos sido inseguros, conflictivos o vacilantes hemos desperdiciado oportunidades e, incluso, hemos cometido errores que habrían terminado con empresas más pequeñas.

Entonces, puede que no le sorprenda que el año pasado revisáramos los valores centrales de la organización por primera vez desde su fundación. En este tiempo de grandes cambios necesitábamos afirmar la razón de ser de IBM, lo que la distingue y lo que debería guiar las acciones de quienes trabajamos en ella

En gran medida, necesitábamos encontrar una manera de comprometer a todos en la empresa y de conseguir que hablaran sobre estas cuestiones importantes. Dada la realidad de una fuerza de trabajo inteligente, global, independiente y del siglo XXI como la nuestra, no creo que algo tan vital y personal como los valores pudiera ser dictado desde los altos mandos.

Así que, durante 72 horas del verano pasado, invitamos a los 319 000 empleados de IBM de todo el mundo a que se comprometieran a abrir "el frasco de valores" en nuestra intranet global. Entraron decenas de miles. Fueron juiciosos y apasionados respecto a la clase de empresa de la que desearían formar parte. También fueron muy honestos. Algunos de sus comentarios no fueron agradables, porque señalaban todas las cosas burocráticas y disfuncionales que se interponen para dar un buen servicio a los clientes, trabajar en equipo o implantar nuevas ideas. Sin embargo, estábamos resueltos a mantener el flujo libre y sincero del diálogo. Y no creo que el resultado se hubiera podido obtener de otra manera (un consenso amplio, entusiasta y de base).

Al final, los trabajadores de IBM determinaron que los valores que deben regir nuestras acciones son los siguientes:

- Dedicación al éxito de cada cliente.
- Innovaciones que sean importantes para nuestra empresa y el mundo.
- Confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones.

Debo decirles que este proceso fue muy significativo para mí. Logramos ponernos en contacto otra vez con lo que siempre ha sido, y siempre será, IBM de manera muy concreta. Y siento que se lo debo a algo que todo director general anhela: el mandato de hacer las transformaciones correctas de toda una fuerza de trabajo.

¿A dónde nos llevará esto? Es un trabajo en desarrollo y muchas de las implicaciones permanecen ocultas. Lo que puedo decirles es que nos estamos preparando para que los valores de IBM cobren vida en nuestras políticas, procedimientos y operaciones diarias.

Ya he hablado de varias cosas relacionadas con los clientes y la innovación, pero nuestros valores de confianza y responsabilidad personal se están manejando con la misma seriedad, desde los cambios en las maneras de medir y premiar el desempeño, hasta el modo de preparar y apoyar al voluntariado de la comunidad IBM.

Nuestros valores afirman también nuestra relación con los inversionistas. A finales de febrero el consejo de administración aprobó cambios radicales en la compensación de los ejecutivos. Éstos incluyen programas innovadores que, en primer lugar, aseguran a los inversionistas que recibirán rendimientos significativos, 10 por ciento más en el precio de las acciones, antes de que los 300 altos ejecutivos de IBM puedan generar un centavo de utilidad de la opción de acciones que se les ha concedido. Con esto

(continúa en la página siguiente)

(*continúa de la página anterior*)

en perspectiva, el valor de mercado de IBM tendría que aumentar en 17 000 millones de dólares antes de que los ejecutivos vieran cualquier beneficio de los premios de opción de acciones de este año; además, éstos podrán adquirir acciones a precio de mercado, sólo si primero invierten su dinero en las acciones de IBM. Estamos seguros de que en nuestra industria estos programas no tienen precedente, y tal vez tampoco lo tengan en los negocios.

Es evidente que el liderazgo por medio de valores es muy diferente de los tipos de liderazgo que en el pasado se observaba que utilizaban las empresas. Es empowerment, y creo que es mucho más sano. En vez de imponer cargas a nuestros empleados con exceso de controles, les confiamos la toma de decisiones y les permitimos que actúen con base en los valores que ellos mismos eligieron.

Para mí, es también cuestión de sentido común. En el mundo de hoy, donde todo está interconectado y es interdependiente, es esencial que trabajemos para el éxito del otro. Si vamos a resolver los problemas más grandes, difíciles y ampliamente difundidos en los negocios y en la sociedad, tenemos que innovar de formas en realidad importantes. Y tenemos que hacer todo esto aceptando la responsabilidad personal en todas nuestras relaciones, ya sea con clientes, colegas, socios, inversionistas y público en general. Ésta es la misión de IBM como empresa, y una meta a la que esperamos llegar trabajando con muchos otros, tanto personas y empresas que estén en nuestra industria y más allá.

Samuel J. Palmisano
Presidente y director general

Fuente: http://www.ibm.com/ibm/values/us/.

Paso dos. Análisis del ambiente



monitoreo del ambiente
Sondeo sistemático de las principales fuerzas externas que influyen en la organización.

La misión, visión y valores llevan al segundo componente del proceso de administración estratégica: el análisis de las oportunidades y las amenazas externas. Los cambios en el ambiente externo repercuten de manera directa en la forma en que las organizaciones operan y administran a su personal. Algunos de ellos representan oportunidades mientras que otros representan amenazas reales para la organización. Debido a esto, el éxito en la administración estratégica depende de una evaluación exacta y detallada del ambiente. El **monitoreo del ambiente** es el sondeo sistemático de las principales fuerzas externas que influyen en la organización.[8] Los gerentes se ocupan de diversos asuntos externos; sin embargo, los que se monitorean con más frecuencia son los seis que se listan a continuación:

1. Factores económicos, como condiciones generales, regionales y globales.
2. Tendencias industriales y de la competencia, como nuevos procesos, servicios e innovaciones.
3. Cambios tecnológicos, como tecnología de la información, innovaciones y automatización.
4. Asuntos gubernamentales y legislativos, como leyes y regulaciones administrativas.
5. Preocupaciones sociales, como cuidado infantil, cuidado de ancianos, ambiente y prioridades educativas.
6. Tendencias demográficas y del mercado de trabajo, como edad, composición y alfabetización.

Al monitorear el ambiente en busca de los cambios que podrían afectar a una organización los gerentes pueden anticipar sus efectos y hacer los ajustes con anticipación.

Ambiente competitivo

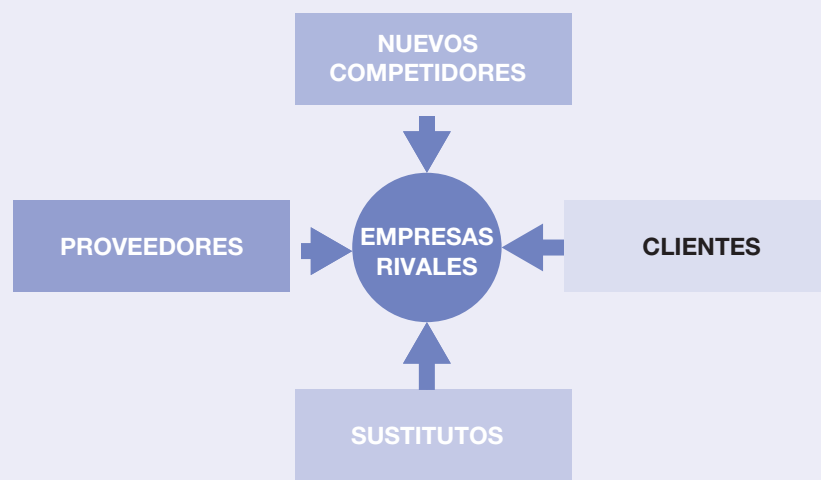
Mientras que muchos factores del ambiente general pueden influir en las decisiones estratégicas, el análisis del ambiente competitivo de la empresa es esencial para la planeación estratégica. El ambiente competitivo incluye las organizaciones específicas con las que la empresa interactúa. Como se muestra en la figura 2.2, el ambiente competitivo incluye clientes, empresas rivales, nuevos competidores, sustitutos y proveedores. En la planeación estratégica las empresas analizan el ambiente competitivo para adaptarse o influir en la naturaleza de la competencia. Una regla general en este análisis es: cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, menos rentable y, por tanto, menos atractiva será la industria. A continuación se analizará cada una de estas cinco fuerzas.

El cliente

Una de las evaluaciones más importantes que una empresa puede hacer es identificar las necesidades del cliente. En un nivel básico, la estrategia se enfoca en crear valor para el cliente y los clientes diferentes con frecuencia quieren cosas diferentes. Por ejemplo, en la industria hotelera los viajeros de negocios pueden desear ubicaciones cómodas que cuenten con instalaciones para juntas. Los vacacionistas pueden querer lugares de descanso que tengan albercas, cursos de golf y lujosos spas. Otros viajeros pueden querer sólo una habitación barata cerca de la carretera. El punto es que cada vez es más frecuente que "una talla no les quede a todos", y las organizaciones necesitan saber cómo van a proporcionar valor a sus clientes. Ésta es la base de la estrategia e influye en el tipo de habilidades y comportamiento que se necesitará que tengan los empleados. Por ejemplo, las acciones y las actitudes que llevan a la excelencia en el servicio al cliente pueden incluir las siguientes:

- Rapidez en la entrega de pedidos normales.
- Disposición para cumplir con las necesidades extraordinarias.
- Entrega de la mercancía en buenas condiciones.
- Rapidez para cambiar los bienes defectuosos y surtir los nuevos.
- Disponibilidad de servicios de instalación y reparación, así como de refacciones.

Figura 2.2 Esquema de las cinco fuerzas



Empresas rivales

Además del análisis de clientes, tal vez el elemento más obvio del análisis de la industria es examinar la naturaleza de la competencia. La primera pregunta a considerar es: ¿Quién es la competencia? A menudo la respuesta es clara para todos, pero a veces no lo es. Por ejemplo, durante muchos años Toys "R" Us consideró como su principal competencia a las otras tiendas de juguetes, como FAO Schwarz o KB Toys. Sin embargo, otros minoristas como Target y Wal-Mart pronto se dirigieron al mercado de juguetes con mucho éxito. Esto tuvo un efecto directo en la planeación de recursos humanos de Toys "R" Us. A pesar de que en el pasado Toys "R" Us había tenido éxito con su método basado en el volumen (es decir, "apilar en los mostradores para vender más" pronto los minoristas más grandes la rebasaron, ¿quién puede superar el volúmen y la ventaja en costos de Wal-Mart? Como consecuencia, Toys "R" Us tuvo que modificar su estrategia para competir basándose más en el servicio al cliente y en la experiencia de sus empleados. Pero, ¿tenía la cantidad y la clase de empleados que se requerían para competir de esta manera? ¿Estaban su proceso de empleo, capacitación, administración del desempeño y prácticas de compensación alineados con esta estrategia?

Nuevos competidores

Como antes se sugirió, a veces las empresas nuevas pueden entrar en una industria y lograr competir con las ya establecidas, pero no siempre es así, ya que estas últimas con frecuencia tratan de establecer barreras para impedirles la entrada y así proteger sus posiciones. Sin embargo, cuando las nuevas empresas logran entrar en una industria a menudo es porque tienen una manera diferente (y tal vez mejor) de proporcionar valor a los clientes. Por ejemplo, cuando JetBlue entró en el negocio de las aerolíneas se distinguió por suministrar un servicio excelente y económico en lugares donde los clientes no tenían mucho de dónde elegir. Las implicaciones de RH en esto son evidentes. Cuando se ven los retos que enfrentan las aerolíneas tradicionales debido a la amenaza de los transportistas de bajo costo, como JetBlue, Alaska Air y Southwest Airlines, salta a la vista que los nuevos competidores pueden cambiar "las reglas del juego" de una industria. La repercusión en los costos laborales, la productividad, las habilidades requeridas y el diseño del trabajo son consideraciones importantes en la planeación estratégica y de recursos humanos.

Sustitutos

En ocasiones la mayor oportunidad o amenaza en una industria no la representa la competencia directa, sino la sustitución. En la industria telefónica, por ejemplo, la tecnología celular está desplazando con rapidez los sistemas de telefonía en tierra. De forma similar, algunas empresas están utilizando nueva tecnología para ofrecer servicio telefónico con internet (VOIP, por sus siglas en inglés). Estos sustitutos ofrecen el mismo servicio o función que las empresas tradicionales, pero con un método diferente, lo que implica que las empresas pueden necesitar ajustar su base de habilidades para apoyar las diferentes tecnologías, o pensar en cómo competirán de formas diferentes. Piense, por ejemplo, en cómo ha cambiado el negocio de los viajes en los últimos años. Las agencias de viajes solían ser el recurso clave para conseguir vuelos, hoteles, renta de automóviles, etc. El enfoque estaba casi exclusivamente en las transacciones. Sin embargo, con la llegada de los sistemas de reservación en línea, las agencias de viajes han tenido que adaptar su enfoque. Hoy, es probable que compitan con base en el servicio que proporcionan y en su experiencia respecto a lugares particulares.

Proveedores

Las organizaciones rara vez elaboran todo por sí mismas, pero cuentan con proveedores que les suministran los insumos fundamentales. Éstos pueden incluir materias primas para la producción, dinero (de bancos y accionistas), información y personal. Este último factor, el personal, o mano de obra como se le ha llamado a lo largo de la historia, tiene implicaciones directas en la planeación estratégica y la de recursos humanos. Como la

mano de obra desempeña un papel tan importante en la planeación estratégica y en la PRH, se analizará más adelante con mucho más detalle.

Suministro externo de mano de obra

En el suministro de mano de obra influye una diversidad de factores, entre los que se incluyen los cambios demográficos en la población, la economía nacional y regional el nivel de preparación de la fuerza de trabajo, la demanda de habilidades específicas en los empleados, la movilidad de la población y las políticas gubernamentales. Las tasas de desempleo nacional y local se consideran con frecuencia como un barómetro general de la oferta de mano de obra. Considere esta información que proporciona la Oficina del Censo de Estados Unidos acerca de los trabajadores de ese país:

- Para 2012 el número de empleos aumentará a más de 163 millones. Y mientras se espera que la fuerza de trabajo aumente a una tasa de 12 por ciento, se espera que la tasa de crecimiento de los empleos para el nivel de graduados universitarios aumente a más del doble de ese porcentaje.
- Para 2012 la edad promedio de la fuerza de trabajo será de 41 años, cuando en 1979 era de 34.7. Si bien el grupo de trabajadores de 45 a 54 años habrá aumentado 52 por ciento, el grupo formado por las personas de entre 35 y 44 años se habrá reducido más de 10 por ciento.
- Los segmentos de la fuerza de trabajo que están creciendo con más rapidez en términos de raza serán los constituidos por los asiáticoestadounidenses y los hispanos, un incremento que será causado sobre todo por la inmigración.
- Para 2012 casi uno de cada cinco trabajadores estadounidenses tendrá 55 años o más.
- En el promedio nacional de Estados Unidos los graduados de preparatoria pueden esperar ganar cerca de 27 280 dólares anuales. Con licenciatura pueden ganar, en promedio, casi el doble de esa cantidad.
- En 2012 las mujeres conformarán alrededor de 48 por ciento de la fuerza de trabajo. En la actualidad, tres de cada cinco graduados universitarios son mujeres.
- Casi 25 por ciento de la fuerza de trabajo se compone de trabajadores de medio tiempo y el porcentaje va en constante aumento, pero sólo uno de cada cinco de estos trabajadores tiene acceso a una cobertura médica.
- En los próximos 10 años se creará otro millón de vacantes en computación, internet y tecnología de software. Sin embargo, el sector de más rápido crecimiento será el de los servicios.
- Entre 45 y 50 por ciento de los adultos de Estados Unidos tienen limitadas habilidades de lectura y escritura, apenas las estrictamente necesarias para manejar las demandas mínimas de la vida diaria o del desempeño laboral.

Estas tendencias de la fuerza de trabajo ilustran la importancia de monitorear los cambios demográficos como parte de un escaneo ambiental. Por fortuna, el análisis del mercado de trabajo es sustentado por varios artículos publicados. Las tasas de desempleo, las cifras proyectadas de la fuerza de trabajo y las características de la población fueron reportadas por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos (*U.S. Department of Labor*).[9] La *Monthly Labor Review* y el *Occupational Outlook Handbook*, ambos publicados por la Oficina de Estadísticas Laborales (BLS, *Bureau of Labor Statistics*) del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, contienen información sobre las características de los empleados y los cambios pronosticados en la fuerza de trabajo. Además, las cámaras de comercio locales, y las agencias de planeación y desarrollo estatal particulares también pueden ayudar a las grandes organizaciones y a las nuevas empresas con análisis del mercado de trabajo.

Estas fuentes de información son invaluables. En un ambiente de gran dinamismo es muy riesgoso estar desprevenidos. Los cambios ambientales son importantes por muchas razones; algunos se relacionan con cuestiones operativas y otras con cuestiones estratégicas.

La PRH tiene que enfocarse en ambas. En un nivel operativo el cambio en la oferta de mano de obra influye de manera directa en los planes de contratación que deben tomar en cuenta la composición demográfica de la población del área donde se localiza la organización. De forma similar, con una fuerza de trabajo en proceso de maduración, la PRH debe considerar las implicaciones de esto en las políticas de reclutamiento y reemplazo.

Desde el punto de vista estratégico, los cambios en la oferta de mano de obra pueden limitar las estrategias de las que disponen las empresas. En particular, las de alto crecimiento pueden encontrar difícil localizar el talento que necesitan para ampliar sus negocios. Aunque las tasas de desempleo varían según el sector, la escasez de talento para los empleos que requieren grandes habilidades sigue planteando verdaderos retos a las empresas.

Paso tres. Análisis interno

objetivo 3

Así como las organizaciones llevan a cabo análisis externos de las oportunidades y amenazas ambientales, también analizan sus fortalezas y debilidades internas. El análisis interno ofrece a quienes toman las decisiones estratégicas un inventario de habilidades y recursos organizacionales, así como de sus niveles de desempeño.

Para asegurarse de dar a las organizaciones una ventaja competitiva se combinan muchos recursos. Pero a diferencia del pasado, las ventajas se deben a que los activos físicos se están complementando con los activos intangibles, incluso a las personas. Como James Brian Quinn declaró: "Salvo raras excepciones, el poder económico y de producción de las empresas recae más en sus capacidades intelectuales y de servicio que en sus activos físicos, es decir, tierra, planta y equipo".[10]

Las tres C: cultura, competencias y composición

En el contexto de la planeación de recursos humanos, el análisis interno se enfoca en especial en "las tres C": cultura, competencias y composición.

Cultura. Auditoría de valores, creencias y actitudes

auditorías culturales
Auditorías de la cultura y la calidad de la vida laboral en una organización.

Piense en nuestro análisis inicial (en el paso uno) de la misión, visión y valores. Como los gerentes están entendiendo cada vez más que las culturas orientadas a los empleados son fundamentales para el éxito, con frecuencia realizan **auditorías culturales** para examinar las actitudes y creencias de la fuerza de trabajo, así como de las actividades en las que se ocupan. En un nivel, este análisis se centra en si los empleados adoptan y demuestran los valores cruciales en toda la organización. Las encuestas entre los empleados, por ejemplo, pueden medir cómo se sienten en una serie de cuestiones críticas que pueden ser muy útiles en la evaluación y la retroalimentación ascendente de (y para) la administración.

Sin embargo, estas auditorías pueden ir mucho más a fondo. Por ejemplo, Sears encontró que las actitudes positivas de los empleados en 10 factores esenciales, incluyendo la carga de trabajo y el trato por parte de los jefes, se vinculan de manera directa con la satisfacción del cliente y el aumento de los ingresos.[11]

En esencia, las auditorías culturales implican discusiones entre los directivos acerca de cómo se muestra la cultura de la organización a los empleados y cómo se puede influir en ella o mejorarla. La auditoría cultural puede incluir preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo pasan su tiempo los empleados?
- ¿Cómo interactúan entre sí?
- ¿Se otorgan facultades a los empleados (empowerment)?

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante de los gerentes?
- ¿Cómo avanzan los empleados en la organización?

Al realizar entrevistas a profundidad y hacer observaciones durante un periodo, los gerentes pueden aprender acerca de la cultura de su organización y de las actitudes de sus empleados. Como la diversidad en las organizaciones de Estados Unidos ha aumentado, dentro de ellas pueden existir grupos diferentes, o subculturas, que tengan diferentes opiniones sobre la naturaleza del trabajo, la calidad de los gerentes, etc., lo que se puede determinar por medio de las auditorías culturales. Antes de que se lleve a cabo cualquier planeación de RH, los gerentes deben tener una idea clara de cómo ven los empleados a su organización.

Competencias. Las personas como recurso estratégico

competencias centrales
Serie integrada de conocimientos en una organización que la distinguen de sus competidoras y le dan valor a los clientes.

En la actualidad cada vez más expertos están comentando que la clave del éxito de una empresa se basa en establecer una serie de **competencias centrales,** es decir, la serie de habilidades y conocimientos que posee una organización y que la distinguen de sus competidoras y le dan valor a los clientes. Por ejemplo, McDonald's ha desarrollado competencias centrales en la eficiencia administrativa y la capacitación. Federal Express tiene competencias centrales tanto en la ruta y entrega de los paquetes como en las relaciones con los empleados. Royal Dutch Shell tiene competencias centrales en la exploración y la producción de petróleo.[12] Las competencias centrales tienden a ser limitadas en número, pero proporcionan una base a largo plazo para la innovación tecnológica, el desarrollo del producto y la entrega del servicio.

En muchos casos las personas son un recurso clave que es la base de las competencias centrales de una empresa. En particular en las industrias basadas en el conocimiento, como los servicios de software e información, en las que el éxito depende cada vez más del "*know how* fundamental de las personas". Esto incluye el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados. Las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenida mediante las personas si pueden cumplir los siguientes criterios:[13]

1. *Los recursos deben ser valiosos.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o la eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran formas de reducir los costos, proporcionar algo único a los clientes o combinar ambas cosas. Los programas de empowerment, las iniciativas de calidad total y los esfuerzos de mejora continua en empresas como Nordstrom y UPS fueron diseñados a propósito para aumentar el valor que los empleados representan en el resultado final.
2. *Los recursos deben ser poco comunes.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando su conocimiento, habilidades y capacidades no se equiparan a los disponibles por la competencia. Empresas como Microsoft, McKinsey y Four Seasons Hotels invierten mucho en contratar y capacitar a los mejores y más brillantes empleados con el fin de obtener una ventaja sobre sus competidores.
3. *Los recursos deben ser difíciles de imitar.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser copiadas por otros. Disney, Southwest Airlines y Starbucks son conocidos por crear culturas únicas que obtienen lo máximo de los empleados (mediante el trabajo en equipo) y que son difíciles de imitar.
4. *Los recursos deben estar organizados.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas asignaciones con poca anticipación. Empresas como IBM y GE han invertido en tecnología de la información para ayudar a asignar y rastrear las tareas para los empleados cuando se tienen que realizar proyectos temporales. El trabajo en equipo y la cooperación son otros dos métodos dominantes para asegurar una fuerza de trabajo organizada.

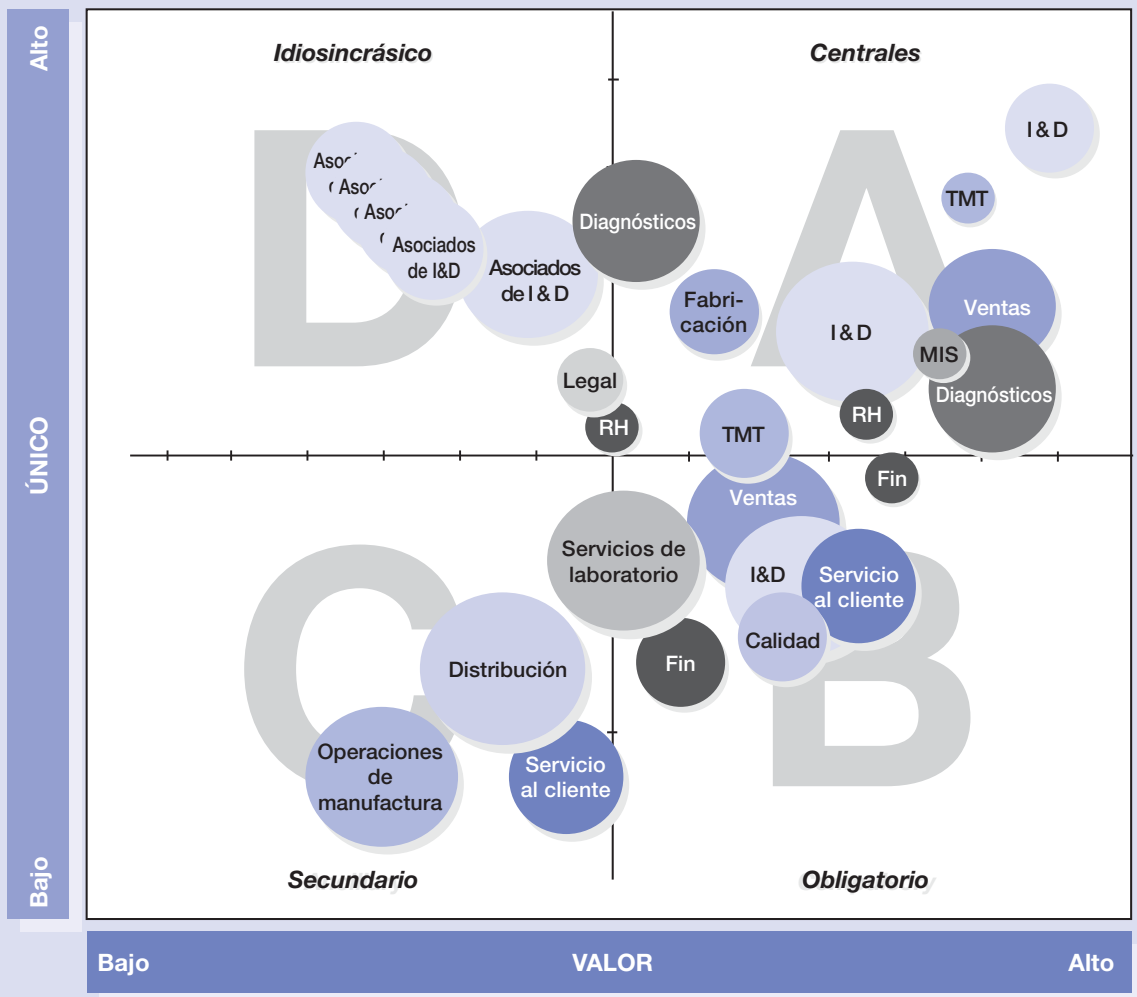
Estos cuatro criterios destacan la importancia de las personas y muestran la cercanía de la ARH con la administración estratégica.

Composición. La arquitectura del capital humano

Un elemento relacionado con el análisis interno de las organizaciones que rivalizan competencias es la determinación de la composición de la fuerza de trabajo. Es decir, los gerentes necesitan determinar si disponen de personal, interno o externo, para ejecutar la estrategia de una organización. En algunos aspectos éste ha sido casi siempre el punto en el que se enfoca la planeación de recursos humanos. Los gerentes tienen que tomar decisiones difíciles respecto a quién emplear en el interior de la empresa y a quién en el exterior, y respecto a cómo dirigir a las diferentes clases de empleados con diversas habilidades para que contribuyan de diferentes maneras a la organización.

En la figura 2.3 se muestra que los diferentes grupos de habilidades en una organización determinada pueden clasificarse según el grado en que generen valor estratégico y sean exclusivos de la organización. Como regla general, los gerentes consideran con frecuencia

Figura 2.3 Mapa del capital humano



TMT (por sus siglas en inglés, Tecnologías de Publicidad de Comercio).
MIS (por sus siglas en inglés, Sistema de Información para la Administración).
Fin (por sus siglas en inglés, Red completamente integrada).

contratar de forma externa (outsourcing) las áreas de habilidad que no sean fundamentales para las competencias centrales de la empresa. La PRH desempeña un papel importante, ya que ayuda a los gerentes a examinar los costos y beneficios de usar un método de empleo en comparación con otro.

La evidencia de la investigación sugiere que las relaciones en el empleo y las prácticas de RH para diferentes empleados varían de acuerdo con el segmento que ocupan en esta matriz. A continuación se presentan algunas tendencias generales:

Trabajadores con conocimientos centrales. Este grupo de empleados tiende a tener habilidades específicas para la empresa que se relacionan de manera directa con la estrategia de la misma (como los científicos del departamento de Investigación y Desarrollo de una empresa farmacéutica o los especialistas en ciencias de la computación de una empresa de desarrollo de software). Estos empleados se ocupan por lo general del trabajo de conocimiento que implica considerable autonomía y discreción. Las empresas tienden a hacer compromisos a largo plazo con estos empleados, a invertir en su capacitación y desarrollo continuo y tal vez a darles una participación de las acciones.

Trabajadores que se basan en los trabajos tradicionales. Este grupo de empleados tiene habilidades muy valiosas para la empresa, pero no son particularmente exclusivas (como los vendedores de una tienda departamental o los conductores de camión para un servicio de mensajería). Se tiende a emplear a estos trabajadores para desempeñar una tarea predefinida. Como es muy posible que dejen la empresa para irse a otra, los gerentes suelen invertir menos recursos en su capacitación y desarrollo, y enfocarse más en pagar por los logros del desempeño a corto plazo.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Para más información acerca de los empleados por contrato visite

http://bohlander.swlearning.com

Trabajo por contrato. Este grupo de empleados por lo general tiene habilidades con menos valor estratégico y están disponibles para todas las empresas (como trabajadores de oficina, de mantenimiento, y personal de contabilidad y de recursos humanos). Quienes desempeñan estos trabajos se contratan cada vez más en agencias externas con base en un contrato, y el alcance de sus deberes tiende a ser limitado. Las relaciones en el empleo tienden a ser transaccionales, enfocadas en reglas y procedimientos con menos inversión en el desarrollo.

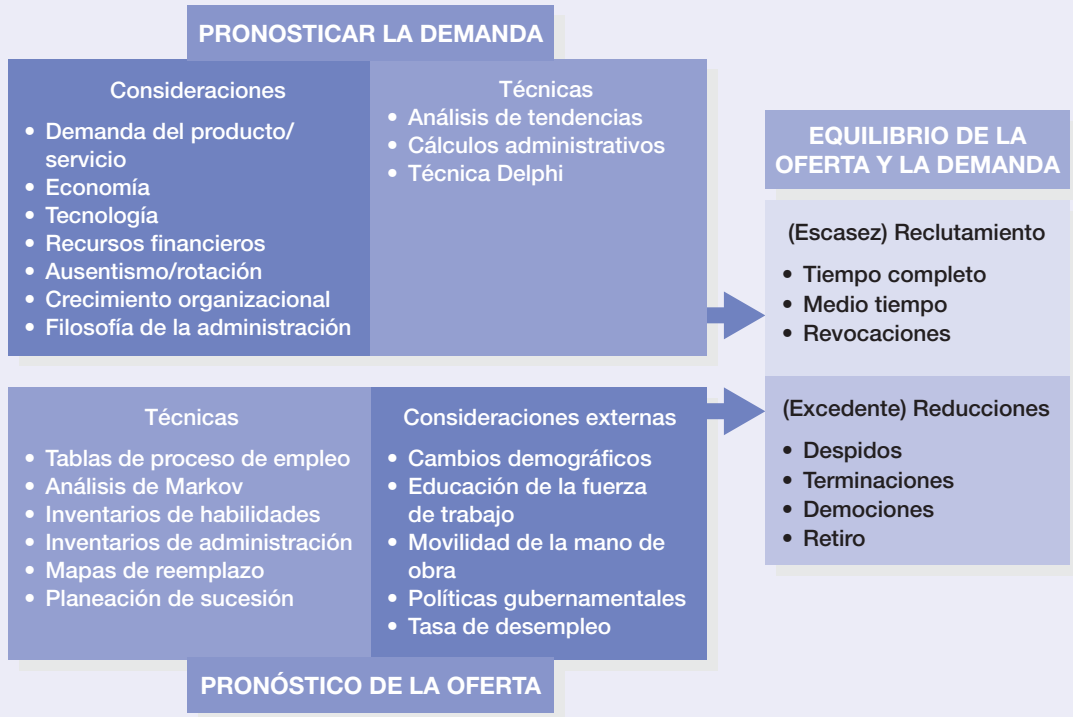
Socios de alianza. Este grupo de personas tiene habilidades que son exclusivas, pero por lo general no se relacionan de manera directa con la estrategia central de una empresa (por ejemplo abogados, consultores y científicos que realizan investigación en laboratorios). Aunque tal vez las empresas no puedan justificar su empleo interno, dado su vínculo tangencial con la estrategia, estos individuos tienen habilidades especializadas de las que no todas pueden disponer con facilidad. Debido a esto las empresas tienden a establecer alianzas y asociaciones a largo plazo con ellas y a cultivar una relación continua enfocada en el aprendizaje mutuo y a invertir cantidades considerables en el intercambio de información y conocimientos.[14]

objetivo 4

Pronósticos. Un elemento clave de la planeación

Aunque el análisis interno de las tres C (cultura, competencia y composición) puede revelar abundante información acerca de dónde se encuentra la organización en la actualidad, las cosas cambian. Y en un sentido importante la planeación estratégica se relaciona con la administración de ese cambio. Los gerentes deben pronosticar en forma continua las necesidades y las capacidades que la empresa tendrá en el futuro para poder hacer un trabajo efectivo de planeación estratégica. Como se muestra en la figura 2.4, los gerentes se enfocan en, al menos, tres elementos clave: a) pronosticar la demanda de trabajo, b) pronosticar la oferta de trabajo y c) equilibrar los factores de la oferta y la demanda. La atención cuidadosa a cada uno de ellos ayuda a la alta gerencia a cumplir con sus requerimientos de recursos humanos.

Figura 2.4 Modelo de pronóstico de recursos humanos



Considere por un momento los altos costos de no pronosticar o de hacerlo mal. El no llenar las vacantes dará como resultado una pérdida de eficiencia que puede ser muy costosa, en particular cuando toma tiempo capacitar a los reemplazos. Por ridículo que pueda sonar, se han visto situaciones en las que se despide a empleados de un departamento mientras se contrata a otros para otro departamento, con el fin de que ocupen puestos similares a los que ocupaban los despedidos. Esta clase de errores pueden ser frustrantes, por decir lo menos, y pueden confundir cuando la sobrecontratación provoca tener que despedir a empleados recién contratados. El mal pronóstico también dificulta a los empleados evaluar de manera efectiva sus carreras y desarrollo. Como resultado, algunos de los trabajadores más competentes y ambiciosos pueden buscar otro empleo en donde consideren que tendrán más oportunidades profesionales.[15]

Además, el pronóstico atinado proporciona la clase de información que los gerentes necesitan para tomar decisiones sensatas. Puede ayudarles a asegurarse de que tienen la cantidad y la clase correcta de personas en los lugares correctos en el momento adecuado, haciendo cosas que suministren valor a la organización y a los empleados.

Pronóstico de la demanda de empleados

Si un componente clave del pronóstico es predecir el número y el tipo de gente que se necesita para cumplir con los objetivos organizacionales, la pregunta que sigue es: "¿Cómo se puede hacer eso?". Una variedad de factores, como la estrategia competitiva, la tecnología, la estructura y la productividad puede influir en la demanda de mano de obra. Por ejemplo, como se advirtió en el capítulo 1, el uso de tecnología de punta por lo general se acompaña de una menor demanda de trabajadores con pocas habilidades y mayor de trabajadores del

conocimiento. Los factores externos, como los ciclos de negocios (las tendencias económicas y de temporada), también pueden desempeñar un papel. Por ejemplo, en Estados Unidos los minoristas como The Gap, Bath & Body Works y Marks & Spencer dependen mucho de los empleados temporales entre noviembre y enero, durante la temporada de vacaciones.

Existen dos métodos para el pronóstico de RH: el cuantitativo y el cualitativo. Cuando se centra en la necesidad de recursos humanos el pronóstico es sobre todo de naturaleza cuantitativa, y en las grandes organizaciones es realizado por especialistas altamente capacitados. Los métodos cuantitativos para el pronóstico pueden emplear complejos modelos analíticos, aunque pronosticar puede ser tan informal como tener a una persona que conozca la organización y anticipe los requerimientos futuros de RH. En última instancia, serán las demandas de la organización las que determinarán la técnica que se usará. Sin embargo, sin importar el método que se use, el pronóstico no deberá ser descuidado, ni siquiera en las organizaciones más o menos pequeñas.

Métodos cuantitativos. Los métodos cuantitativos para el pronóstico implican el uso de técnicas estadísticas o matemáticas; son los que usan los teóricos y expertos en planeación. Un ejemplo es el **análisis de tendencias,** el cual pronostica los requerimientos de personal con base en algún indicador organizacional y es uno de los que más se utilizan para pronosticar la demanda de RH. El análisis de tendencias se realiza por lo general en las siguientes etapas:

análisis de tendencias
Un método cuantitativo para pronosticar la demanda de mano de obra basado en un indicador de la organización, por ejemplo, el de las ventas.

Primero, elija un factor de negocios adecuado. Éste debiera ser el mejor pronosticador disponible de las necesidades de recursos humanos. Con frecuencia las ventas o el valor agregado (el precio de venta menos los costos de materiales y suministros) se usan como un pronosticador en el análisis de tendencias. Segundo, planee una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados. La razón de empleados con el factor de negocios ofrecerá una razón de productividad de trabajo (por ejemplo, ventas por empleado). Tercero, calcule la razón de productividad para al menos los cinco años anteriores. Cuarto, calcule la demanda de recursos humanos multiplicando el factor de negocios por la razón de productividad. Por último, pronostique la demanda de recursos humanos hacia el año objetivo. Este procedimiento se ilustra en la figura 2.5 para un contratista de edificios hipotético.

Figura 2.5 Ejemplo de análisis de tendencias de la demanda de recursos humanos

AÑOS	FACTOR DE NEGOCIOS (VENTAS EN MILES)	÷	PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA (VENTAS/EMPLEADO)	=	DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS (NÚMERO DE EMPLEADOS)
2000	$2351		14.33		164
2001	$2613		11.12		235
2002	$2935		8.34		352
2003	$3306		10.02		330
2004	$3613		11.12		325
2005	$3748		11.12		337
2006	$3880		12.52		310
2007*	$4095		12.52		327
2008*	$4283		12.52		342
2009*	$4446		12.52		355

*Cifras pronosticadas.

Otros métodos de planeación estadística más sofisticados incluyen técnicas de modelado o de pronósticos múltiples. Mientras que el análisis de tendencias se basa en un factor único (como las ventas) para predecir las necesidades de personal, los métodos más avanzados combinan varios factores para predecir los niveles de posibilidad de empleo, como las tasas de interés, el producto interno bruto, los ingresos disponibles y las ventas. Mientras que los costos de desarrollar estos métodos de pronóstico solían ser bastante altos, los avances en la tecnología y en el software computacional han vuelto asequibles las herramientas sofisticadas de pronóstico, incluso para las pequeñas organizaciones.

Métodos cualitativos. La verdad es que el pronóstico es con frecuencia más un arte que una ciencia, ya que ofrece aproximaciones inexactas más que resultados absolutos. El ambiente siempre cambiante en que opera una organización contribuye a esta situación. Por ejemplo, calcular los cambios en la demanda del producto o servicio es una cuestión de pronósticos básica, como es anticipar los cambios en la economía nacional y local. Si un hospital de la comunidad está interesado en anticipar los cambios internos en tecnología, organización o administración debe considerar estos factores ambientales en sus pronósticos de las necesidades de personal. Además, dichas necesidades deben estar en línea con los recursos financieros de la organización.

En contraste con los métodos cuantitativos, los métodos cualitativos para el pronóstico son menos estadísticos e intentan conciliar los intereses, habilidades y aspiraciones de los empleados con las necesidades actuales y futuras del proceso de empleo de una organización. En las organizaciones grandes y pequeñas los expertos en planeación de RH pueden confiar en expertos que les ayuden a elaborar pronósticos para anticipar los requerimientos de personal. Los **pronósticos de la administración** son las opiniones (criterios) de los supervisores, gerentes de departamento, especialistas u otros conocedores de las necesidades futuras de empleo de la organización. Por ejemplo, en Ripe Tomato, una cadena de restaurantes en crecimiento, la responsabilidad de los pronósticos de empleo le corresponde al gerente de cada restaurante.

pronósticos de la administración
Opiniones (criterios) de los supervisores, gerentes de departamento, expertos y otros conocedores de las necesidades de personal que la organización tendrá en el futuro.

Otro método cualitativo de pronóstico, la técnica Delphi, intenta disminuir la subjetividad de los pronósticos solicitando y resumiendo los criterios de un grupo de individuos preseleccionado. De esta manera el pronóstico final representa el criterio compuesto de un grupo. La técnica Delphi requiere amplia coordinación y cooperación para asegurar pronósticos satisfactorios. Este método funciona mejor en las organizaciones en que los cambios tecnológicos dinámicos afectan los niveles de personal.

En un escenario ideal, el pronóstico debe incluir el uso tanto de enfoques cuantitativos como cualitativos, ya que al combinarlos se complementan y se obtiene un pronóstico más completo que incluye las contribuciones teóricas y prácticas de los dos.

Pronóstico de la oferta de empleados

Así como una organización debe pronosticar los requerimientos de empleados que tendrá en el futuro, debe también determinar si dispone de suficiente cantidad y tipos de empleados para las vacantes de personal que anticipa tener. De igual manera que con los pronósticos de la demanda, el proceso implica rastrear los niveles actuales y hacer proyecciones futuras.

Tablas del proceso de empleo y análisis de Markov. Un análisis de oferta interna puede empezar con la preparación de las tablas de proceso de empleo. Las **tablas del proceso de empleo** son representaciones gráficas de todos los puestos de la organización, junto con el número de empleados que los ocupan (y tal vez también los requerimientos de personal que se tendrá en el futuro derivados de los pronósticos de la demanda). Otra técnica, llamada **análisis de Markov,** muestra el porcentaje (y cantidad real) de empleados que permanecen en un trabajo de un año al siguiente, así como la proporción de los que son promovidos, degradados o transferidos, o que se van de la organización. Como se

tablas del proceso de empleo
Representaciones gráficas de todos los puestos de la organización, junto con el número de empleados que los ocupan y los requerimientos de empleo futuros (mensuales o anuales).

análisis de Markov
Método para rastrear el patrón de los movimientos de los empleados en diferentes puestos.

Además de los métodos cualitativos o estadísticos, los gerentes de RH se basan también en las opiniones de los gerentes de sus organizaciones para ayudar a pronosticar la demanda de personal que éstas tendrán en el futuro.



© PHOTODISC RED/GETTY IMAGES

muestra en la figura 2.6, el análisis de Markov se puede utilizar para rastrear el patrón de movimientos de los empleados por diferentes puestos y para desarrollar una matriz de transición con el fin de pronosticar la oferta de trabajo.

Pronosticar la oferta de recursos humanos requiere que los gerentes tengan un buen conocimiento de la rotación y ausentismo de los empleados. En el apéndice de este capítulo se

Figura 2.6 Análisis de Markov hipotético para una empresa minorista

2005 → 2006	Gerentes de tienda	Asist. de gerentes de tienda	Gerentes de sección	Gerentes de depto.	Asociados de ventas	Salida
Gerentes de tienda (n = 12)	90% / 11					10% / 1
Asistentes de gerentes de tienda (n = 36)	11% / 4	83% / 30				6% / 2
Gerentes de sección (n = 96)		11% / 11	66% / 63	8% / 8		15% / 14
Gerentes de depto. (n = 288)			10% / 29	72% / 207	2% / 6	16% / 46
Asociados de ventas (n = 1440)				6% / 86	74% / 1066	20% / 288
Oferta pronosticada	15	41	92	301	1072	351

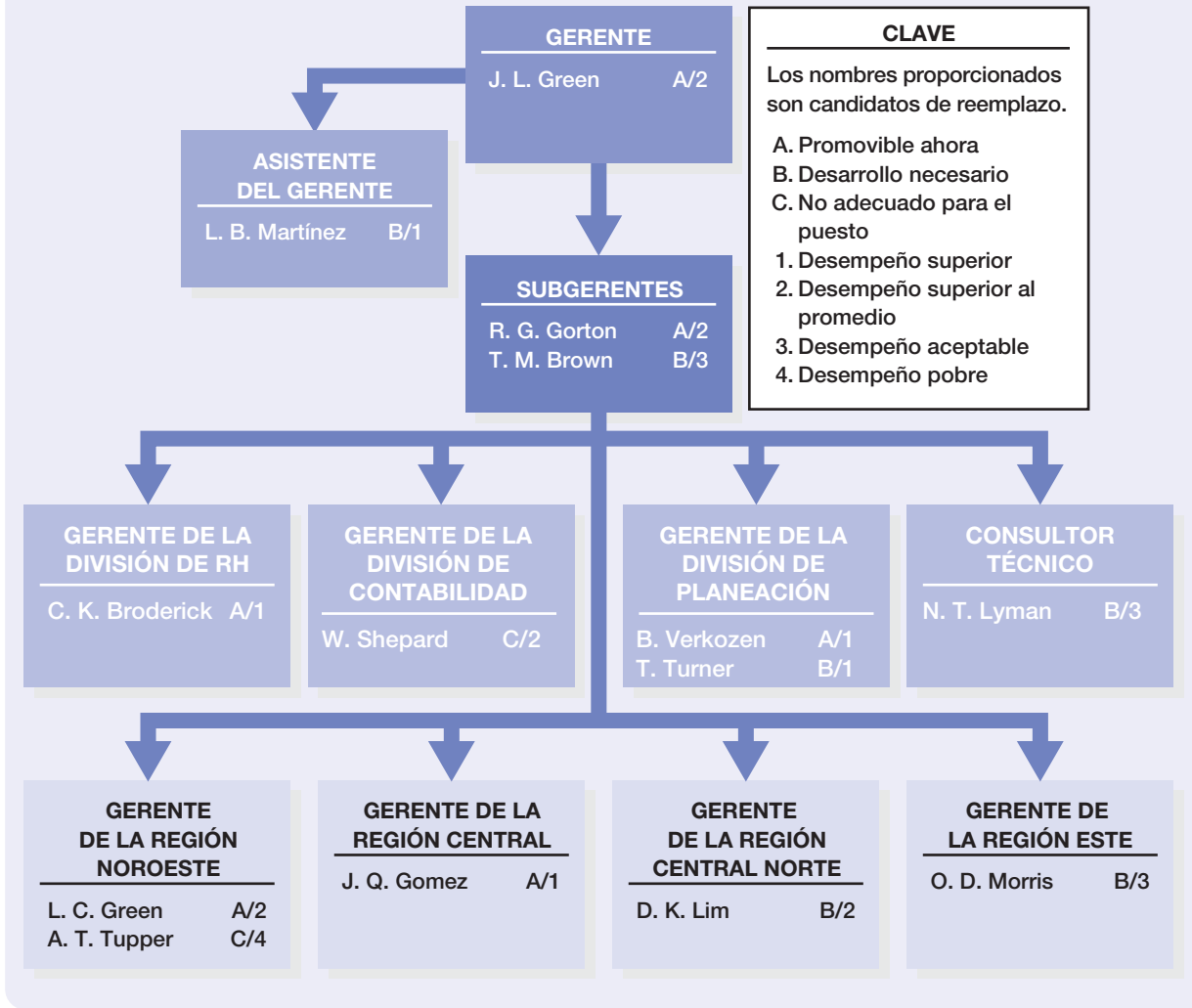
Porcentaje de transición — Número real de empleados

incluyen las fórmulas para calcular las tasas de rotación y ausentismo. Los cálculos son sencillos y pueden ser usados por los gerentes de organizaciones grandes y pequeñas.

inventarios de habilidades Archivos de escolaridad, experiencia, intereses, habilidades, etc. del personal que permiten a los gerentes hacer coincidir con rapidez las vacantes en un puesto con los antecedentes del empleado.

Inventarios de habilidades y ejecutivos. Mientras que las tablas de personal, el análisis de Markov, las tasas de rotación y herramientas similares tienden a enfocarse en el número de empleados en puestos específicos, otras técnicas se orientan más a los tipos de empleados y sus habilidades, conocimiento y experiencias. Los **inventarios de habilidades** se pueden preparar también para que enlisten la escolaridad, la experiencia laboral anterior, los intereses vocacionales, las capacidades y habilidades específicas, el historial de compensaciones y la antigüedad de cada empleado. Por supuesto, la confidencialidad es un asunto vital para llevar a cabo cualquier inventario. No obstante, los inventarios de habilidades bien preparados y actualizados permiten a la organización hacer coincidir con rapidez las vacantes que se presenten con los antecedentes del empleado. Cuando se recaba información acerca de gerentes, se llaman *inventarios ejecutivos.* Y en la actualidad este análisis se puede

Figura 2.7 Una mapa de reemplazo ejecutivo



simplificar aún más si se utilizan los sistemas de información de RH y sistemas empresariales que proporcionan empresas como Oracle-PeopleSoft y SAP.

Mapas de reemplazo y planeación de la sucesión. Los inventarios de habilidades y los ejecutivos (denominados en términos generales inventarios de talento) pueden utilizarse para desarrollar **mapas de reemplazo** de empleados, que enlistan a los trabajadores actuales e identifican posibles reemplazos para cuando se presenten las vacantes. En la figura 2.7 se muestra un ejemplo de cómo una organización puede desarrollar un mapa de reemplazo para los gerentes de una de sus divisiones. Observe que esta tabla proporciona información del desempeño actual del trabajo y la capacidad de los posibles reemplazos de ser promovidos. Como tal, puede utilizarse junto con otra información para la **planeación de la sucesión,** es decir, el proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para que puedan finalmente asumir puestos de alto nivel.

mapas de reemplazo
Listas de empleados actuales y personas que son reemplazos potenciales si se presenta una vacante

planeación de la sucesión
Proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos ejecutivos

En el ambiente de rápido movimiento de hoy en día, la planeación de la sucesión puede ser más importante y más difícil de realizar que antes. Los ejecutivos con frecuencia se lamentan de la continua escasez de talento en sus empresas. Incluso, una encuesta que en fecha reciente se aplicó a 150 ejecutivos de las 1000 empresas más grandes de Estados Unidos, reveló que todos están de acuerdo con el valor de identificar a los sucesores, pero sólo 72 por ciento dijo estar preparando ya a alguien para que tome su lugar. De acuerdo con William Byham, director general de Development Dimensions International (DDI), la empresa común espera 33 por ciento de rotación en los niveles ejecutivos en los próximos cinco años, y de estas empresas, a alrededor de una tercera parte le preocupa no poder encontrar reemplazos convenientes. Y el costo de reemplazar a estos gerentes es muy alto, dice Byham. "El costo promedio del reemplazo estimado en un año es de 750 000 dólares. Esto incluye encontrar al nuevo individuo, los costos de capacitación y desarrollo, y los costos de oportunidad de la nueva contratación de forma rápida." En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2" se muestra una lista de control para evaluar "el éxito" de la planeación de sucesión.[16]

Paso cuatro. Formulación de la estrategia

objetivo 5

Las técnicas de pronóstico antes discutidas proporcionan información fundamental para la planeación estratégica. Recuerde que al principio del capítulo se comentó que el análisis de RH es un insumo para la formulación de la estrategia. Sin embargo, en este punto es necesario hacer una advertencia. Dado que las técnicas de pronóstico de RH nos llevan a adentrarnos en los pormenores de la demanda y la oferta de la mano de obra, se debe tener cuidado de no perder de vista el panorama estratégico general. Una de las mayores preocupaciones entre los ejecutivos es que, a veces, los gerentes de RH no pueden ver el bosque por enfocarse en los árboles, porque se enredan en los detalles administrativos de sus modelos de planeación. El análisis FODA, que se explica a continuación, ayuda a los gerentes a combinar varias fuentes de información en un marco de trabajo más amplio para su análisis.

Una vez que han analizado las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y las amenazas externas, los gerentes tienen la información que necesitan para formular estrategias corporativas, de negocios y de RH para la organización. Una comparación de *fortalezas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas* se denomina, por lo general, **análisis FODA.** El análisis FODA ayuda a los ejecutivos a resumir los hechos y pronósticos principales derivados de los análisis externos e internos. La formulación de estrategias desarrolla un análisis FODA para utilizar las fortalezas de la organización y capitalizar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades internas. En pocas palabras, la formulación de la estrategia va desde el análisis sencillo hasta el diseño de un curso de acción coherente.

análisis FODA
Comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para propósitos de formulación estratégica.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Lista de verificación de planeación de la sucesión

EVALÚE EL ÉXITO DE SU PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN

Escriba un número a la derecha para indicar cuán bien cree que su organización maneja cada característica de las mejores prácticas de planeación y administración de la sucesión que aparece en la columna de la izquierda. Pida a otros responsables de tomar decisiones de su organización que llene esta forma de manera individual. Después recabe las puntuaciones y compare las notas.

Características de un programa con las mejores prácticas de administración y planeación de la sucesión		¿Cómo evaluaría el programa de administración y planeación de la sucesión de su organización con base en la característica?				
Su organización ha tenido éxito...		Muy poco (1)	Poco (2)	Ni poco ni mucho (3)	Bastante (4)	Más del esperado (5)
1	En aclarar el propósito y los resultados que se esperan del programa de administración y planeación de la sucesión.					
2	En determinar el desempeño que se requiere para todas las categorías de puestos de la organización estableciendo modelos de competencia.					
3	En establecer un medio para medir el desempeño individual que esté alineado con las competencias que están demostrando los trabajadores eficaces.					
4	En determinar qué tipo de desempeño se necesitará en el futuro estableciendo los modelos de competencia futuros para todas las categorías de puestos.					
5	En crear un medio continuo que permita evaluar el potencial individual comparado con modelos de competencia futuros.					
6	En establecer un medio que permita disminuir las diferencias mediante el uso de planes de desarrollo individuales (IDP, por sus siglas en inglés).					
7	En crear un medio para seguir y retener al personal responsable.					
8	En crear un medio para documentar la competencia y encontrar el talento de la organización con rapidez cuando se necesite.					
9	En crear y sostener las recompensas para el personal en desarrollo.					
10	En establecer un medio para evaluar los resultados del programa de administración y planeación de la sucesión.					

Total (sume los puntos del 1 al 10 y escriba el resultado en el recuadro de la derecha)

CALIFICACIÓN

50–40	Felicitaciones. El programa de administración y planeación de la sucesión de su organización se ajusta a las mejores prácticas.
39–30	Bastante bien. Su organización está en el camino para establecer un programa de administración y planeación de la sucesión de primera categoría.
29 a 20	Bien. Aunque su organización puede mejorar, parece tener en su lugar algunas de las piezas principales para un programa de administración y planeación de la sucesión.
19 a 10	Nada bien. Su organización probablemente ocupa las vacantes a medida que se necesita.
9–0	Califíquese con una nota reprobatoria. Necesita tomar medidas de inmediato para mejorar las prácticas de administración y planeación de la sucesión de su organización.

Fuente: De William J. Rothwell, “Putting Success into Your Succession Planning”, *The Journal of Business Strategy 23*, núm. 3, mayo/junio de 2002, pp. 32-37. Reimpresión autorizada por Thomson Media, One State Street, piso 26, Nueva York, NY 10004.

Estrategia corporativa

En cualquier industria las empresas deciden dónde y cuándo competirán. La estrategia corporativa se centra en la selección de dominio; es decir, dónde competirán. Algunas eligen una estrategia de concentración que se enfoca en sólo una parte limitada de la industria. Por ejemplo, Visteon Corporation se especializa en tecnología electrónica, climas y trenes de potencia para la industria automotriz. A diferencia de ellas, Henry Ford en una ocasión integró por completo a su empresa, desde las minas para obtener el mineral que se necesita para producir acero hasta las salas de exposición donde se vendían sus automóviles.

Crecimiento y diversificación

A medida que las empresas crecen, tienden a elegir estrategias que se enfocan en la geografía, el volumen y la expansión del producto. La planeación de RH es una aportación vital para estas decisiones. El crecimiento depende de tres elementos relacionados: a) el aumento de la productividad, b) un mayor número de empleados y c) el desarrollo o la adquisición de nuevas habilidades. Las preocupaciones respecto al proceso de empleo, la capacitación, la motivación, el desempeño, etc., pueden permitir el crecimiento o limitar su potencial. Mientras las empresas se diversifican en nuevos negocios, los gerentes se tienen que enfrentar a la decisión de "hacer o comprar". Es decir, ¿deberían desarrollar las capacidades que ya tienen en la empresa o contratarlas del exterior? Por ejemplo, cuando a principios de la década de los ochenta IBM entró en el mercado de computadoras personales, contrató a Intel y Microsoft (que estaban comenzando) para que fabricaran el hardware y los sistemas operativos que requerían sus PC. La decisión no sólo se basó en las cuestiones de recursos humanos, pero éstos fueron una parte importante de la ecuación.

Algunas empresas se diversifican más allá de sus negocios centrales. Por ejemplo, GE se ha diversificado desde su base original de aparatos electrodomésticos y eléctricos hasta una amplia gama de industrias como las de la salud, finanzas, seguros, transportación en tierra y aire, e incluso la de medios de comunicación al comprar NBC. Para administrar un portafolio tan diverso GE ha invertido mucho en el desarrollo de habilidades gerenciales generales y de liderazgo. Jeffrey Immelt, el director general, ha declarado que el futuro de GE depende de la búsqueda de los negocios que apalancan el capital humano (en contraste con su enfoque tradicional en la manufactura). Esta nueva estrategia tiene un vínculo fuerte con los recursos humanos. De hecho, la estrategia es viable sólo porque la empresa ha hecho un trabajo envidiable de desarrollo de talento a través de los años.

Fusiones y adquisiciones

Además de las estrategias de crecimiento y diversificación, el ámbito corporativo de Estados Unidos ha visto una gran cantidad de fusiones y adquisiciones en años recientes. Éstas incluyen empresas como Hewlett-Packard y Compaq, Daimler-Benz y Chrysler, Walt Disney y ABC, Kmart y Sears, y Procter & Gamble y Gillette. Y aunque existen algunas razones competitivas importantes para este tipo de fusiones, por desgracia se puede observar que a muchas no les ha ido bien. Quizás no sea de sorprender que la tasa de fracasos entre las empresas sea muy alta. Algunos cálculos sugieren que sólo cerca de 15 por ciento de las fusiones logran sus objetivos (medidos por el rendimiento de la inversión, el valor del accionista, etc.). Con frecuencia el fracaso se debe tanto a inconsistencias culturales como a conflictos entre los directivos de cada empresa. Es evidente que estas cuestiones destacan la importancia de una planeación de RH efectiva antes y durante el proceso de fusión. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" se muestran las actividades fundamentales de RH asociadas a diferentes fases de una fusión o adquisición.

Como muchas fusiones o adquisiciones, la adquisición de Compaq por parte de Hewlett-Packard no resultó ser tan exitosa como mucha gente esperaba en especial los empleados, que debido a esto fueron despedidos.



© ASSOCIATED PRESS/AP

Alianzas estratégicas y sociedades en participación (Joint Ventures)

Algunas empresas no adquieren otra ni se fusionan con ninguna, sino que buscan estrategias cooperativas, por ejemplo alianzas estratégicas o sociedades en participación. De manera particular, cuando las empresas conforman sociedades en participación internacionales, las cuestiones de cultura (cultura de la empresa y nacional) se vuelven especialmente importantes. En esta situación le corresponde a RH el papel vital de evaluar la compatibilidad de las culturas y los problemas potenciales. Cuando se forma una alianza, RH ayuda a seleccionar a los ejecutivos clave y a desarrollar el trabajo en equipo entre las fuerzas de trabajo respectivas. Además, por lo general RH se involucra en el diseño de la evaluación del desempeño y de los incentivos mutuos para la alianza. Y, por supuesto, una de las cuestiones controvertidas relacionada con dichas alianzas es el inevitable tema del outsourcing u offshoring hacia otras ubicaciones.

Estrategia de negocios

Aunque se piensa en la estrategia corporativa como una selección de dominio, la estrategia de negocios se ve en términos de navegación de dominio. Esta última se enfoca más en cómo competirá la empresa contra sus rivales para crear valor para los clientes. Se puede pensar en la **creación de valor** en un escenario de costo/beneficio (es decir, valor = beneficios – costos). Las empresas pueden aumentar el valor al cliente, ya sea mediante la reducción de los costos a los clientes o mediante el aumento de los beneficios (o alguna combinación de ambos). Y sus estrategias de negocio reflejan estas opciones.

creación de valor
Lo que la empresa agrega al producto o al servicio en virtud de hacerlo; la cantidad de beneficios que proporciona el producto o servicio una vez que se han restado los costos de fabricarlo.

Estrategia de bajo costo. Competir en productividad y eficiencia

Una estrategia de bajo costo consiste en mantener los costos tan bajos como para poder ofrecer un precio atractivo a los clientes (en relación con la competencia). Las organizaciones como Dell, Wal-Mart y Southwest Airlines han tenido gran éxito con el uso de estrategias de bajo costo. Los factores críticos de éxito de esta estrategia se centran en la eficiencia y la productividad, así como en la minimización de los desperdicios. Las empresas que las adoptan a menudo son grandes y tratan de obtener ventaja de economías

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Actividades clave de recursos humanos asociadas con las fases de fusión y adquisición

Cuestiones de RH	Actividades clave de RH
Etapa 1. Combinación previa	
• Identificar las razones para la fusión/adquisición. • Formar el líder/equipo de la fusión/adquisición. • Buscar socios potenciales. • Seleccionar un socio. • Planear para administrar el proceso. • Planear para aprender del proceso.	• Participar en la evaluación de preselección de la empresa objetivo. • Apoyar en la realización de la evaluación minuciosa que requerirán las diligencias. • Participar en la planeación de la combinación. • Ayudar a desarrollar prácticas de RH que apoyen el aprendizaje rápido y la transferencia del conocimiento.
Etapa 2. Combinación	
• Seleccionar la integración del(los) gerente(s). • Diseñar/implementar equipos de transición. • Crear la nueva estructura/estrategias/liderazgo. • Retener a los empleados clave. • Administrar el proceso de cambio. • Comunicar a los participantes e involucrarlos. • Desarrollar nuevas políticas y prácticas.	• Ayudar en el reclutamiento y selección de gerentes de integración. • Ayudar en el diseño y el reclutamiento del equipo de transición. • Desarrollar estrategias de retención y comunicarlas al talento directivo. • Ayudar a decidir quién se va. • Facilitar el establecimiento de una nueva cultura. • Proporcionar apoyo para asegurar la implementación de políticas y prácticas de RH.
Paso 3. Afianzamiento y evaluación	
• Afianzar el liderazgo y el proceso de empleo. • Evaluar las nuevas estrategias y estructuras. • Evaluar la nueva cultura. • Evaluar las preocupaciones de los participantes. • Hacer revisiones a medida que sean necesarias. • Aprender del proceso.	• Participar en el establecimiento de criterios y procedimientos para evaluar la efectividad del personal. • Monitorear la nueva cultura y los enfoques recomendados para fortalecerla. • Colaborar en la satisfacción de los participantes. • Ayudar en el desarrollo e implementación de planes para un ajuste y aprendizaje continuos.

Fuente: Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 9a. ed., Mason, OH: Thomson/South-Western, 2006, p. 50.

de escala en la producción y distribución. En muchos casos, su gran tamaño les permite vender sus productos y servicios a un precio más bajo, lo que lleva a una mayor participación en el mercado, volumen y (con un poco de suerte) utilidades. Sin embargo, hasta un líder de bajo costo debe ofrecer un producto o servicio que los clientes consideren valioso. Como dijo Gordon Bethune, director general de Continental Airlines: "Puede hacer una pizza tan barata que nadie la compre".[17] Al final, las organizaciones tienen que usar una estrategia de costos para aumentar (en lugar de disminuir) el valor para los clientes.

Una estrategia de bajo costo tiene diversos vínculos con la planeación de RH. El primero tiene que ver con la productividad. Una idea equivocada y común acerca de las estrategias de bajo costo es que inevitablemente requieren reducir los costos laborales. Por el contrario, hay algunos buenos ejemplos de empresas que pagan a sus empleados "el salario más alto", pero ganan ventajas de costos por la excelente productividad. Es decir, consiguen un gran "rendimiento sobre la inversión", ya sea produciendo más con la fuerza de trabajo que tienen, o produciendo la misma cantidad con una fuerza de trabajo más pequeña. Starbucks es una de las empresas que a menudo se citan como ejemplos de las que pagan a sus empleados los salarios más altos de su industria y aún así tienen costos totales más bajos que todos sus competidores. Esto se debe a que los empleados altamente motivados suelen ser más eficientes en su trabajo, garantizar una mejor calidad, eliminar el desperdicio y dar un mejor servicio.

La segunda manera en la que las estrategias de bajo costo se relacionan con RH es el *outsourcing*. En algunos casos, las empresas que buscan reducir sus costos pueden considerar el hecho de contratar un socio externo que pueda desempeñar actividades o servicios particulares tan bien (o mejor) a un costo más bajo. Esta decisión relaciona de manera directa la planeación estratégica con la de recursos humanos, debido a que suele dar como resultado despidos, transferencias, etc. Como antes se observó, las organizaciones necesitan conocer muy bien sus procesos y habilidades centrales antes de tomar estas decisiones. Demasiado a menudo las empresas toman las decisiones de *outsourcing* basándose sólo en los costos, lo que a largo plazo puede tener efectos negativos si se erosionan las habilidades y capacidades centrales con las que cuenta la empresa.

Estrategia de diferenciación. Competir con base en el valor agregado

La reducción de costos es una muy buena manera de aumentar el valor para los clientes, pero esto también se puede lograr proporcionándoles algo único y distintivo. Una estrategia de diferenciación se basa con frecuencia en la alta calidad del producto, características innovadoras, rapidez de mercado o servicio superior. El compromiso de Ritz-Carlton con la calidad y el lujo, el enfoque de FedEx en la entrega rápida y flexible, el compromiso de Neiman Marcus con la moda y el servicio al cliente, y el énfasis de Sony en la innovación y desarrollo de productos son ejemplos fácilmente identificables de estrategias de diferenciación.

Cada una de estas estrategias está arraigada en la administración de recursos humanos. Las empresas que se centran en el servicio, por ejemplo, deben identificar y apoyar formas de facultar a los empleados para que den un mejor servicio al cliente. A diferencia de las que enfatizan el bajo costo y las eficiencias, se puede encontrar que las que se basan en la diferenciación serán un poco más flexibles respecto a las reglas para dejar que el personal "haga las cosas a su manera" y crearán productos y servicios a la medida de las necesidades particulares de los clientes. En lugar de reglas rígidas, las empresas orientadas al servicio a menudo tratan de incorporar sus valores en los valores culturales de la empresa. David Pace, el vicepresidente ejecutivo de recursos en sociedad de Starbucks, dice que la característica fundamental que busca en los nuevos empleados es la capacidad de "discernimiento", es decir, la habilidad para tomar buenas decisiones por sí mismos.

Estrategia funcional. Garantizar el alineamiento

Además de formular estrategias corporativas y de negocios, los gerentes necesitan "trasladar" las prioridades estratégicas a las áreas funcionales de la empresa (como las de marketing, manufactura, recursos humanos, etc.). Esto involucra todos los aspectos de la empresa, pero en donde tiene que haber un claro alineamiento es entre RH y los requerimientos de la estrategia de una organización. En ese sentido las políticas y prácticas de RH deben lograr dos tipos de adaptación: interna y externa.[18]

Adaptación/alineamiento externo

La *adaptación externa* (o *alineamiento externo*) se centra en la conexión entre los objetivos de la empresa y las iniciativas principales de RH. Por ejemplo, como antes se comentó, si la estrategia de una empresa se enfoca en lograr reducir los costos, políticas y prácticas de RH se tiene que reforzar esta idea mediante el fortalecimiento de la conducta eficiente y confiable, el aumento de la productividad, etc. Por otra parte, si la organización compite mediante la innovación y el desarrollo de productos, entonces las políticas y prácticas de RH tendrían que alinearse más con la idea de ser flexibles y permitir desarrollar la creatividad. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4" se muestra la adaptación externa entre los objetivos de negocios principales y las exigencias de RH de Continental Airlines.

Adaptación/alineamiento interno

Además de un alineamiento o adaptación externa, los gerentes tienen que asegurar que todas las prácticas de RH se alineen entre sí en el interior para establecer una configuración que se refuerce mutuamente. El diseño de puestos, el proceso de empleo, la capacitación, la evaluación de desempeño y la compensación (toda la gama de prácticas de RH) tienen que enfocarse en los mismos objetivos laborales (como eficiencia, creatividad y lealtad). Por desgracia, en las empresas a menudo una práctica de RH, como la capacitación, puede enfocarse en fomentar el trabajo en equipo y la participación, mientras que otras, como los programas de evaluación y compensación, refuerzan los logros individuales. Charles Schwab and Company, por ejemplo, enfrentó esta situación. La empresa es conocida en la industria de servicios financieros por desarrollar una cultura de trabajo en equipo que ha sido importante para su estrategia. Sin embargo, cuando cambió su estrategia de compensaciones con el fin de aumentar las retribuciones para sus corredores de alto desempeño, se enfrentó al problema de enviar señales mezcladas a los empleados: ¿qué es más importante, trabajar en equipo o destacar a nivel individual?[19]

Aunque aquí se está abordando la cuestión del alineamiento y la adaptación como un elemento de la formulación de estrategias, es evidente que también se vincula de manera directa con la implementación de estas últimas. Al final de este capítulo se volverá a tocar el tema en el contexto de la evaluación y la valoración del éxito de la planeación estratégica.

Paso cinco. Implementación de la estrategia



El viejo proverbio dice que "lo bien iniciado ya está medio hecho". Pero falta terminar la otra mitad. Como en cualquier plan, no basta con formular la estrategia adecuada. Los gerentes deben también asegurarse de que los nuevos planes se implementen de forma efectiva. En fecha reciente las organizaciones han prestado más atención a la implementación y la ejecución. Larry Bossdy, director general de Honeywell, declaró: "Mi trabajo en estos días es restaurar la disciplina de ejecución para una empresa que la había perdido. Mucha gente considera que esto es un trabajo de detalle que no es digno de ser realizado por un líder de negocios. No es verdad. Al contrario, es el trabajo más importante de un líder".[20]

En la figura 2.8 se muestra la ahora estructura clásica de 7-S (por las siglas en inglés de los términos que la integran), la cual revela que la administración de recursos humanos es decisiva para casi todos los aspectos de la implementación de la estrategia, tanto si se refiere a la estructura, los sistemas, el estilo, las habilidades o el personal, como si se refiere a los valores compartidos. Mientras que la *estrategia* muestra el camino que la

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

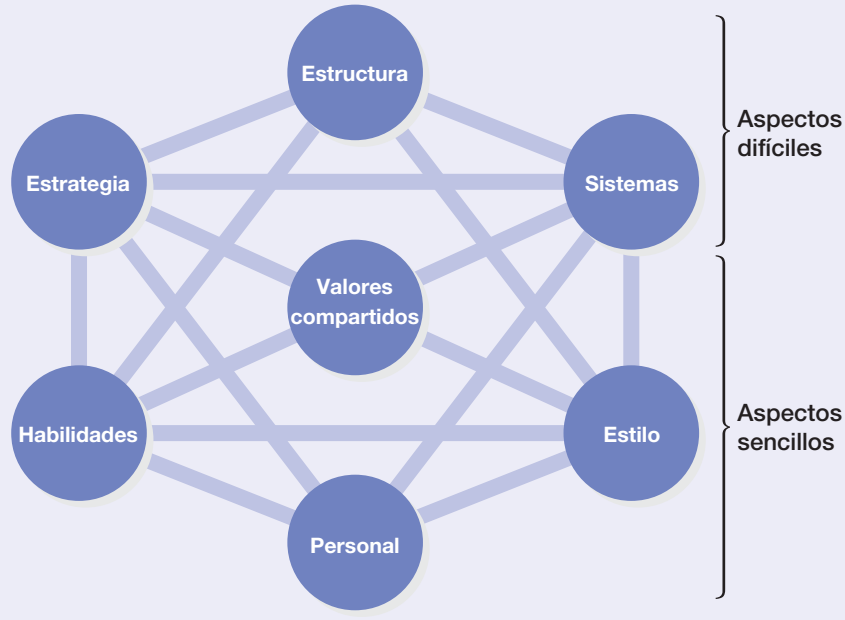
Lograr la adaptación estratégica en Continental Airlines

Continental Airlines — *El plan de "ir hacia delante"*

TRABAJAR JUNTOS	HACER DE LA CONFIABILIDAD UNA REALIDAD	VOLAR PARA GANAR	FINANCIAR EL FUTURO
• Enfocarse en un ambiente de trabajo más seguro. • Elaborar programas de nómina y de prestaciones fáciles de usar. • Establecer supervisores de primera línea como líderes y fuentes de información confiables. • Comunicación abierta, honesta y directa de la información con todos los empleados. • Compensación justa para los empleados y la empresa. • Trato digno y respetuoso entre todos los empleados.	• Colocarse entre las tres mejores de la lista de 10 aerolíneas de acuerdo con los clientes clave / medición DOT. – Llegadas y salidas puntuales. – Equipaje. – Quejas. • Continuar con la mejora de nuestra imagen. – Limpieza de aviones. – Pulido de aviones. – Actualización de los clubes. – Actualización de la publicidad/ patrocinios. – Mejoramiento del producto trans-atlántico. – Modernización de la imagen. • Reforzamiento del producto con mejoras a bajo costo.	• Asignar vuelos para maximizar las utilidades. – Aumentar los centros en IAH, EWR, CLE. – Aumentar Europe y Air Mic. • Mejorar las combinaciones de clientes. – Mochilas para abrigos y corbatas. – Alinear a las agencias de viajes y la fuerza de ventas. • Desarrollar una red de alianzas a través del Atlántico. • Eliminar de manera agresiva los costos sin valor agregado.	• Eliminar el exceso de gastos de arrendamiento/ interés. • Desarrollar e implementar un plan de flotilla para cinco años. • Adquirir suficientes bienes raíces en nuestros centros para sustentar el crecimiento. • Desarrollar saldo en efectivo para lograr la estabilidad a largo plazo. • Eliminar los convenios GECC (por sus siglas en inglés).
Una empresa en donde los empleados disfrutan ir a trabajar y donde se aprecian sus contribuciones.	Tener un producto que destaque en una industria y que estemos orgullosos de vender.	El promedio de ingresos de asiento disponible por milla (RASM, por sus siglas en inglés) de la industria con el más bajo costo de asiento disponible por milla (CASM, por sus siglas en inglés).	Reducir los gastos financieros, tener nuestros propios mercados y sentar la base para el crecimiento.

Fuente: Documento de la empresa.

Figura 2.8 El modelo 7-S



Fuente: McKinsey and Company.

organización tomará en el futuro, la *estructura* de la organización es el marco en el cual se coordinan las actividades de los miembros de la organización. Si la estrategia requiere un nuevo despliegue o reorganización de empleados, RH tendrá una estrecha participación. Los *sistemas* y procesos se relacionan de manera cercana con la estructura. Éstos incluyen los procedimientos formales e informales que rigen las actividades cotidianas. Mientras que las organizaciones consideran la reingeniería y el rediseño de procesos para implementar las estrategias, los RH contribuyen a asegurar que los mejores modelos del flujo de trabajo se apliquen en donde son necesarios y, muy importante, que los empleados se involucren compartiendo sus consejos.

En el capítulo se expuso que los *valores compartidos* son un parámetro para guiar la planeación estratégica. Aquí se vuelven a considerar, pero esta vez como una cuestión que también es importante en la implementación. El cambio estratégico requiere con frecuencia que los empleados y los gerentes modifiquen, o abandonen, sus antiguas formas de hacer las cosas. Los gerentes de RH desempeñan un rol central como guardianes de la cultura corporativa, los principios en los que se basa la empresa, y las ideas fundamentales en torno a las que se construyen los negocios. Esto se relaciona de manera estrecha con la cuestión del *estilo*, el cual no sólo se refiere al método de liderazgo de la alta gerencia, sino también a la manera en la que los empleados se presentan al mundo exterior (con los proveedores, clientes, etcétera).

Las *habilidades* y el *personal* se relacionan de manera directa con las cuestiones de la administración de recursos humanos e indican el papel fundamental que desempeña RH en la implementación de la estrategia. En un nivel básico, el rol de RH en la implementación estratégica se enfoca en conciliar 1) los recursos humanos demandados y 2) los recursos humanos disponibles.

Emprender acciones. Conciliación de la oferta y la demanda

Mediante la PRH las organizaciones se esfuerzan por lograr un equilibrio adecuado entre las consideraciones de la oferta y de la demanda. Las consideraciones de la demanda se basan en las tendencias previstas en la actividad de negocios. Los factores de la oferta implican determinar dónde y cómo se pueden encontrar los candidatos que tengan las calificaciones solicitadas para ocupar las vacantes. Debido a la dificultad para localizar candidatos para la cada vez mayor cantidad de puestos que requieren capacitación avanzada, se ha puesto mucha más atención en este aspecto de la planeación. También se necesitan esfuerzos de planeación mayores para reclutar a los miembros de las clases protegidas para los puestos directivos y técnicos que requieren altos niveles de escolaridad.

En un esfuerzo por satisfacer la demanda de recursos humanos las organizaciones tienen varias posibilidades para el proceso de empleo, entre las que se incluyen contratar empleados de tiempo completo, solicitar a los empleados actuales que trabajen horas extra, volver a llamar a los empleados despedidos y recurrir a empleados temporales. Sin embargo, cuando los pronósticos muestran que en el futuro habrá un exceso de empleados, las organizaciones pueden restringir la contratación; reducir las horas de trabajo, instituir el trabajo compartido o considerar los despidos, demociones y rescisiones. También intentar reducir su fuerza de trabajo dejando que el tiempo la desgaste (que se reduzca poco a poco por medio de las dimisiones, jubilaciones y fallecimientos). Durante las últimas dos décadas las jubilaciones anticipadas se han vuelto un medio cada vez más común para que las organizaciones reduzcan el exceso de la oferta de trabajo. Varias organizaciones como las universidades estatales, las empresas de servicios de asistencia sanitaria y las de viajes estimulan a los empleados para que acepten la jubilación anticipada, ofreciéndoles los beneficios de un "dulce" retiro. En el capítulo 11 se explicarán los diferentes tipos de beneficios.

Downsizing, outsourcing y offshoring de la organización

Como se analizó en el capítulo 1, en la última década las organizaciones han emprendido la muy dolorosa tarea de recortar y reestructurar personal para disminuir la "cantidad de personas". Debido a presiones económicas o competitivas, las organizaciones se han encontrado con que tienen demasiados empleados o que éstos no tienen las habilidades que requieren sus actividades. En un esfuerzo por conciliar los factores de oferta y demanda de mano de obra, empresas como Motorola, Corning y Hewlett-Packard han eliminado miles de plazas.[21] Estos recortes de mano de obra no restringen sólo a los trabajadores por hora. Los puestos técnicos, profesionales y directivos han sido (y continúan siendo) eliminados a tasas sin precedente. En muchos casos el movimiento es parte de un proceso de reestructuración a largo plazo para aprovechar la nueva tecnología, las asociaciones corporativas y la minimización de costos.

Toma de decisiones de despido

Las decisiones acerca del despido de empleados se basan por lo general en la antigüedad o en el rendimiento. En algunas organizaciones, sobre todo aquellas que tienen contratos de trabajo, la antigüedad puede ser la consideración principal. En otras, factores como la capacidad y la adaptabilidad pueden tener prioridad sobre la antigüedad al determinar a quién se despide.

En el caso de las organizaciones sindicalizadas, los criterios para determinar la elegibilidad para el despido de un empleado suelen estar establecidos en el contrato colectivo. Por lo común, la antigüedad en el empleo recibe un peso significativo en la determinación de a qué empleados se despide primero. Disposiciones similares en el contrato colectivo prevén el derecho de los empleados a ser llamados de nuevo a ocupar los puestos para los que todavía están calificados. La política organizacional, así como las disposiciones en el

contrato de trabajo deben, por tanto, establecer y definir con claridad los derechos laborales de cada persona y la base sobre la cual se tomarán las decisiones de despido y readmisión. Los derechos de los empleados en caso de despido, las condiciones respecto a su elegibilidad para volver a ser llamados y sus obligaciones en caso de aceptar también deben aclararse. Es común que los contratos de trabajo protejan los derechos de recontratación de los empleados despedidos durante periodos de hasta dos años y que estipulen que no se pueden negar a volver al trabajo si se les llama antes.

Sin embargo, se ha vuelto habitual que los empleadores reconozcan hasta cierto punto la antigüedad, incluso de los empleados que no están sindicalizados. Los sindicatos por lo general defienden el reconocimiento de la antigüedad porque consideran que los derechos deben ser proporcionales a los años invertidos en un trabajo. No obstante, siempre que la antigüedad sea una base para determinar las decisiones de RH, e incluso para influir en ellas, el criterio de la administración para tomarlas se reduce en proporción. Una de las desventajas principales de poner demasiado énfasis en la antigüedad es que los empleados menos competentes reciben las mismas recompensas y seguridad que los más competentes. Esta práctica, además, puede ser perjudicial para las mujeres y los trabajadores de minorías, que a menudo tienen menos antigüedad que otros grupos.[22]

En los casos en que las condiciones económicas hayan causado los despidos, los empleados que fueron despedidos en una mejor situación pueden ser llamados de nuevo a sus trabajos cuando el panorama económico se aclare y haya vacantes. Sin embargo, en muchos casos estos nuevos puestos requieren un conjunto diferente de habilidades que los puestos que sustituyen. Para identificar a las personas para estos puestos se puede buscar entre los empleados anteriores o entre los actuales que pueden ser transferidos, pero con frecuencia se requiere buscar el exterior en un mercado de trabajo más amplio.

Paso seis. Evaluación y valoración



Hasta cierto punto, podría parecer que evaluar la efectividad es el paso final en el proceso de planeación. Y es verdad. Pero a la vez es el primer paso. La planeación es cíclica, por supuesto, y aunque por conveniencia se ha colocado la etapa de la evaluación al final, en realidad es la primera porque proporciona los insumos para el próximo ciclo del proceso de planeación. Las cuestiones de medición, benchmarking, alineamiento, adaptación y flexibilidad son importantes en el proceso de evaluación.

Las cuestiones de evaluación y valoración

Para evaluar su desempeño las empresas tienen que establecer un conjunto de parámetros que se centren en los "resultados" que se espera obtener de la planeación estratégica, así como las mediciones que utilizarán para monitorear qué tan bien se desempeña la empresa en relación con esos resultados. Dado que el objetivo de la administración estratégica es crear una ventaja competitiva, muchas empresas evalúan su desempeño en relación con el de otras. El **benchmarking** es el proceso mediante el cual las empresas identifican las "mejores prácticas" en un área determinada (por ejemplo productividad, logística, administración de marca, capacitación, etc.) para comparar con ellas sus propias prácticas y desempeño. Con este fin, un equipo de benchmarking reúne la información sobre las operaciones de su empresa y las de otra para determinar brechas

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Para mayor información sobre benchmarking de recursos humanos visite

http://bohlander.swlearning.com

benchmarking
Comparación de los procesos y las prácticas de una organización con los de otras.

que ayudarán a determinar las causas de las diferencias en el desempeño para establecer un mapa de mejores prácticas que llevarán a un desempeño de clase mundial.

Es interesante advertir que la empresa objeto del benchmarking no necesita ser una competidora. Por ejemplo, cuando Xerox quiso aprender sobre cómo dar al cliente un servicio excelente realizó el benchmarking con L. L. Bean. Al trabajar con una empresa que no era su competidora, Xerox pudo obtener información que una que sí lo fuera no divulgaría.

En el contexto de la estrategia de RH las métricas caen dentro de dos categorías básicas: la métrica del capital humano y la métrica de RH. La primera evalúa los aspectos de la fuerza de trabajo, mientras que la segunda evalúa el desempeño de la propia función de RH. El Instituto Saratoga publica el *Informe Anual de Benchmarking del Capital Humano,* que incluye la información de benchmarking de casi 900 empresas (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5"). Los clientes pueden utilizar la información de los estudios en áreas tales como la estructura de pagos, el rendimiento sobre la inversión por empleado y las tasas de rotación de personal, así como el costo por contratación y el tiempo que toma cubrir las vacantes en puestos clave. Esta clase de información detallada aclara las bases potenciales de la ventaja competitiva y muestra una trayectoria para el desarrollo de futuras estrategias de RH.[23]

Medición del alineamiento estratégico

Al principio de este capítulo se analizó la importancia del alineamiento y la adaptación estratégica como un elemento de la formulación y la implementación de la estrategia. Existen algunas técnicas de evaluación muy útiles que ayudan a los gerentes a determinar hasta qué punto han logrado los objetivos relacionados con la formulación y la implementación de la estrategia.

El mapa de la estrategia y el Balanced Scorecard o tablero de mando integral

balanced scorecard o tablero de mando integral (BSC)
Marco de medición que ayuda a los gerentes a traducir las metas estratégicas en objetivos operativos.

Una de las herramientas adoptadas con mayor entusiasmo para trazar el rumbo de la estrategia de una empresa con el fin de asegurar el alineamiento estratégico es el **Balanced Scorecard** (**BSC,** por sus siglas en inglés). Desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, catedráticos de Harvard, el BSC es un marco de trabajo que ayuda a los gerentes a traducir las metas estratégicas en objetivos operativos. El modelo tiene cuatro celdas relacionadas: 1) financiera, 2) de clientes, 3) de procesos y 4) de aprendizaje. La lógica del BSC está firmemente enraizada en la administración de recursos humanos. La administración y el aprendizaje de las personas ayudan a las organizaciones a mejorar sus procesos internos y proporcionan un excelente servicio al cliente. Los procesos internos (desarrollo de productos, servicios, etc.) son fundamentales para generar la satisfacción y la lealtad del cliente, y también son importantes para asegurar la productividad con el fin de controlar los costos y lograr un mejor desempeño financiero. La creación de valor para el cliente a cambio aumenta los ingresos, lo que aumenta la rentabilidad.

En la figura 2.9 se muestra cómo funcionó esto en Starbucks. En cada celda, Starbucks identificó las métricas clave que ayudan a traducir las metas estratégicas en imperativos de operación. Por ejemplo, con la métrica del cliente Starbucks pudo examinar el porcentaje de clientes frecuentes, el número de nuevos clientes, la tasa de crecimiento, etc. Con la métrica de las personas los gerentes pudieron medir la cantidad de sugerencias ofrecidas por los empleados, la participación en el programa de acciones de Starbucks, la rotación de personal, las horas de capacitación empleadas, etc. Cada una de estas celdas se vincula de manera vertical. Las cuestiones de la administración de personal tales como recompensas, capacitación y sugerencias se pueden vincular con los procesos eficientes (preparar la taza perfecta, entregar un servicio de primera clase al cliente y así sucesivamente). Estos procesos conducen a aumentar la cantidad de clientes y la lealtad de los que ya se tienen, lo que lleva, a su vez, a aumentar la rentabilidad y el valor del mercado.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

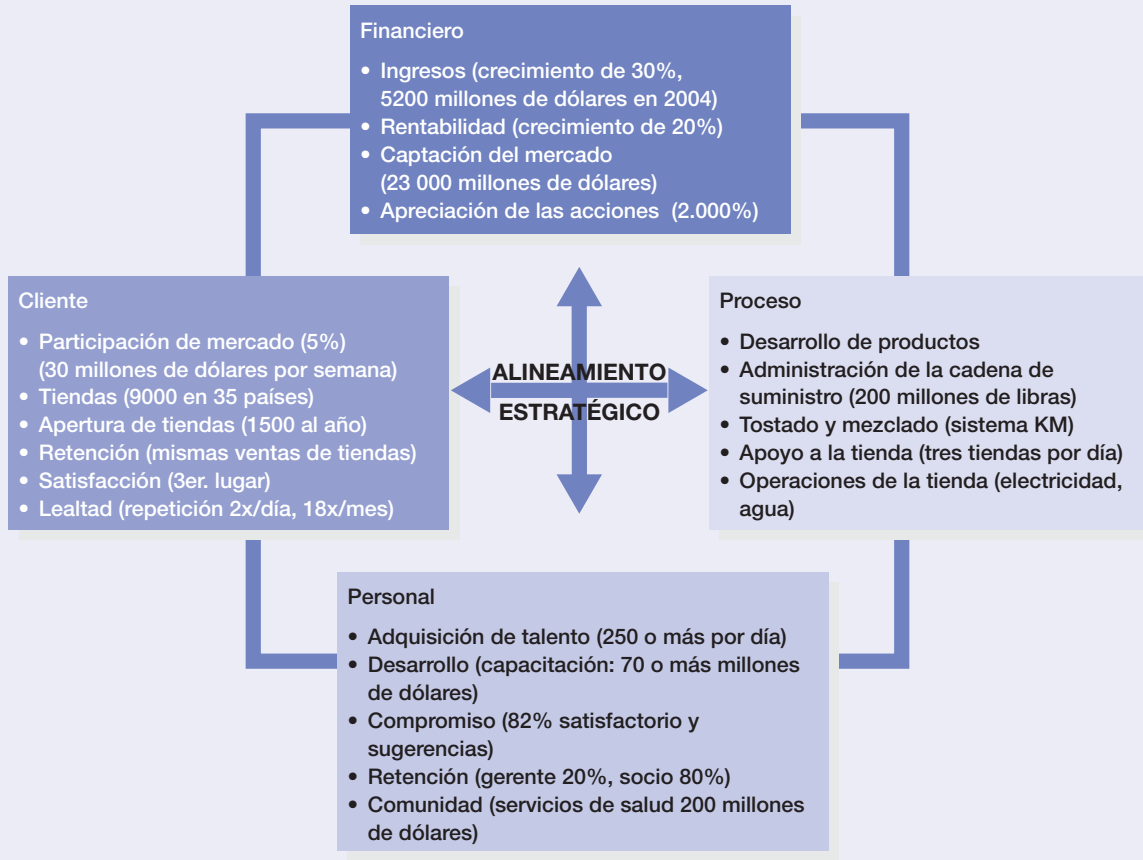
Las 10 medidas principales del capital humano

Las 10 áreas principales que se deben medir, según lo recomendado por Jac Fitz-enz, el presidente del Instituto Saratoga (ahora parte del Grupo Consultor del Capital Humano de Spherion), en un artículo de la revista *Workforce* (http://www.workforce.com) son las que se listan a continuación. Quizá no todas sean aplicables a su empresa, pero algunas sí lo serán:

1. **Sus cuestiones más importantes.** Éstas son el objetivo de todas las mediciones de nivel inferior. Enfóquese en ellas y asegúrese de que sus medidas se dirigen a ellas.
2. **Valor agregado del capital humano**. ¿Cómo sus trabajadores optimizan su rendimiento para el bien de la empresa y el propio? Ésta es la principal medida de la contribución de una persona a la rentabilidad.
3. **Rendimiento sobre la inversión en capital humano.** Ésta es la razón de dinero gastado en salarios y prestaciones para una cifra de utilidades ajustada.
4. **Costo de la separación.** ¿Cuánta gente se está yendo? ¿De qué departamentos? ¿Cuánto le cuesta esto a la empresa? El costo promedio de la separación de un empleado es, por lo menos, el equivalente a seis meses de ingresos por empleado.
5. **Tasa de separación voluntaria**. El personal perdido es igual a la pérdida de oportunidades potenciales y de ingresos, así como al costo que implica que el que se queda tenga que llenar el vacío bajo mayor presión. Reducir la tasa de separación ahorra el costo de contratación y mantiene una alta calidad en el servicio al cliente.
6. **Costo total de la mano de obra/porcentaje de los ingresos**. Lo constituyen las prestaciones totales y el costo de compensación como un porcentaje del ingreso de la organización, y muestran cuánto de lo que se obtiene por medio de ingreso va a apoyar el costo total de la mano de obra de la empresa, incluyendo el de los trabajadores temporales, estacionales y el de los que trabajan por contrato o eventuales. Esta medida puede ayudar a rastrear los cambios en su fuerza de trabajo. El mejor método es compararla con su factor de ingresos y con las compensaciones, las prestaciones y los costos eventuales fuera de nómina. Si la medida aumenta, determine si las compensaciones o los costos de las prestaciones aumentan o los ingresos disminuyen. Esto le ayudará a decidir qué acciones emprender.
7. **Compensación total/porcentaje de ingresos**. Es el porcentaje de los ingresos de la empresa que se asignan a los costos directos de los empleados. Excluye los costos de los empleados fuera de nómina, los cuales en Estados Unidos reciben un formato 1099 (al igual que la métrica del punto 6). Antes de formular las estrategias para tratar estas cuestiones compare esta medida con su factor ingresos, con los costos de compensación y con los costos de las prestaciones para analizar qué está sucediendo con los trabajadores.
8. **Factor de la inversión en capacitación**. Las habilidades básicas son cruciales: los trabajadores que no sepan leer, escribir, hacer cálculos simples o hablar de forma inteligente con los clientes necesitan que se les encauce para que subsanen estas deficiencias de habilidades.
9. **Hora de comenzar**. El reclutamiento continuará siendo un reto. El tiempo que transcurre desde que se aprueba una solicitud de trabajo hasta que se contrata a la persona y ésta ocupa el puesto es un indicador estratégico de la producción de ingresos.
10. **Factor de ingresos.** Ésta es la principal medida que entienden los gerentes.

Fuente: "The Top Measures of Human Capital Management", *HRFocus* 78, núm. 5, mayo de 2001, p. 8. Derechos de autor © 2001. Reproducido con autorización del editor vía Centro Clearance de Derechos de Autor.

Figura 2.9 **Balanced Scorecard**



Medición de la adaptabilidad interna

Recuerde que la adaptabilidad interna significa que las prácticas de RH están alineadas entre sí para establecer una configuración que esté mutuamente reforzada. En la figura 2.10 se muestra un ejemplo de cómo las organizaciones pueden evaluar la adaptabilidad interna de sus prácticas de RH. En esencia los tres pasos a seguir son los que se explican a continuación. Primero, los gerentes tienen que identificar los objetivos clave de la fuerza de trabajo que esperan alcanzar. A menudo pueden obtener esta información en la celda de personas o en la de aprendizaje del balanced scorecard, y podría incluir lealtad, servicio al cliente, productividad y creatividad. Segundo, deben identificar cada una de las prácticas de RH utilizadas para obtener o reforzar los objetivos de la fuerza de trabajo (diseño de puestos, proceso de empleo, capacitación, evaluación, compensación, etc.). Tercero, tienen que evaluar cada práctica de RH en una escala de –5 (sin apoyo) a 5 (con apoyo). Una vez que cuentan con las clasificaciones de los gerentes, las organizaciones pueden tener una idea muy clara de qué prácticas de RH están funcionando para lograr los objetivos de la fuerza de trabajo y cuáles no.

Una cuestión importante a tener en cuenta en este análisis es que la adaptabilidad interna es una causa necesaria, pero insuficiente, para el alineamiento estratégico. Una empresa podría tener sus prácticas de RH en alineamiento casi perfecto y todavía no estar

Figura 2.10 Evaluación de la adaptabilidad interna

OBJETIVOS DE LA FUERZA DE TRABAJO

ORGANIZACIÓN	PRODUCTIVIDAD DE VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE	INFORMACIÓN DE LA MERCANCÍA	MANTENIMIENTO DEL INVENTARIO	TOTAL	COHESIÓN FUNCIONAL
Estructura/flujo de trabajo						
• Equipos interfuncionales	3	2	0	−1	4	
• Rotación (deptos.)	3	3	−1	−1	4	
Proceso de empleo						
• Batería de pruebas	2	2	1	1	6	
• Seleccionar por la experiencia	5	3	2	2	12	
Capacitación						
• Habilidades para la venta al menudeo	4	5	1	1	11	
Recompensas						
• Evaluación de resultados	5	−4	−2	−5	−6	
• Incentivos individuales	5	−5	−3	−5	−8	
Liderazgo						
• Corporativo	3	3	1	0	7	
• Gerente de tienda	4	2	2	2	10	
Tecnologías						
• Mercancía asegurada	5	2	5	1	13	
• Envíos diarios	4	−3	4	−1	4	
	43/55	10/55	10/55	26/55	57/220	

COHERENCIA DEL SISTEMA *26%*

5 = apoya mucho la prioridad.
0 = neutro.
−5 = muy contraproducente.

alineada con la estrategia competitiva. Por esta razón es importante que los gerentes no sólo evalúen la adaptabilidad interna, sino también el alineamiento externo.

Aseguramiento de la flexibilidad estratégica para el futuro

capacidad organizacional Capacidad de la organización para actuar y cambiar en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible.

Además de tener que establecer y medir la adaptabilidad entre RH y la estrategia, RH también se tiene que enfocar en asegurar la flexibilidad y la agilidad cuando el ambiente cambia. Por último, una PRH exitosa ayuda a incrementar la **capacidad organizacional,** es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar de manera continua en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible.[24]

La flexibilidad se puede lograr sobre todo de dos formas: siendo flexibles en la coordinación y en los recursos. La *flexibilidad en la coordinación* se logra mediante la reasignación rápida de recursos a las necesidades nuevas o cambiantes. Por medio de la PRH los gerentes pueden anticiparse a los acontecimientos próximos, mantenerse al día en cuanto a los cambios en las regulaciones legales, pronosticar las tendencias económicas, reconocer los movimientos del competidor, etc. Al contar con esta información de manera anticipada, los gerentes pueden despedir y contratar a las personas que ocuparán los puestos,

capacitarlas de nuevo para los nuevos requerimientos de habilidades y modificar los tipos de incentivos que utilizan. El uso de una fuerza de trabajo de contingencia integrada por trabajadores de medio tiempo, empleados eventuales y asociados externos también ayuda a lograr la flexibilidad en la coordinación.[25] La *flexibilidad en los recursos*, por otra parte, se logra contando con personal que puede hacer muchas cosas diferentes de diversas maneras. La capacitación cruzada, la rotación de puestos, los modos de trabajo basados en equipos, etc., se enfocan en establecer una fuerza de trabajo flexible.

Estas ideas se retomarán varias veces en el resto del libro. Pero conviene concluir este capítulo enfatizando que la planeación estratégica es un proceso diseñado para asegurar el desempeño superior que se requiere en la actualidad, pero también para establecer la capacidad y la agilidad que se requerirán en el futuro. Como Wayne Gretsky, el gran jugador de hockey, solía decir: "No patino hacia donde está el disco. Patino hacia donde va a estar".

RESUMEN

objetivo 1

La administración estratégica de recursos humanos (AERH) integra la planeación estratégica y la planeación de RH. Se puede considerar como el patrón de despliegues de recursos humanos y actividades que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos. La planeación de RH y las estrategias se vuelven especialmente fundamentales cuando las organizaciones consideran las estrategias globales, las fusiones, la reubicación de las plantas, la innovación y el *downsizing*, o cuando ocurren cambios drásticos en la composición de la fuerza de trabajo.

objetivo 2

Analizar el ambiente competitivo de la empresa es fundamental para la planeación estratégica. El ambiente competitivo incluye las organizaciones específicas con las que la empresa interactúa. Las empresas analizan el ambiente competitivo para adaptarse a la naturaleza de la competencia o para influir en ella.

objetivo 3

Dirigir un análisis interno para medir las fortalezas y debilidades de la empresa implica mirar sus tres C: cultura, competencia y composición. Un análisis interno permite a quienes toman las decisiones estratégicas inventariar tanto las habilidades y los recursos de la organización como sus niveles de desempeño.

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y las capacidades de sus empleados, en particular cuando éstas ayudan a establecer el conjunto de competencias centrales que la distinguirán de sus competidoras. Cuando los empleados de una organización tienen talentos valiosos, poco comunes, difíciles de imitar y organizados, le confieren a ésta una ventaja competitiva sostenible por medio de su personal.

objetivo 4

La PRH es un proceso sistemático que implica pronosticar la demanda de trabajo, analizar la oferta y equilibrar los factores de la oferta y la demanda de éste. El pronóstico de la demanda requiere utilizar métodos cuantitativos o cualitativos para identificar el número y el tipo de personas que se necesitan para lograr los objetivos de la organización. El análisis de la oferta implica determinar si la organización dispone de suficientes empleados para cumplir con la demanda y si en el mercado de trabajo hay empleados potenciales disponibles. La conciliación de la oferta y la demanda requiere una gran cantidad de actividades, entre ellas el reclutamiento interno y externo.

objetivo 5

Al planear el futuro de sus organizaciones, los directivos y los expertos en planeación estratégica deben reconocer que las decisiones de la planeación estratégica influyen en las funciones de RH pero también son afectadas por estas últimas. Por una parte, la PRH desempeña un papel reactivo cuando se asegura de contar con la cantidad suficiente y el tipo de empleados correctos para implementar el plan de negocios elegido. Por otra parte, la PRH puede identificar e iniciar de forma proactiva los programas necesarios para desarrollar las capacidades de la organización, en las que puedan apoyarse las estrategias futuras. La PRH y la planeación estratégica tienden a lograr su mayor efectividad cuando hay una relación recíproca entre los dos procesos.

objetivo 6

Formular una estrategia de RH apenas es la mitad de su batalla: la otra mitad es su implementación. Los pronósticos del empleo se deben conciliar con la oferta interna y externa de mano de obra que la empresa tenga que enfrentar. Esto puede incluir la contratación, el *downsizing*, el *outsourcing* y el *offshoring*. Si hay escasez de mano de obra, la empresa podría tener que reformular sus planes estratégicos a largo y a corto plazos.

objetivo 7

Las empresas tienen que establecer un conjunto de parámetros que se centre en los "resultados deseados" de la planeación estratégica, así como la medición que utilizarán para monitorear qué tan bien se comportan frente a esos resultados. Las cuestiones de medición, *benchmarking*, alineamiento, adaptabilidad y flexibilidad son importantes en el proceso de evaluación. Las empresas utilizan el *benchmarking*, el trazo del rumbo de las estrategias y el Balanced Scorecard (BSC, por sus siglas en inglés) como herramientas para medir sus resultados.

TÉRMINOS CLAVE

administración estratégica de recursos humanos (AERH)
análisis de Markov
análisis de tendencias
análisis FODA
auditorías culturales
balanced scorecard (BSC)
benchmarking
capacidad organizacional
competencias centrales
creación del valor
inventarios de habilidades
mapas de reemplazo
misión
monitoreo del ambiente
planeación de recursos humanos (PRH)
planeación de la sucesión
planeación estratégica
pronósticos de la administración
tablas de personal
valores centrales
visión estratégica

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. Identifique los tres elementos clave del modelo de planeación de recursos humanos y comente las relaciones entre ellos.

objetivo 2

2. ¿Qué fuerzas competitivas del entorno influyen en la estrategia de la empresa?

objetivo 3

3. ¿Qué criterios deben cumplirse si las empresas tienen que lograr una ventaja competitiva mediante sus empleados?

objetivo 4

4. ¿En qué enfoque cree que debe confiarse más para la formulación estratégica: el cuantitativo o el cualitativo?

objetivo 5

5. Explique la diferencia entre la estrategia corporativa de una empresa y la estrategia de negocios. ¿Por qué las empresas tienen que analizar ambos aspectos?

objetivo 6

6. ¿Qué pasos tiene que dar la empresa para conciliar la oferta y la demanda de trabajo?

objetivo 7

7. ¿Por qué la capacidad organizacional es importante para la empresa y cómo pueden reforzarla los gerentes de RH?

La experiencia en administración de recursos humanos

Adaptación de los recursos humanos para los diferentes tipos de capital humano

Parte de la planeación estratégica de RH es la elaboración del mapa del capital humano de una organización. Cuando se examina el valor estratégico de las habilidades de una persona así como su particularidad, pronto se descubre que las organizaciones abarcan diversas clases de trabajadores que tienen tipos de habilidades muy diversos. Algunos son trabajadores de conocimiento central; otros son empleados basados en un trabajo más tradicional; unos más son trabajadores por contrato y otros son asociados externos. En este contexto es improbable que a todos estos empleados se les pueda administrar de la misma manera (aunque se quisiera así por justicia). Hay diferencias en las prácticas de RH para los diferentes grupos, lo que no es malo, pero sí dificulta el trabajo de los gerentes de RH.

Asignación

Lo que sigue son descripciones de tres empleados diferentes. ¿Cómo caracterizaría a cada uno? ¿Qué papel desempeña cada uno cuando se aborda la estrategia de la organización?

Andrea Bascomb es una programadora de computadoras muy talentosa que trabaja para MiniFluff, Inc. Forma parte de la élite del grupo de ingenieros de la industria de la computación que está haciendo un trabajo de liderazgo en el modelado avanzado de computadoras. De hecho, Bill Ding, el director general, considera que el futuro de la empresa se basa en el trabajo innovador que Andrea y su equipo están haciendo. A él le preocupa que otra empresa se pueda llevar a Andrea a trabajar en ella, así que quiere darle todo el espacio que necesita para crecer y seguir comprometida con MiniFluff.

Calvin Duff es un minorista de MiniFluff. Tiene contacto diario con los clientes y es responsable de realizar las ventas y de comunicarse con el personal de servicio. No cometamos un error. Para muchos clientes él y sus compañeros de trabajo son la "cara" de MiniFluff. Siempre alerta para lograr una situación mejor, Calvin ha pensado en trabajar para PeachTree Computing, la principal competidora de MiniFluff. Lo cierto es que otros vendedores han encontrado que pueden dejar MiniFluff y "crecer con rapidez" en otras empresas. Sus habilidades son muy transferibles y la transición no es difícil. Bill Ding y otros gerentes de MiniFluff reconocen este hecho, así que intentan mantener a los vendedores leales y productivos, pero reconocen que a pesar de todo muchos de ellos terminan por irse.

Evelyn Frank es secretaria de medio tiempo para MicroFluff. Se ocupa de mecanografiar y archivar el trabajo cotidiano de la empresa, en particular en los periodos pico de verano y cerca de las vacaciones. Trabaja por lo general durante algunas semanas seguidas y después tiene tiempo libre. Los ejecutivos de MicroFluff han considerado el outsourcing de ese trabajo a una agencia o su automatización mediante un nuevo sistema informático. Pero por ahora las cosas permanecen estables.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

U-571: Establecimiento de la estrategia

Observe la escena del U-571. Muestra algunos aspectos de la planeación estratégica que se explicaron en este capítulo.

Esta película de suspenso y acción de la Segunda Guerra Mundial muestra los esfuerzos de la tripulación de un submarino estadounidense para recuperar un dispositivo Enigma de encriptación de un submarino alemán desactivado. Después de que la tripulación consigue el dispositivo, una embarcación alemana torpedea y hunde el submarino estadounidense. Ahora los sobrevivientes deben utilizar el submarino alemán desactivado para escapar del enemigo

con su premio. La acción en la película casi nunca se detiene y los extraordinarios efectos especiales se ven y se oyen mejor con un sistema de teatro en casa.

La escena viene del segmento "160 metros" hacia el final de la película. El teniente Andrew Tyler (Matthew McConaughey) se queda como comandante del submarino después de que Mike Dahlgren, el capitán de fragata (Bill Paxton), que era el comandante original, muere ahogado. El teniente Tyler dice: "Contramaestre". El oficial en jefe Henry Klough (Harvey Keitel) se acerca a la mesa del mapa. La película termina cuando se ejecuta la estrategia que Tyler describe.

Qué ver y preguntarse

- ¿El teniente Tyler analiza el ambiente externo del submarino? ¿Se compromete con el monitoreo ambiental como se explicó en este capítulo?
- ¿Cuál es la valoración del teniente Tyler de las fortalezas y debilidades del submarino?
- ¿Considera el teniente Tyler las amenazas y oportunidades al formular su plan estratégico? ¿Realiza un análisis FODA como se explicó en este capítulo?

caso 1

Beneficios del benchmarking en Mazda

Mazda Motors UK (Reino Unido) está muy consciente de la importancia de mantenerse al tanto de los avances de sus competidores, de modo que su departamento de RH realiza un análisis de benchmarking cada dos años. Esto implica comparar los salarios y paquetes de prestaciones que ofrece con los que ofrecen otras 22 empresas de primer orden, incluidas las automotrices, y también con las que se listan en una base de datos más general del sector servicios. El hecho de que Mazda Motors UK suministre un automóvil a cada empleado fue un factor importante que la diferenció respecto a algunos competidores, los cuales sólo se los otorgan a los empleados de ciertos niveles. Se encontró también que su paquete de prestaciones, que es igual para sus 90 empleados, era mucho más parejo de lo normal.

Jemma Galbraith-Marten, empleado de RH en Mazda Motors UK, dice: "Se debe realizar el benchmarking de manera regular porque la información actual puede no ser válida en algunos años. Hemos encontrado que hacerlo es muy útil en términos de reconocer nuestra posición general en el mercado, además, ha estimulado mucho el debate interno sobre cómo reconocemos y recompensamos a nuestros empleados. Nos ha ayudado a establecer niveles dentro de la empresa y a realizar el reclutamiento de manera efectiva. También ha estimulado las conversaciones sobre si es conveniente proporcionar un esquema flexible porque, en vista de nuestro paquete de prestaciones, algunas personas pueden encontrar que una mayor flexibilidad ayuda a manejar mejor las cuestiones de equilibrio entre vida y trabajo".

PREGUNTAS

1. ¿Qué piensa de los esfuerzos de Mazda Motors UK para realizar el benchmarking de su paquete de prestaciones sobre una base anual?
2. Como un probable empleado, ¿esto aumentaría su interés en trabajar para esta empresa?
3. ¿Cuáles son los beneficios y los costos asociados a obsequiar a los empleados un automóvil? ¿De qué manera esto da a Mazda un margen competitivo en términos de reclutamiento y retención de empleados?
4. ¿Debe Mazda ofrecer diferentes prestaciones para los empleados que, por ejemplo, utilizan el transporte público o que preferirían tener, por ejemplo, un horario flexible? ¿Cómo cree que podría armarse un paquete alternativo de ese tipo?

Fuente: Edmund Tirbutt, "Brimming with Confidence: Benchmarking Your Peak against Your Rivals´ can provide HR with Added Reassurance", *Employee Benefits,* noviembre de 2004, pp. 49-52.

caso 2

El ajuste del talento con las tareas. Dole implementa la planeación de la sucesión

Con 61 000 trabajadores en más de 90 países, Dole Food Company tiene talento por todo el mundo. Sólo unos cuantos cientos de esos empleados están en la alta dirección de esta empresa de 151 años, cuya sede central está en Westlake Village, California. El problema es que Dole no tiene un conocimiento exhaustivo de quiénes son esos gerentes o de lo que pueden hacer. Si se abre un puesto clave en Norteamérica, el líder de la unidad de negocios no sabría si el candidato perfecto trabaja en otra unidad Dole en Sudamérica. Dole no tiene forma de hacer corresponder su talento directivo con sus necesidades ejecutivas.

Pero eso está cambiando. La empresa altamente descentralizada está iniciando un proceso de planeación de la sucesión, apoyada en software basado en internet, con el cual los ejecutivos esperan remediar su incapacidad para promover al mejor y al más brillante empleado de la corporación. El propio proceso requiere un cambio de cultura y podría convertirse en un agente para un cambio más extenso de la misma. "La idea de la planeación de la sucesión es contraria a estar muy descentralizado", dice Sue Hagen, vicepresidenta de recursos humanos para las operaciones de Norteamérica, quien dirigió el esfuerzo.

Hagen habló de manera informal con todos los ejecutivos corporativos, los líderes y el personal de cada unidad comercial para generar un consenso sobre la planeación de sucesión para los puestos corporativos: oficiales corporativos, presidentes de unidades de negocio y sus subordinados directos. El grupo inicial sería de unos 100, dijo. Al año siguiente se incluirán otros cientos.

La respuesta de la mayoría fue positiva, dijo Hagen. El siguiente paso que dio fue realizar una serie de entrevistas minuciosas a los ejecutivos para determinar qué procesos de la planeación de la sucesión eran necesarios y con qué frecuencia debían ser realizados. El objetivo era que reflejaran tanto como fuera posible lo que pensaban. "Una división quería revisar los planes de la sucesión de su personal seis veces al año. Otra no quería hacer ninguna revisión", dice. Al final Hagen se comprometió a que la planeación de la sucesión se realizaría dos veces al año. También identificó cuatro competencias en las cuales todos serían evaluados: responsabilidad, perspicacia para los negocios, multifuncionalidad (capacitación cruzada) y visión/originalidad.

Muchas suites de software de sistemas de ARH tienen un módulo optativo para planeación de la sucesión, pero ni Dole ni sus unidades de negocio tienen un sistema de ARH. Como la mayoría de los empleados son granjeros u obreros, no es muy necesario contar con la información detallada que proporciona el sistema de ARH, dice Hagen. "Sería exagerado." De alguna manera, el software de planeación de la sucesión adoptado por Dole se convertirá en un minisistema de ARH para el personal gerencial, agrega.

Además de lo anterior, adoptó un modelo de proveedor de servicios de aplicación (ASP, por sus siglas en inglés). En Dole es común el outsourcing, incluso el de la nómina. Hagen no quería que la empresa fuera dueña y responsable del soporte tecnológico y tampoco quería que el pequeño grupo de personal de tecnología de la información corporativa trabajara en ella.

Los usuarios del sistema (los altos ejecutivos) ingresan al programa desde internet con una contraseña. Envían un currículo, el cual incluye sus intereses profesionales, y anotan cualquier restricción de movilidad. Ellos mismos se evalúan en las cuatro competencias. Cuando acaban, el sistema notifica de manera automática a su superior, que hace una evaluación e indica si considera que la persona podría ser promovida. El gerente también evalúa el potencial global y el riesgo de perder al usuario. Después, esta evaluación se envía de manera automática al gerente de la división, luego al director de la división de

RH y, por último, a Hagen, quien utilizará la información para elaborar un plan de carrera para cada persona, que incluirá los seminarios que organizará. También dirigirá a los líderes de las unidades de negocio a los candidatos potenciales de otras unidades cuando tengan las vacantes apropiadas. Al respecto, comenta Hagen: "Lo bueno es que, por primera vez, tendremos una base de datos que reúna esta medición de talento y pueda servir como un banco de personal para quienes estén dispuestos a aprovechar las oportunidades".

Dice también que la administración corporativa de Dole espera que todas las unidades de negocio terminen por adoptar procesos y software de planeación de la sucesión similares. "Veo esto como un proyecto piloto, uno muy visible", comenta. "Para conseguir que las unidades de negocio individuales lo utilicen, les demostraremos que fue adoptado por su gerencia y que funciona."

PREGUNTAS

1. ¿Por qué considera que empresas como Dole necesitan la planeación de la sucesión?
2. ¿Identifica alguna desventaja en "automatizar" la planeación de la sucesión?

Fuente: Extracto de Bill Roberts, "Matching Talent with Tasks: Dole Implements Succession Planning to Get Ready for Changes at the Top", *HRMagazine* 47, núm. 11, noviembre de 2002, pp. 91-95.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. "The Importance of HR", *HRFocus 73,* núm. 3, marzo de 1996, p. 14; "Retiring Workforce, Widening Skills Gap, Exodus of 'Critical Talent' Threaten Companies: Deloitte Survey", *Canadian Corporate News,* 15 de febrero de 2005.
2. Scott A. Snell, Mark Shadur y Patrick M. Wright, "Human Resources Strategy: The Era of Our Ways", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison eds., *Handbook of Strategic Management,* Oxford, UK: Blackwell, 2002, pp. 627-649; Patrick M. Wright, Benjamin Dunford y Scott A. Snell, "Human Resources and the Resource-Based View of the Firm", *Journal of Management* 27, núm. 6, 2002, pp. 701-721.
3. "The Importance of HR", 14. Para obtener información respecto a una encuesta similar que se realizó en Canadá véase David Brown, "HR's Role in Business Strategy: Still a Lot of Work to Be Done", *Canadian HR Reporter* 14, núm. p. 19, 5 de noviembre de 2001: pp. 1-20; "How Should the HR Dept. of 2004 Be Structured?" *Human Resource Department Management Report,* núm. 3, noviembre de 2003, p. 1.
4. T. J. Watson, Jr., *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM,* Nueva York, McGraw-Hill, 1963.
5. James W. Walker, "Integrating the Human Resource Function with the Business", *Human Resource Planning* 14, núm. 2, 1996, pp. 59-77; James W. Walker, "Perspectives", *Human Resource Planning* 25, núm. 1, 2002, pp. 12-14.
6. Patrick Wright, Gary McMahan, Scott Snell y Barry Gerhart, "Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions", *Human Resource Management* 40, núm. 2, 2001, pp. 111-123; Ryan Langlois, "Fairmont Hotels: Business Strategy Starts with People", *Canadian HR Reporter* 14, núm. 19, 5 de noviembre de 2001, pp. 19-25.
7. http://www.merck.com/about/mission.html.
8. Eileen Abels, "Hot Topics: Environmental Scanning", *Bulletin of the American Society for Information Science* 28, núm. 3, febrero-/marzo de 2002, pp. 16-17; William M. James, "Best HR Practices for Today's Innovation Management", *Research-Technology Management* 45, núm. 1, enero/febrero de 2002, pp. 57-60; Jay J. Jamrog y Miles H. Overholt, "Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution", *Human Resource Planning* 27, núm. 1, marzo de 2004, p. 51.
9. Por ejemplo, véase Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Estadísticas del Trabajo, *Perfiles geográficos del empleo y del desempleo.* Los datos y la información son accesibles por medio de la página de inicio de Proyecciones de la Oficina del Empleo en http://www.bls.gov/emp/.
10. J. B. Quinn, "The Intelligent Enterprise: A New Paradigm", *Academy of Management Executive* 6, núm. 4, 2002, pp. 48-63.
11. Jennifer Laabs, "The HR Side of Sears' Comeback", *Workforce* 78, núm. 3, marzo de 1999, pp. 24-29; Anthony Early, Jr., "A Passion for Personal Success", *Vital Speeches of the Day* 65, núm. 6, 1 de enero de 1999, pp. 184-187.
12. Para mayor información sobre los métodos que permiten identificar las competencias centrales de una empresa véase Khalid Hafeez, YanBing Zhang y Naila Malak, "Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence", *IEEE Transactions on Engineering Management* 49, núm. 1, febrero de 2002, pp. 28-35. Véase también Geert Duysters y John Hagedoorn, "Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry", *Journal of High Technology Management Research* 11, núm. 1, primavera de 2000, pp. 75-91; Quinn, "The Intelli-

gent Enterprise", pp. 48-63; Jane Wollman Rusoff, "Outsourced Solutions: Brokerage Firms Looking to Focus on Their Core Competencies Find the Most Value in a Resource-Rich Clearing Partner", *Research* 27, núm. 11, noviembre de 2004, pp. 37-40.

13. Snell, Shadur y Wright, "Human Resources Strategy", pp. 627-649; Wright, Dunford y Snell, "Human Resources and the Resource-Based View of the Firm", pp. 701-721.
14. D. P. Lepak y S. A. Snell, "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Development and Allocation", *Academy of Management Review* 24, núm. 1, 1999, pp. 31-48; David Lepak y Scott Snell, "Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management* 24, núm. 1, enero de 1999, p. 31; Mike Berry, "HR must push for Change to Drive Human Capital Strategy", *Personnel Today,* 6 de abril de 2004, p. 4.
15. Stephenie Overman, "Gearing Up for Tomorrow's Workforce", *HRFocus* 76, núm. 2, febrero de 1999, p. 1 y 15; Kathryn Tyler, "Evaluate Your Next Move", *HRMagazine* 46, núm. 11, noviembre de 2001, pp. 66-71; Bill Leonard, "Turnover at the Top", *HRMagazine* 46, núm. 5, mayo de 2001, pp. 46-52.
16. Robert Grossman, "Heirs Unapparent", *HRMagazine* 44, núm. 2. febrero de 1999, pp. 36-44; "Succession Planning is the Top Issue for Executives", *HRFocus* 79, núm. 6, junio de 2002, p. 9; Sarah Fister Gale, "Bringing Good Leaders to Light", *Training* 38, núm. 6, junio de 2001, pp. 38-42; William J. Rothwell, "Putting Success into Your Succession Planning", *Journal of Business Strategy* 23, núm. 3, mayo/junio de 2002, pp. 32-37; Mary Maxwell, "Putting Success into Succession Planning", *Nursing Economics* 22, núm. 5, septiembre-octubre 2004, pp. 285-287.
17. John Huey, "Outlaw Flyboy CEOs", *Fortune* 142, núm. 11, 13 de noviembre de 2000, pp. 237-250.
18. Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance,* Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001. Véase también Shari Caudron, "How HR Drives Profits", *Workface* 80, núm. 12, diciembre de 2001, pp.26-31.
19. "A Singular Sensation for Schwab Brokers", *Business Week Online,* 24 de enero de 2002.
20. Larry Bossidy, Ram Charan y Charles Burck, *Execution: The Art of Getting Things Done,* Nueva York: Crown Business, 2002.
21. Jesse Drucker, "Motorola to Cut 7,000 More Jobs and Take $3.5 Billion in Charges", *The Wall Street Journal,* 28 de junio de 2002, B6; Dennis K. Berman, "Corning sets a $1 Billion Charge to Cut 4,000 More Employees", *The Wall Street Journal,* 4 de octubre de 2001, B2; Jaikumar Vijayan, "HP/Compaq Brace Workers for Integration, Layoffs", *Computerworld* 36, núm. 14, 1 de abril de 2002, p. 6; "Planning to Outsource", *HRFocus* 81, núm. 5, mayo de 2004, p. 1.
22. Lisa Bransten, "U.S. Examining Sun Microsystems over Complaint", *The Wall Street Journal,* 25 de junio de 2002, B6; Matthew Miklave y A. Jonathan Trafimow, "Expecting Problems from This Dismissal", *Workforce* 80, núm. 12, diciembre de 2001, pp. 81-83.
23. Ray Brillinger, "Best Practices: Human Resources Benchmarking", *Canadian HR Reporter* 14, núm. 12, 18 de junio de 2001, p. 12; Chris Mahoney, "Benchmarking Your Way to Smarter Decisions", *Workforce* 79, núm. 10, octubre de 2000, pp. 100-103.
24. P. M. Wright y S. A. Snell, "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review* 22, núm. 4, 1998, pp. 756-772; Snell, Shadur y Wright, "Human Resources Strategy", pp. 627-649; Wright, Dunford y Snell, "Human Resources and the Resource-Based View of the Firm", pp. 701-721.
25. R. Sanchez, "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal* 16, 1995, pp. 135-159; Wright y Snell, "Toward a Unifying Framework".

apéndice

Cálculo de la rotación de personal y del ausentismo

En todo este capítulo se ha hecho énfasis en que la planeación de recursos humanos depende de tener una imagen exacta de la oferta y la demanda de empleados. Dos factores, la rotación de empleados y el ausentismo, tienen una repercusión directa en la planeación estratégica de recursos humanos y los procesos de reclutamiento. En este apéndice se ofrece un análisis detallado de la rotación y el ausentismo, los métodos para medirlos y las sugerencias para administrar su repercusión.

Tasas de rotación de personal

La *rotación de personal* se refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización. En Estados Unidos se cita a menudo como uno de los factores detrás del fracaso en los índices de productividad de los empleados para mantener el ritmo de los competidores extranjeros. Es también uno de los principales determinantes de la oferta de trabajo. Incluso, si todo lo demás permanece igual en una organización, cuando los empleados se van, su oferta de trabajo disminuye. Esto le supone a la organización costos directos e indirectos.

Cálculo de la tasa de rotación de personal

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos sugiere la siguiente fórmula para calcular las tasas de la rotación de personal:

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número total de empleados a mediados del mes}} \times 100$$

Así, si hubiera 25 separaciones durante un mes y el número total de empleados a mediados del mes fuera de 500, la tasa de rotación de personal sería:

$$\frac{25}{500} \times 100 = 5 \text{ por ciento}$$

Las tasas de rotación de personal se calculan sobre una base regular para comparar unidades específicas, tales como departamentos, divisiones y grupos de trabajo. En muchos casos las comparaciones se hacen con los datos proporcionados por otras organizaciones.

El *informe trimestral de la Oficina de Negocios Nacionales sobre la ausencia en el trabajo y la rotación de personal* (Bureau of Nacional Affairs Quarterly Report on Job Absence and Turnover) es una muy buena fuente de datos comparativos de rotación de personal.[1]

Otro método para calcular la tasa de la rotación de personal es uno que refleja sólo las separaciones evitables (S). Esta tasa se calcula restando las separaciones inevitables (SI), por ejemplo las que se deben a embarazo, regreso a la escuela, muerte o matrimonio, de todas las demás separaciones. La fórmula para este método es la siguiente:

$$\frac{S - US}{M} \times 100 = T \text{ (tasa de la rotación de personal)}$$

en donde M representa el número total de empleados a mediados del mes. Por ejemplo, si hubiera 25 separaciones durante un mes, de las cuales cinco fueran SI, y la cantidad total de empleados a mediados del mes (M) fuera de 500, la tasa de la rotación de personal sería:

$$\frac{25 - 5}{500} \times 100 = 4 \text{ por ciento}$$

Al observar el efecto de la rotación de personal en la planeación de RH y el reclutamiento, es de vital importancia reconocer que las tasas cuantitativas de la rotación de personal no son el único factor que se debe considerar. La *calidad* de los empleados que abandonan una organización también es importante. El hecho de que se vayan los empleados mediocres (lo que los especialistas llaman "rotación de personal funcional") puede ser benéfico para la organización, ya que los costos de mantener a trabajadores improductivos pueden ser más altos que los costos de reclutar y capacitar a otros más eficaces.

Determinación de los costos de la rotación de personal

El proceso de reemplazar a un empleado es lento y costoso. Por lo general los costos se pueden dividir en tres categorías: los costos de separación del empleado que se va, los costos del reemplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado. Estos costos se estiman de manera conservadora en dos a tres veces el sueldo mensual del empleado que se va, y no incluyen los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar y el desánimo que experimentan los que se quedan y que tienen que trabajar horas extra debido a la vacante. En consecuencia, reducir la rotación de personal podría dar como resultado ahorros significativos para una organización. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 6" se detallan los costos de una organización asociados con la rotación de personal de un programador de computadoras. Advierta que el costo principal es en el que se incurre por la capacitación de un reemplazo.

Tasas de ausentismo de los empleados

La frecuencia con la que los empleados se ausentan de su trabajo (el índice de ausentismo) también se relaciona de manera directa con la planeación de RH y el reclutamiento. Cuando los empleados faltan al trabajo la organización incurre en costos directos de salarios perdidos y de disminución de la productividad. No es raro que las organizaciones contraten a más trabajadores sólo para compensar la cantidad total de ausencias de todos los empleados. Además de estos costos directos, los costos indirectos pueden ser la base de un ausentismo excesivo. Una cierta cantidad de ausentismo es, por supuesto, inevitable. Siempre habrá alguien que se tenga que ausentar del trabajo debido a enfermedad, accidentes, problemas familiares serios u otras razones que justifiquen la ausencia. Sin embargo, el ausentismo crónico puede ser señal de problemas más profundos en el ambiente de trabajo.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6

Costos asociados con la rotación de personal de un programador de computadoras

Costos de rotación de personal = Costos de separación + Costos de reemplazo + Costos de capacitación

Costos de separación

1. Entrevista de salida = costo de salario y prestaciones para el entrevistador y el empleado que se va durante la entrevista de salida = $30 + $30 = $60
2. Acción administrativa y de mantenimiento de registros = $30

   Costos de separación = $60 + $30 = $90

Costos de reemplazo

1. Publicidad para la vacante = $2500
2. Funciones administrativas antes de la contratación y acciones para el mantenimiento del registro = $100
3. Entrevista de selección = $250
4. Pruebas de empleo = $40
5. Reuniones para estudiar candidatos (sueldo y prestaciones de los gerentes cuando participan en reuniones) = $250

   Costos de reemplazo = $2500 + $100 + $250 + $40 + $250 = $3140

Costos de capacitación

1. Folletos, manuales y reportes = $50
2. Educación = $240/día para sueldo y prestaciones del nuevo empleado x 10 días de talleres, seminarios o cursos =$2400
3. Coaching uno a uno = ($240/día por empleado nuevo + $240/día por el especialista o capacitador del personal) x 20 días de coaching uno a uno = $9600
4. Sueldo y prestaciones del nuevo empleado hasta que "se actualice" $240/día para sueldo y prestaciones x 20 días =$4800

   Costo de capacitación = $50 + $2400 + $9600 + $4800 = $16 850

Costos totales de la rotación de personal = $90 + $3140 + $16 850 = $20 080

Fuente: Adaptado del libro *Turning Your Human Resources Department into a Profit Center™* de Michael Mercer, Ph.D., Castlegate Publishers, Inc., Barrington, Illinois. Derechos reservados 2002 Michael Mercer. Reproducido con autorización de Michael Mercer, Ph.D., www.DrMercer.com.

Cálculo de las tasas de ausentismo

Los gerentes deben determinar la magnitud del problema del ausentismo, si lo hay, mediante el mantenimiento de registros de asistencia por individuo y por departamento, y mediante el cálculo de las tasas de ausentismo. Aunque no hay una definición universalmente aceptada de "ausencia" o una fórmula estándar para calcular las tasas de ausentismo, el método que se utiliza con más frecuencia es el recomendado por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos:

$$\frac{\text{Número de días-trabajador perdidos por ausencia del trabajo durante el periodo}}{\text{Número promedio de empleados} \times \text{el número de días laborables}} \times 100$$

Si en una organización que emplea a 500 trabajadores se pierden 300 días-trabajador por ausencias en el trabajo durante un mes de 25 días laborables programados, la tasa de ausentismo para ese mes es:

$$\frac{300}{500 \times 25} \times 100 = 2.4 \text{ por ciento}$$

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos define la ausencia del trabajo como la acción del empleado de no presentarse a laborar en el horario establecido, sin importar si la falta es o no justificada. Las vacaciones programadas, los días de asueto y los permisos de ausencia programados de antemano no se cuentan como ausencia del trabajo.

Comparación de los datos de ausentismo

La Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento del Trabajo de Estados Unidos recibe datos sobre las ausencias en el trabajo de la Encuesta Actual de Población realizada por la Oficina del Censo, y los análisis de estos datos se publican de manera periódica. Estos análisis permiten la identificación de las áreas problemáticas (industrias, profesiones o grupos de trabajadores con la mayor incidencia de ausencia o con índices de ausencia que se incrementan con rapidez). La comparación con otras organizaciones puede realizarse consultando la información de la Oficina de Estadísticas Laborales divulgada en la *Monthly Labor Review,* o los servicios de divulgación como la Oficina de Asuntos Nacionales y de la Cámara de Auditoría de Comercio. [2]

Costos del ausentismo

Los sistemas de contabilidad y de información tradicionales a menudo no generan datos que reflejen los costos del ausentismo. En consecuencia, su utilidad en la planeación de RH a menudo es limitada. Para acentuar el efecto del ausentismo en el desempeño de la organización, los gerentes deben traducir los datos a costos en dinero. Hay un sistema disponible que permite calcular los costos del ausentismo para una organización individual. Las organizaciones con sistemas computarizados de informes de ausencias encontrarán que generar esta información adicional es fácil y económico. El costo de cada hora/persona perdida por el ausentismo se basa en el sueldo promedio ponderado por hora, los costos de las prestaciones del empleado, los costos de supervisión y los costos fortuitos.

Por ejemplo, la empresa XYZ, que tiene 1200 empleados, pierde 78 000 horas/persona por el ausentismo; el costo total del ausentismo es de $560 886. Cuando esta cifra se divide entre los 1200 empleados, el costo por empleado es de $467.41. (En este ejemplo se supone que se pagó a los trabajadores ausentes. Si no fue así, las cifras de su sueldo se omiten del cálculo.)

Ausentismo y planeación de recursos humanos

Aunque un empleador puede encontrar que la tasa total de ausentismo y los costos están dentro de un rango aceptable, sigue siendo recomendable estudiar las estadísticas para determinar si hay patrones en los datos. Rara vez el ausentismo se extiende de manera uniforme por toda una organización. Podría ser que los empleados de un área (o grupo profesional) tengan registros de asistencia casi perfectos, mientras que los de otra área se ausentan con frecuencia. Al monitorear estos registros diferentes de asistencia, los gerentes pueden evaluar dónde podría haber problemas y empezar a planear formas de

resolver o mejorar las causas subyacentes. Por ejemplo, pueden ofrecerse incentivos para lograr una asistencia perfecta. De forma alternativa, se pueden emplear procedimientos de disciplina progresivos con los empleados que tengan un registro de ausentismo recurrente.

Al establecer una política de ausentismo exhaustiva, Allen-Bradley logró que disminuyera en 83.5 por ciento en un periodo de 25 meses. Esto redujo la tensión en los costos de trabajo y aumentó la productividad. Parte de la política de asistencia de la empresa dice:

> Para que la División de Control de Movimiento tenga éxito en su funcionamiento, es importante que los empleados se presenten a trabajar cada día laborable programado. Cada empleado desempeña un conjunto importante de tareas o actividades. El ausentismo excesivo o evitable impone cargas de trabajo injustas a los compañeros y aumenta los costos de realizar negocios de la empresa debido a la interrupción de los programas de trabajo, produce ineficiencia y desperdicio, retrasos, horas extras costosas, presiones en el trabajo y quejas de los clientes.[3]

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Este informe trimestral es parte del *BNA Bulletin to Management*. Para una excelente revisión de la relación entre el desempeño y la rotación de personal voluntaria véase Charles R. Williams y Linda Parrack Livingstone, "Another Look at the Relationship between Performance and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal* 37, núm. 2, abril de 1994, pp. 269-298.
2. Las publicaciones de estas organizaciones, para inserción, son inapreciables fuentes de información para los gerentes y los profesionales de RH. Estas publicaciones pueden encontrarse en la mayoría de las bibliotecas que contengan libros de negocios.
3. *Allen-Bradley Employee Handbook*.


©GETTY IMAGES

capítulo 3

Igualdad de oportunidades en el empleo y administración de recursos humanos

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Explicar las razones detrás de la aprobación de la legislación sobre la igualdad de oportunidades en el empleo.

objetivo 2 Preparar un resumen que describa las leyes principales que afectan la igualdad de oportunidades en el empleo. Describir el perfil ocupacional auténtico y la preferencia religiosa como cuestiones de la igualdad de oportunidades en el empleo.

objetivo 3 Tratar el acoso sexual y la reforma y control de la inmigración como cuestiones de la igualdad de oportunidades en el empleo.

objetivo 4 Explicar el uso de los *Lineamientos unificados para procedimientos de selección de empleados*.

objetivo 5 Ofrecer ejemplos que ilustran el concepto de efecto adverso y aplicar la regla de cuatro quintos.

objetivo 6 Debatir litigios judiciales importantes que afectan a la igualdad de oportunidades en el empleo.

objetivo 7 Ejemplificar diversos procedimientos de aplicación que afectan a la igualdad de oportunidades en el empleo.

objetivo 8 Describir la acción afirmativa y los pasos básicos para el desarrollo de un programa de acción afirmativa.

igualdad de oportunidades en el empleo
El trato de las personas en todos los aspectos del empleo (contratación, promoción, capacitación, etc.) de una manera justa y sin prejuicios

Dentro del campo de la ARH, quizás ningún tema siga recibiendo tanta atención como el de la igualdad de oportunidades en el empleo (EEO, por sus siglas en inglés) y la acción afirmativa (AA). La **igualdad de oportunidades en el empleo**, es decir, el empleo de individuos de una manera justa y sin prejuicios, ha consumido la atención de los medios, los tribunales, los profesionales y los legisladores. Como es lógico, una fuerza de trabajo más diversa y multicultural ha exigido que los gerentes conozcan y cumplan con una miríada de requerimientos legales que afectan todos los aspectos de la relación laboral. Estas exigencias generan responsabilidades legales para que una organización y cada uno de sus gerentes cumplan con diversas leyes y lineamientos administrativos. En gran medida, los profesionales están de acuerdo con que cuando todas las funciones de la ARH cumplen con la ley, la organización se convierte en un lugar más justo y efectivo en el cual trabajar.

Sin embargo, cuando los gerentes ignoran los aspectos legales de la ARH, se arriesgan a incurrir en litigios que cuestan tiempo y dinero, actitudes negativas del público y perjuicios a sus carreras profesionales individuales.[1] Dos litigios que recibieron mucha publicidad ilustran estos puntos. En 2004 Wal Mart Stores, Inc., el empleador más grande de Estados Unidos, fue blanco de una demanda por discriminación de género. El cargo, presentado originalmente por seis mujeres, fue admitido con estatus de demanda colectiva y cubrirá a 1.6 millones de empleados de Wal-Mart, tanto anteriores como actuales; el mayor litigio de derechos civiles en la historia de Estados Unidos. La demanda reclamaba que el gigante minorista usaba un sistema de pago que daba a sus trabajadoras entre cinco y 15 por ciento menos que a sus trabajadores masculinos por realizar trabajos comparables, y que favorecía a los hombres en las promociones a pesar de que hubiera mujeres que tenían mejores resultados en desempeño y más antigüedad.[2] En un revés para Boeing Co., el fabricante de aviones de Seattle fue acusado en un juicio en 2004 a nombre de 28 000 mujeres, de discriminación sistemática de pagos y de ambiente de hostigamiento sexual en el trabajo. Declaraciones de múltiples empleadas describen manoseos, caricias y lenguaje ofensivo por parte de los colegas masculinos.[3] Estos destacados ejemplos eclipsan los cientos de demandas por discriminación presentadas por empleados de organizaciones más pequeñas. Por ejemplo, un jurado federal de Florida adjudicó 1.55 millones de dólares en daños para cinco ex camareras y edecanes de Rio Bravo Cantina en Clearwater, Florida. Las mujeres demandaban que fueron acosadas sexualmente en el trabajo durante un periodo de cuatro años. Cada una de las cinco mujeres recibió 10 000 dólares en compensación por el dolor y sufrimiento emocional. El tribunal dictaminó que se pagaran 500 000 dólares a tres de las cinco mujeres como indemnización por daños y perjuicios. Delner Franklin-Thomas, abogado regional de la Comisión EEO en Miami, observó: "Ésta es la indemnización más alta determinada por un jurado para la EEOC de Florida en un litigio de acoso sexual".[4]

La igualdad de oportunidades en el empleo no es sólo un tema legal, es también una cuestión emocional. Afecta a todas las personas, sin importar su sexo, raza, religión, edad, nacionalidad, color, condición física o puesto en una organización. Los supervisores deben estar conscientes de sus prejuicios personales y de cómo estas actitudes pueden influir en el trato a sus subordinados. Debe enfatizarse que la discriminación disimulada en el empleo, así como la intencional, es ilegal.

Para cumplir con los mandatos de la legislación EEO, los empleadores han tenido que desarrollar políticas de empleo que incorporen diferentes leyes, resoluciones ejecutivas (EO, por sus siglas en inglés), regulaciones administrativas y resoluciones de los tribunales (jurisprudencia) diseñadas para terminar con la discriminación en el trabajo. En este capítulo se enfatizará el papel que desempeñan estos requerimientos legales en la conformación de las políticas de empleo. También se estudiará el proceso de la acción afirmativa, que intenta corregir prácticas pasadas de discriminación al reclutar activamente a miembros de los grupos de minorías, así como la importancia de apoyar la diversidad como un objetivo proactivo de la empresa.

Perspectiva histórica de la legislación acerca de la EEO

objetivo 1

La igualdad de oportunidades en el empleo, como una prioridad nacional, ha surgido con lentitud en Estados Unidos. No fue sino hasta mediados de la década de los cincuenta y principios de la de los sesenta que el desempleo no discriminatorio se convirtió en una gran preocupación social. Tres factores parecen haber influido en el crecimiento de la legislación de la igualdad de oportunidades en el empleo: 1) el cambio de las actitudes hacia la discriminación en el empleo; 2) los informes publicados que destacaban los problemas económicos de las mujeres, las minorías y los trabajadores mayores; y 3) un grupo creciente de leyes desiguales y regulaciones gubernamentales que encubrían la discriminación.

Cambio en los valores estadounidenses

Estados Unidos se fundó en los principios del mérito individual, el trabajo intenso y la igualdad. La Constitución garantiza a todos los ciudadanos el derecho a la vida, a la libertad y a la búsqueda de la felicidad. El propósito principal de la acción política ha sido establecer la justicia para todas las personas de ese país.

A pesar de estas garantías constitucionales, la discriminación en el empleo tiene una larga historia en Estados Unidos. Las organizaciones que presumen de ofrecer un trato justo a sus empleados han participado en prácticas discriminatorias, ya sea de forma abierta o discreta. Organizaciones bien conocidas, como Dow Chemical, Westinghouse Electric Corporation, Mitsubishi Motor Manufacturing of America, la Armada de Estados Unidos, el ayuntamiento de Los Ángeles, Lockheed Martin, Amtrack, Home Depot y American Airlines han violado las leyes de igualdad en el empleo.



Desde hace mucho tiempo se han llevado a cabo marchas por los derechos civiles para protestar contra la discriminación.

©PAUL CONKLIN/PHOTOEDIT

Las actitudes públicas cambiaron de forma drástica con el inicio del movimiento de los derechos civiles. A finales de la década de los cincuenta y a principios de la de los sesenta las minorías (en especial las de color) hicieron pública su baja posición económica y ocupacional por medio de marchas, plantones, mítines y enfrentamientos con las autoridades públicas.[5] Durante este periodo también se reconoció el bajo estatus del empleo para las mujeres. Apoyados por personas comprometidas y líderes civiles y religiosos, el movimiento de derechos civiles y el de las mujeres recibieron mucha atención de los medios, como la televisión y los medios impresos. Estos movimientos tuvieron una importante influencia en el cambio de las actitudes de la sociedad en general, así como de la comunidad de negocios, de los líderes cívicos y de los funcionarios públicos, lo que dio como resultado mejoras en los derechos civiles de todas las personas. Ya no podía aceptarse esta discriminación tan evidente.

Disparidad económica

El cambio en el gobierno y en las actitudes sociales hacia la discriminación fue provocado por un aumento de la conciencia pública del desequilibrio económico entre los blancos y la gente de color. Incluso hoy en día, los activistas de los derechos civiles citan las estadísticas gubernamentales para enfatizar la desigualdad. Por ejemplo, la tasa de desempleo de marzo de 2004 para los hombres de raza negra de más de 20 años era de 9.2 por ciento, mientras que la de los hombres blancos de la misma edad era de apenas 4.7 por ciento.[6] Cuando eran contratados, los no blancos tendían a ocupar puestos no especializados o semiespecializados caracterizados por un empleo inestable, estatus bajo y poca paga. En el cuarto trimestre de 2003 las utilidades semanales promedio de los hombres blancos en Estados Unidos eran de 702 dólares; las de los hombres de color 524 y las de los hispanos 451.[7] Steve Hipple, economista de la Oficina de Estadísticas Laborales, destaca la desigualdad en los salarios entre los blancos y las minorías y comenta: "Todavía existe una brecha enorme que no ha mejorado en los últimos 20 años." [8]

Primeros desarrollos legales

Casi desde principios del siglo XIX el público estadounidense adquirió consciencia de las prácticas discriminatorias en el empleo en Estados Unidos. En 1866 el Congreso aprobó la Ley de Derechos Civiles, que otorgaba a todas las personas el derecho a disfrutar de los beneficios totales e iguales de todas las leyes, sin importar la raza a la que pertenecieran. A principios de la década de los treinta y la de los cuarenta empezaron a surgir políticas federales más específicas que cubrían la no discriminación. En 1933 el Congreso promulgó la Ley de Relevo del Desempleo, que prohibía la discriminación en el empleo basada en la raza, color o credo. En 1941 el presidente Franklin D. Roosevelt emitió el Ordenamiento 8802, que aseguraba que se garantizaba a todos los ciudadanos estadounidenses, "sin importar su raza, credo, color o nacionalidad de origen", la igualdad de oportunidades en el empleo en los contratos de defensa de la Segunda Guerra Mundial. En los siguientes 20 años se impulsaron diversos esfuerzos legislativos para resolver las prácticas de inequidad en el empleo.

Por desgracia estos primeros esfuerzos hicieron poco para corregir la discriminación en el empleo. Primero, en los niveles estatales y federales, las leyes de la no discriminación a menudo fracasaban al dar cualquier poder de aplicación a la agencia encargada de ratificar la ley. Segundo, las leyes que se aprobaban a menudo descuidaban describir las prácticas o métodos específicos de discriminación para corregirlos. Tercero, las leyes cubrían a los empleadores, a quienes sólo se les requería cumplir de forma voluntaria con la legislación de igualdad de oportunidades en el empleo. Sin un requerimiento obligatorio, los empleadores con frecuencia violaban la legislación con impunidad. Sin embargo, a pesar de estos defectos, las primeras resoluciones y leyes prepararon el terreno para la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964.

Regulación gubernamental de la igualdad de oportunidades en el empleo

objetivo 2

En Estados Unidos se han aprobado leyes importantes que prohíben la discriminación en el empleo. Estas leyes influyen en todas las funciones de la ARH, tales como reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, oportunidades de capacitación, promoción y compensación o remuneración. Debido a que los gerentes y supervisores de hoy en día participan en las actividades de empleo, el conocimiento y la aplicación de estos estatutos son cruciales. Debería entenderse que los gerentes y supervisores se desempeñan en sus puestos como agentes del empleador.[9] Bajo el concepto de negocios de agencia, los gerentes y supervisores autorizados a tratar con los empleados en nombre del empleador están sujetos (tanto ellos como sus empleadores) a aceptar la responsabilidad de los actos ilegales realizados en contra de los empleados. Tanto el gerente como la organización pueden ser demandados por un empleado que los acuse de discriminación.[10] Las organizaciones no pueden permitirse tener gerentes que tomen decisiones en la ARH sin considerar las posibles implicaciones legales de sus actos, tanto para la organización como para ellos mismos. "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1" examinará su conocimiento actual sobre las leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo.

Leyes federales principales

clases protegidas
Personas de una raza de minorías, mujeres, personas mayores y aquellos con discapacidades que estén protegidos por las leyes federales sobre la igualdad de oportunidades en el empleo.

Las leyes federales más importantes sobre la igualdad de oportunidades en el empleo han intentado corregir los problemas sociales de interés para grupos de trabajadores en particular llamados **clases protegidas**.[11] Definido de forma amplia, esto incluye a personas de una raza de minorías, mujeres, personas mayores y aquellos con discapacidades físicas o mentales. Las leyes federales por separado cubren a cada una de estas clases. En la figura 3.1 se listan las leyes federales más importantes, así como lo que éstas estipulan para guiar hacia la igualdad de oportunidades en el empleo.

Ley de Igualdad Salarial de 1963

La Ley de Igualdad Salarial prohíbe la discriminación en el pago, en las prestaciones del empleado y en las pensiones a causa del género del trabajador. Se prohíbe a los empleadores pagar a los empleados de un género una tasa inferior de lo que les paga a los miembros del otro género por hacer el mismo trabajo. Los puestos se consideran "igual" cuando requieren en esencia la misma habilidad, esfuerzo y responsabilidad en condiciones de trabajo similares y en el mismo establecimiento. Por ejemplo, los moldeadores de plástico, ya sean hombres o mujeres, que trabajan para Medical Plastics Laboratory, una empresa con 125 empleados que fabrica productos de educación médica, no deben recibir diferente paga debido a su género. Sin embargo, otros empleadores en esta industria especializada pueden pagar a sus moldeadores de plástico diferentes tasas salariales basándose en el distinto contenido del puesto o en las condiciones económicas diferentes de las de Medical Plastics.

Los empleadores no violan la Ley de Igualdad Salarial cuando las diferencias en los salarios pagados a los hombres y mujeres por el mismo trabajo se basan en los sistemas de antigüedad, consideraciones por mérito, cantidad o calidad de la producción. Sin embargo, estas excepciones no deben basarse en el género del empleado ni tampoco deben servir para discriminar a un género en particular. Los empleadores no pueden disminuir los salarios de un género para cumplir con la ley; en lugar de eso deben aumentarlos para el género que está peor pagado.[12]

La Ley de Igualdad Salarial se aprobó como una enmienda de la Ley de Normas Laborales Justas (Fair Labor Standards Act, FLSA, por sus siglas en inglés) y la administra la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (Equal Employment Opportunity Comission, EEOC, por sus siglas en inglés). Protege a los empleados que trabajan en el comercio interestatal y a la mayoría de los empleados del gobierno.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Revise los detalles que explican las responsabilidades de la EEOC y textos completos de todas las leyes de la igualdad de oportunidades en el empleo. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Examine lo que sabe de la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo

Las siguientes preguntas las utilizan los empleadores y consultores para "romper el hielo" cuando capacitan a supervisores y gerentes en la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEO, por sus siglas en inglés). ¿Qué es lo que sabe acerca de las leyes para la EEO? Las respuestas se encuentran al final de este capítulo.

1. Dos empleados de género masculino cuentan un chiste subido de tono. Esta broma la escucha por casualidad una empleada que luego se queja con su supervisor de acoso sexual. ¿Su queja es legítima?
   __Sí __No
2. Para estar contemplado en el Título VII de la Ley de Derechos Civiles, un empleador debe participar en el comercio interestatal y dar empleo a 25 personas o más.
   __Cierto __Falso
3. A las personas adictas a drogas ilegales se les considera como discapacitadas según la Ley de Estadounidenses con Discapacidades de 1990.
   __Sí __No
4. La Ley de Igualdad Salarial de 1963 permite a los empleadores pagar diferentes salarios a hombres y mujeres que desempeñen un trabajo en esencia similar. ¿Cuáles son las tres razones que pueden argumentar para pagar un salario diferente?
   1._____
   2._____
   3._____
5. Una persona le solicita un empleo como conserje. Durante la entrevista la persona comenta que desde que nació ha tenido, algunas veces, cortos periodos de pérdida de memoria. ¿Debe considerarla como una persona discapacitada según la Ley de Estadounidenses con Discapacidades de 1990?
   __Sí __No
6. El viernes en la tarde le dice a Nancy Penley, una analista de sistemas, que debe trabajar horas extra al día siguiente. Ella se niega diciendo que el sábado es el día de descanso ordenado por su religión y que no puede trabajar. ¿La ley le permite ordenarle que trabaje en sábado?
   __Sí __No
7. Le acaba de decir a una solicitante que no obtendrá el puesto que pidió y ella lo acusa de habérselo negado debido a su edad (52). Usted le contesta que ella no está protegida por la ley de discriminación por edad. ¿Su razonamiento es correcto?
   __Sí __No
8. Como empleador, puede seleccionar a aquellos solicitantes que están más capacitados en términos de educación y experiencia.
   __Sí __No
9. Como gerente, tiene el derecho legal de otorgar las fechas de incapacidad por embarazo.
   __Verdadero __Falso
10. Las leyes estatales de prácticas justas en el empleo protegen a los empleadores más pequeños no contemplados en la legislación federal.
    __Cierto __Falso

Figura 3.1 Las principales leyes estadounidenses que afectan la igualdad de oportunidades en el empleo

LEY	DISPOSICIONES
Ley de Igualdad Salarial de 1963.	Requiere que todos los empleadores a los que se refiere la Ley de Normas Laborales Justas y otras proporcionen un pago igual por el mismo trabajo, sin importar el género.
Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (enmendada en 1972, 1991 y 1994).	Prohíbe la discriminación en el empleo debido a la raza, color, religión, sexo o nacionalidad de origen; se creó la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés) para hacer cumplir las disposiciones del Título VII.
Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad (enmendada en 1986 y 1990).	Prohíbe a los empleadores públicos y privados discriminar a las personas de 40 años o más en cualquier área de empleo por causa de la edad; se permiten las excepciones cuando la edad sea un perfil ocupacional de buena fe.
Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972.	Enmendó al Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964; fortalece los poderes de aplicación de la EEOC y amplía la protección del Título VII a los empleados del gobierno, a los empleados con mayor educación y otros empleadores y empleados.
Ley en contra de la Discriminación por Embarazo de 1978.	Amplía la definición de discriminación sexual para incluir el embarazo, el parto o las condiciones médicas relacionadas; prohíbe a los empleadores discriminar a mujeres embarazadas en lo relacionado con las prestaciones en el empleo si pueden desempeñar los deberes de su puesto.
Ley de Estadounidenses con Discapacidades de 1990.	Prohíbe la discriminación en el trabajo en contra de las personas con discapacidades físicas o mentales o con enfermedades crónicas; impone a los empleadores hacer acomodos razonables para las necesidades en el empleo de los discapacitados; cubre a los empleadores con 15 o más empleados.
Ley de Derechos Civiles de 1991.	Estipula daños compensatorios y punitivos, y juicios con jurado en casos de discriminación intencional; requiere que los empleadores demuestren que las prácticas laborales estén relacionadas con el puesto y que sean consistentes con las necesidades de negocios; amplía la protección a los ciudadanos estadounidenses que trabajen para empresas de Estados Unidos en el extranjero.
Ley de Derechos a Contratación y Recontratación de los Servicios Uniformados de 1994.	Protege los derechos en el empleo de las personas que ingresan en el ejército durante periodos cortos.

Ley de Derechos Civiles de 1964

El Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 es el más amplio e importante de los decretos en contra de la discriminación. La ley prohíbe la discriminación en todas las actividades de RH, tales como contratación, capacitación, promoción, pago, prestaciones de los empleados y otras condiciones en el empleo. Está prohibida la discriminación por raza, color, religión, sexo (también denominado género) o nacionalidad de origen. En gran medida, en respuesta al número creciente de trabajadores inmigrantes, a la cultura en el lugar de trabajo y a la conciencia étnica, la EEOC ha emitido nuevos lineamientos sobre la discriminación por la nacionalidad de origen.[13] Un "grupo de nacionalidad de origen" se define como un grupo de personas que comparten un idioma, cultura y pasado común

© 2001 Ted Goff



"Y bien, ¿cuánto nos costará comprar Washington DC y hacernos cargo de todas esas tontas regulaciones?"

Fuente: Viñeta de Ted Goff. Reproducida con autorización.

así como características sociales similares. Esta definición incluye a las personas nacidas en Estados Unidos que no forman parte de las minorías raciales o étnicas.[14] La ley también prohíbe la discriminación por embarazo.[15] La ley protege a los empleados por horas, a los supervisores, empleados profesionales, gerentes y ejecutivos de las prácticas discriminatorias. La Sección 703(a) del Título VII de la Ley de Derechos Civiles dispone de manera específica que:

> Se considerará una práctica ilegal en el empleo por parte de un empleador:
> 1. Suspender o rechazar una contratación o despedir a una persona, o bien discriminar a cualquier persona respecto a su compensación, términos, condiciones o privilegios en el empleo debido a la raza, color, religión, sexo u origen nacional de la persona...

Mientras que el propósito y la cobertura del Título VII son extensos, la ley sí permite varias exenciones. Por ejemplo, como con la Ley de Igualdad Salarial, se permite a los gerentes aplicar condiciones de empleo de manera diferente si las diferencias se basan en factores objetivos como el mérito, la antigüedad o los pagos por incentivos. Por ejemplo, la ley permite que se promueva a un empleado en lugar de a una empleada si la promoción se basa en las habilidades y capacidades superiores del varón. En ninguna parte la ley requiere que los empleadores contraten, promuevan o retengan a los empleados que no estén calificados para desempeñar los deberes de su puesto. Y los gerentes pueden incluso recompensar de forma distinta a los empleados, si es que no se basan para ello en la raza, color, sexo, religión o nacionalidad de origen de los mismos.

La Ley de Derechos Civiles de 1964, según las enmiendas de la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972 y de la Ley de Derechos Civiles de 1991, cubre una amplia gama de organizaciones. La ley incluye bajo su jurisdicción lo siguiente:

1. A todos los empleadores privados en el comercio interestatal que contraten a 15 o más empleados durante 20 o más semanas por año.
2. A los gobiernos estatales y locales.
3. A las agencias de empleo públicas o privadas, las que incluyen al Servicio de Empleo de Estados Unidos.
4. A los comités conjuntos de administración laboral que se hagan cargo de programas de aprendizaje o capacitación.
5. A los sindicatos que tengan 15 o más miembros o empleados.
6. A las instituciones educativas públicas o privadas.
7. A las subsidiarias extranjeras de organizaciones estadounidenses que empleen a ciudadanos de Estados Unidos.

Algunos empleadores están excluidos de la cobertura de la Ley de Derechos Civiles. A grandes rasgos éstos son 1) las corporaciones propiedad del gobierno estadounidense, 2) los clubes privados de buena fe con exención fiscal, 3) las organizaciones religiosas que empleen a personas de una religión específica y 4) las organizaciones que contraten a estadounidenses nativos en una reservación o cerca de ella.

La Ley de Derechos Civiles de 1964 estableció la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo con el fin de administrar la ley y promover la igualdad de oportunidades en el empleo. La estructura y operaciones de la comisión se examinarán más adelante en este capítulo.

Perfil ocupacional auténtico. Conforme al Título VII de la Ley de Derechos Civiles se permite a los empleadores exenciones limitadas a las regulaciones antidiscriminatorias si las preferencias del empleo se basan en un perfil ocupacional auténtico. El **perfil ocupacional auténtico (Bona Fide Occupational Qualification**, BFOQ, por sus siglas en inglés) permite la discriminación cuando las preferencias de contratación del empleador son una necesidad razonable para la operación normal de la empresa. Sin embargo, un BFOQ es una defensa adecuada contra un cargo de discriminación sólo cuando la edad, la religión, el sexo o la nacionalidad de origen sean un requisito real para el desempeño del trabajo. Por ejemplo, una persona mayor podría ser excluida de forma legítima de la consideración para un empleo como modelo para un diseñador de jeans para adolescentes. Es razonable esperar que el equipo San Francisco 49ers de la NFL contrate a asistentes masculinos para los vestidores o que la tienda departamental Macy´s contrate a mujeres como modelos para la ropa femenina. También, la religión es un BFOQ en las organizaciones que necesiten empleados que compartan una doctrina religiosa en particular.

perfil ocupacional auténtico (Bona Fide Occupational Qualification, BFOQ)
Defensa adecuada contra un cargo de discriminación sólo cuando la edad, la religión, el sexo o la nacionalidad de origen sean una especificación real para el desempeño del trabajo.

La EEOC no favorece al BFOQ, y la EEOC y las cortes han interpretado el concepto de manera más estrecha. La excepción no aplica a la discriminación basada en la raza o el color. Cuando una organización apela a un BFOQ debe poder probar que la contratación basada en el sexo, la religión, la edad o la nacionalidad de origen es una necesidad de negocios. Las cortes han interpretado la **necesidad de negocios** como una práctica necesaria para la operación segura y eficiente de una organización. Una licencia de un conductor comercial requerida para los operadores de camiones que van en carretera aseguraría el manejo apropiado del vehículo y la seguridad para el conductor y otros automovilistas. Los estudiantes preguntan con frecuencia: "¿Por qué los restaurantes asiáticos sólo contratan meseros asiáticoestadounidenses?". Aunque los restaurantes por lo común no prefieren una nacionalidad sobre otra (porque cualquier persona puede desempeñar bien el trabajo de servir comida sin importar su nacionalidad), para garantizar la "autenticidad" de la experiencia en los alimentos, un restaurante asiático pudiera utilizar de forma legítima la defensa de la necesidad de negocios para apoyar la preferencia de contratar meseros asiáticoestadounidenses.

necesidad de negocios
Una práctica relacionada con el trabajo que es necesaria para la operación segura y eficiente de una organización.

Preferencia religiosa. La libertad de ejercer la religión que se desee está garantizada en la Constitución de Estados Unidos. El Título VII de la Ley de Derechos Civiles también prohíbe la discriminación por religión en las decisiones laborales, aunque le permite exenciones

al empleador. La ley define religión como "la inclusión de todos los aspectos de la observancia y práctica religiosa, así como de la creencia".

El Título VII no requiere que los empleadores garanticen la completa libertad religiosa en las situaciones laborales. Los empleadores sólo tienen que hacer un acomodo razonable para la observancia o práctica religiosa de un empleado actual o de un solicitante sin incurrir en dificultades excesivas en la conducta de los negocios. Puede que los gerentes y supervisores tengan que acomodar la religión del empleado en áreas específicas de 1) días festivos y observancias (programación), 2) apariencia personal (usar barba, velos o turbantes) y 3) conducta religiosa en el empleo (trabajo misionero entre los empleados).

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Para mayor información de lo que dispone la EEOC sobre la discriminación religiosa visite

http://bohlander.swlearning.com

Ha sido difícil definir lo que constituye un "acomodo razonable".[16] En 1977, en el destacado litigio de *TWA contra Hardison*, la Corte Suprema intentó terminar con esta disputa al dictaminar que los empleadores tenían sólo que tolerar un costo mínimo para el acomodo.[17] La Corte dijo que de otra manera sería discriminación contra los otros empleados sobre quienes recaería el costo de permitir tiempo de ausencia para la observancia religiosa. El caso *Hardison* es importante porque apoyaba los sistemas de antigüedad de la administración sindical en los que el empleador había hecho un intento razonable de ajustar los programas de trabajo del empleado sin una dificultad excesiva. Mientras *Hardison* permite un acomodo razonable y una dificultad excesiva como defensa contra los cargos de discriminación religiosa, la EEOC investiga las demandas sobre una base de caso por caso; los empleadores aún son responsables de argumentar sus decisiones para denegar las peticiones religiosas de un empleado.

Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad de 1967

Con el envejecimiento de los "baby boomers" (unos 76 millones de personas) las posibilidades de discriminación por motivos de edad por parte de los empleadores aumentan de manera drástica. Cifras recientes de la EEOC muestran que las demandas contra la discriminación por motivos de edad suman cerca de 23.5 por ciento de todas las acusaciones de discriminación. Los gerentes y supervisores pueden discriminar a los empleados mayores al:

- Excluirlos de actividades laborales importantes.
- Hacer cambios negativos en sus evaluaciones del desempeño.
- Negarles instrucción relacionada con el trabajo, desarrollo de carrera profesional u oportunidades de promoción.
- Seleccionar solicitantes de empleo jóvenes en lugar de candidatos mayores y mejor calificados.
- Presionarlos a retirarse de manera anticipada.
- Reducir los deberes y responsabilidades del puesto que ocupan.
- Despedirlos mediante downsizing.[18]

Además, dado que los trabajadores mayores tienen menos probabilidades de acuerdo con reubicarse o adaptarse a nuevas demandas laborales, son más propensos a la discriminación por parte del empleador.

Para tomar decisiones laborales basadas en la edad, se propuso una enmienda a la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad (Age Discrimination in Employment Act, ADEA, por sus siglas en inglés) que fue aprobada en 1967. La ley prohíbe a empleadores específicos discriminar a la gente de 40 años o más en cualquier área de trabajo, incluyendo la selección, debido a su edad. Los empleadores afectados son aquellos con 20 empleados o más; los sindicatos con 25 o más miembros; las agencias de empleo; los gobiernos federales, estatales y locales.

Se permiten excepciones a la ley cuando la edad sea un perfil ocupacional auténtico. Puede existir un BFOQ cuando un empleador puede demostrar que la edad avanzada

EXPLORACIÓN EN INTERNET

La Asociación Estadounidense de Personas Jubiladas (*American Asociation of Retired Persons*, AARP, por sus siglas en inglés) ofrece una serie de recursos a los empleadores que desean maximizar la contratación de trabajadores mayores. Visite

http://bohlander.swlearning.com

pudiera afectar la seguridad pública o la eficiencia de la organización. Por ejemplo, tales condiciones podrían existir para los conductores de camiones o autobuses o para ingenieros de locomotoras. Cuanto mayor sea el factor de seguridad, medido por la probabilidad de daños por accidentes, más estricto puede ser el perfil del puesto diseñado para garantizar la seguridad. No existe un BFOQ cuando un empleador declara que los empleados más jóvenes fomentan una imagen juvenil o de mayor energía de la organización. Los empleadores deberían también tener cuidado en evitar hacer comentarios descorteses (como "el viejo" o nuestra "fuerza de ventas canosa") o expresiones negativas (como "la gente de más de 50 años tiene más accidentes") sobre las personas de edad mayor. Estos comentarios y actitudes pueden usarse como prueba de discriminación en las demandas por prejuicios de edad.[19]

Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972

En 1972 la Ley de Derechos Civiles de 1964 fue enmendada a través de la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Se hicieron dos cambios importantes. Primero, la cobertura de la ley se amplió para incluir a los gobiernos estatales y locales y a las instituciones públicas y privadas. Los colegios y las universidades, como la Central Texas College, ubicada en Killeen; la Universidad Estatal de San Diego y la Universidad Bloomfield, ubicada en Bloomfield, Nueva Jersey, se incluyen ahora en este decreto. Segundo, la ley reforzó los poderes de aplicación de la EEOC al permitir a la misma agencia demandar a los empleadores en la corte para aplicar las disposiciones de la ley. Ahora existen los centros regionales de litigación para proporcionar acciones legales más rápidas y efectivas.

Ley en contra de la Discriminación por Embarazo de 1978

Antes de la aprobación de la Ley en contra de la Discriminación por Embarazo, las mujeres embarazadas podían ser obligadas a renunciar o a ausentarse un tiempo debido a su condición. Además los empleadores no tenían que proporcionar cobertura médica o de incapacidad por el embarazo. La Ley en contra de la Discriminación por Embarazo enmendó la Ley de Derechos Civiles de 1964 al declarar que el embarazo es una discapacidad y que las empleadas embarazadas que laboran en las organizaciones incluidas en la ley deben ser tratadas igual que los empleados que tengan otras condiciones médicas. Según esta ley, es ilegal que los empleadores nieguen permisos para ausentarse debido a náuseas matutinas o a enfermedades relacionadas con el embarazo si lo dan para ausentarse por otras condiciones médicas, como gripe u operaciones quirúrgicas. La Ley en contra de la Discriminación por Embarazo influye en especial en los programas de prestaciones del empleado, los que incluyen 1) la hospitalización y el seguro de gastos médicos mayores, 2) la incapacidad temporal y los planes de continuidad salarial y 3) las políticas de baja por enfermedad.

Además, la ley prohíbe la discriminación en la contratación, promoción o rescisión de mujeres debido al embarazo. Las mujeres deben ser evaluadas por su capacidad para desempeñar su trabajo, y los empleadores no deben establecer fechas arbitrarias para la incapacidad obligatoria por el embarazo. Las fechas de incapacidad deben basarse en la capacidad para trabajar de la empleada embarazada.

Ley de Estadounidenses con Discapacidades de 1990

La discriminación en contra de los discapacitados se prohibió por primera vez en las actividades de patrocinio federal por medio de la Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973 (que se tratará más adelante). Sin embargo, los discapacitados no estaban entre las clases protegidas por la Ley de Derechos Civiles de 1964. Para solucionar estas deficiencias el Congreso aprobó en 1990 la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (Americans with Diabilities Act, ADA, por sus siglas en inglés), que prohibía a los empleadores discriminar a las personas con discapacidades físicas y mentales y con enfermedades crónicas.[20] La ley

define una discapacidad como "(a) un impedimento físico o mental que limita de manera sustancial a una o más de las principales actividades cotidianas; (b) un historial de ese impedimento o (c) la consideración de que se padece dicho impedimento". Observe que la ley también protege a la gente "a la que se considera" como que tiene una discapacidad, por ejemplo, a las personas que han quedado desfiguradas por quemaduras.

Los gerentes y supervisores comentan que la ADA es difícil de cumplir por la definición ambigua de discapacidad, en particular una discapacidad mental. La pregunta es: ¿qué es una discapacidad? Parece una cuestión sencilla, pero no lo es. No todos los impedimentos físicos o mentales son considerados como discapacidad conforme a la ley. Por ejemplo, los trastornos importantes de personalidad se tratan en la "Guía para la aplicación de la Ley de Estadounidenses con Discapacidades y Discapacidades Psiquiátricas" de la EEOC.[21] Los trastornos de la personalidad incluyen la esquizofrenia, los trastornos bipolares, trastornos afectivos importantes, trastornos de la personalidad y trastornos de ansiedad. Estos impedimentos se caracterizan por una conducta aberrante, de autodefensa, de manipulación a otros y de conductas problemáticas del comportamiento. Sin embargo, los impedimentos mentales descritos como "trastornos de adaptación" o atribuidos al estrés por lo general no han estado sujetos en la cobertura de la ADA.[22] Por consiguiente, los empleados que dicen estar "estresados" debido a problemas maritales, financieros, demandas en el ambiente laboral, tareas del puesto o trato irrazonable y severo por parte de un supervisor no serían clasificados como discapacitados según la ADA.

¿La ADA protege a las personas que usan medicamentos o aparatos correctivos para controlar los efectos de sus discapacidades físicas o mentales, por ejemplo, a los que usan lentes o que toman medicamentos para aliviar enfermedades como asma, diabetes o epilepsia? En un litigio importante de la Corte Suprema, *Toyota contra Williams* (2002),[23] la corte dictaminó que si los impedimentos físicos o mentales son corregibles, entonces no son una discapacidad. La Corte sostuvo, en específico, que 1) para considerar que una persona está limitada de manera sustancial para desempeñar tareas laborales, ésta debe padecer una debilidad que le impida o restrinja de hacer las actividades más importantes para la mayor parte de la vida cotidiana de las personas y, 2) para probar el estado de discapacidad no basta con presentar la evidencia de un diagnóstico médico de dicho impedimento. Por tanto, la cobertura de esta ley está restringida sólo para aquellas personas cuyos impedimentos no se mitigan con medidas correctivas. Para decidir si las condiciones de una persona limitan de forma sustancial una actividad principal de la vida, los gerentes deben pensar en cómo trabaja la persona con los medicamentos o aparatos de ayuda, no sin ellos.

La ley no cubre:

1. Homosexualidad o bisexualidad.
2. Trastornos de identidad de género que no sean resultado de un impedimento físico o de otros trastornos de conducta sexual.
3. Conducta compulsiva por el juego, cleptomanía o piromanía.
4. Trastornos por el uso de sustancias psicoactivas que sean resultado del uso ilegal actual de drogas.
5. El uso ilegal actual de drogas.
6. Enfermedades infecciosas o contagiosas de importancia para la salud pública (se aplica sólo a los puestos en los que se manejan alimentos y se excluye el SIDA).

acomodo razonable
Intento de los empleadores para adaptar, sin dificultad excesiva, las condiciones o los programas de trabajo de los empleados con discapacidades o preferencias religiosas.

En los casos en que la ley sí aplica, ésta requiere que los empleadores hagan un acomodo razonable para las personas discapacitadas que, por lo demás, estén capacitadas para trabajar, a menos que hacerlo cause una dificultad excesiva para el empleador. La "dificultad excesiva" se refiere a modificaciones inusuales del trabajo o a gastos excesivos en los que pudiera incurrir un empleador al proporcionar un acomodo. El **acomodo razonable** "incluye construir instalaciones accesibles y útiles para las personas discapacitadas, reestructurar

puestos, permitir programas de medio tiempo o de trabajo modificado, reasignar un puesto vacante, cambiar equipo o gastos".[24] "Razonable" se define de acuerdo con 1) la naturaleza y el costo del acomodo y 2) los recursos financieros, tamaño y rentabilidad de la instalación y de la organización matriz. Además, los empleadores no pueden usar procedimientos de selección que eliminen o tiendan a eliminar a personas discapacitadas, a menos que el procedimiento "muestre estar relacionado con el puesto en cuestión y sea consistente con la necesidad de negocios", y el desempeño aceptable del puesto no pueda lograrse por medio de un acomodo razonable. (En el capítulo 4 se tratarán "Las funciones esenciales", un asunto crucial para garantizar un acomodo razonable.)

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El minorista Sears tiene un compromiso desde hace mucho tiempo de contratar personas con discapacidades. Visite

http://bohlander.swlearning.com

La ley prohíbe a los empleadores discriminar a personas calificadas en la solicitud de empleo, contratación, oportunidades de desarrollo, despidos, compensación, capacitación u otras condiciones del empleo. La ley incorpora los procedimientos y los remedios que se encuentran en el Título VII de la Ley de Derechos Civiles, que permiten a los solicitantes o a los empleados tener un trabajo inicial, una recolocación, pago retroactivo y otros desagravios por mandato judicial en contra de los empleadores que violen el decreto. La ley obliga a los empleadores con 15 o más empleados. La EEOC aplica la ley de la misma manera en que se aplica el Título VII de la Ley de Derechos Civiles.

Los empleadores sujetos a la ADA, y aquellos que valoran las diversas capacidades de los discapacitados, enfocan la ley de una forma proactiva. Debido al éxito obtenido en emplear a personas discapacitadas, el slogan "Contrata a discapacitados, es un buen negocio" es una política estándar para organizaciones como Little Tykes Co. de Hudson, Ohio; Fry's Food Stores de Phoenix, Arizona y Magnum Assembly Inc. de Austin, Texas.[25] Jennifer Sheehy de la Oficina Federal de Educación Especial y Servicios de Rehabilitación apoya la contratación de estudiantes discapacitados como una manera de aumentar la diversidad en el reclutamiento y de compensar la escasez de trabajo.[26] Contratar discapacitados resalta lo que estas personas *pueden* hacer más que lo que *no pueden* hacer. No se sugiere que la gente discapacitada se pueda colocar en cualquier puesto sin una cuidadosa consideración de sus discapacidades, ni que los empleadores pueden siempre hacer del lugar de trabajo "un lugar amistoso para el usuario", pero sí es bueno para las empresas contratar personas discapacitadas calificadas que puedan trabajar de forma segura y productiva. Por fortuna, en la actualidad existen dispositivos manuales y eléctricos para ayudar a los empleados que padecen de impedimentos auditivos, visuales y de movimiento. En muchos casos la simple reestructuración de los puestos permite a los discapacitados calificar para el empleo. En la figura 3.2 se identifican maneras específicas para hacer que el lugar de trabajo sea más accesible para los discapacitados.

Ley de Derechos Civiles de 1991

Después de un exhaustivo debate en el Congreso y en el Senado de Estados Unidos se aprobó la Ley de Derechos Civiles de 1991. La ley enmienda el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Uno de los principales elementos de ésta es la indemnización por daños en casos de discriminación intencional o acoso ilegal. Por primera vez, según la ley federal, se estipulan daños a las víctimas de discriminación intencional o acoso ilegal basados en el sexo, la religión, la nacionalidad de origen y la discapacidad. Un empleado que se queje de discriminación intencional puede buscar daños compensatorios o punitivos. Los daños compensatorios incluyen el pago de pérdidas futuras de dinero, dolor emocional, sufrimiento, angustia mental y otras pérdidas no monetarias. Los daños punitivos se indemnizan si se puede demostrar que el empleador incurrió en discriminación con malicia o indiferencia imprudente a la ley. Lo más importante es que la ley permite a los jurados, más que a los jueces federales, decidir en las demandas por discriminación. Los daños compensatorios o punitivos no pueden indemnizarse en los casos en que una

Figura 3.2 Sugerencias de la ADA para un lugar de trabajo accesible

- Instalación de interruptores de fácil alcance.
- Instalación de caminos y accesos inclinados.
- Instalación de rampas para sillas de ruedas.
- Reubicación de los estantes para el fácil acceso a los materiales.
- Reacomodo de las mesas, sillas, máquinas expendedoras y otros muebles y aparatos.
- Ampliación de puertas y vestíbulos.
- Marcas en relieve en los botones de control.
- Espacios de estacionamiento accesibles.
- Instalación de controles manuales o dispositivos de manipulación.
- Instalación de luces de alarma destellantes.
- Eliminación de los torniquetes y las puertas giratorias o ubicación de caminos accesibles alternativos.
- Instalación de barras de apoyo en las áreas de los sanitarios.
- Rediseño de las divisiones de los sanitarios para aumentar el espacio de acceso.
- Instalación de máquinas expendedoras de conos o vasos de papel para garrafones de agua.
- Reemplazo de la alfombra gruesa por una de baja densidad.
- Reubicación de los teléfonos, garrafones de agua y otro equipo necesario.
- Colocación de asientos más altos en los sanitarios.
- Colocación de un espejo de cuerpo completo en el cuarto de baño.

práctica de empleo que no tiende a ser discriminatoria se demuestre como que tiene un efecto adverso ilegal en los miembros de las clases protegidas. Los daños totales que cualquier persona puede recibir no pueden ser mayores de:

50 000 dólares para empleadores que tengan entre 15 y 100 empleados
100 000 dólares para empleadores que tengan entre 101 y 200 empleados
200 000 dólares para empleadores que tengan entre 201 y 500 empleados
300 000 dólares para empleadores que tengan más de 500 empleados

En cada caso la persona agraviada deberá haber estado empleada en la organización durante 20 o más semanas.

Conforme a sus otras disposiciones, la ley:

- Prohíbe a los empleadores que ajusten las puntuaciones de la prueba de empleo o que usen diferentes puntuaciones límites a la prueba por motivo de raza, color, religión, sexo o nacionalidad de origen.
- Prohíbe litigios que impliquen cargos de discriminación inversa cuando los empleadores están bajo una orden de consentimiento (orden judicial) para implementar un programa de acción afirmativa.
- Requiere que los empleadores que se defienden de un cargo por discriminación demuestren que las prácticas de trabajo *están relacionadas con el puesto* y que son consistentes con la *necesidad de negocios.*

La Ley de Derechos Civiles de 1991 declara que los empleados enviados al extranjero para trabajar en empresas estadounidenses están protegidos por la legislación antidiscriminatoria de Estados Unidos, que regula la edad y la discapacidad, y por el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Estos empleados pueden demandar a los empleadores estadounidenses por tratos discriminatorios mientras estén empleados en otro país. Esto podría ocurrir, por ejemplo, en los países de Medio Oriente donde a las mujeres se les prohíbe trabajar en ciertos puestos o cuando una ley de jubilación obligatoria de un país extranjero entre en conflicto con la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad.

La Ley del Techo de Cristal se aprobó junto con la Ley de Derechos Civiles de 1991. El "techo de cristal" representa una barrera invisible que prohíbe a los miembros de las clases protegidas alcanzar los más altos cargos de la organización. La ley creó la Comisión del Techo de Cristal para analizar y reportar los estatus y obstáculos a los que se enfrentan las minorías cuando se esfuerzan por llegar a los altos puestos directivos. En el capítulo 5 se puede encontrar información adicional sobre el techo de cristal.

Ley de Derechos a Contratación y Recontratación de los Servicios Uniformados de 1994

De acuerdo con esta ley, las personas que se enlisten en el ejército estadounidense por un periodo corto, pueden volver a sus puestos del sector privado sin el riesgo de perder su antigüedad o prestaciones.[27] Por ejemplo, los reservistas militares llamados a filas durante el conflicto de Irak calificarían para los derechos de recontratación bajo esta ley. La ley protege contra la discriminación basada en la obligación militar en las áreas de contratación, retención del puesto y progreso. Otras disposiciones de esta ley requieren que los empleadores hagan esfuerzos razonables para volver a capacitar o actualizar las habilidades de los empleados con el fin de que califiquen para una recontratación, amplíen la cobertura de la asistencia médica y la del plan de pensiones, así como para ampliar el tiempo que una persona puede estar ausente debido al servicio militar, que es de entre cuatro y cinco años. Por su parte, los miembros del servicio deben proporcionar a sus empleadores un aviso por anticipado de sus obligaciones militares para que puedan estar protegidos por el decreto de derechos de recontratación. El organismo responsable de aplicar la ley es el Servicio de Capacitación y Empleo de Veteranos del Departamento del Trabajo.

Otras leyes y ordenamientos federales

Debido a que las leyes principales que afectan a la igualdad de oportunidades en el empleo no incluyen a las agencias del gobierno federal y, dado que las leyes estatales no aplican a los empleados federales, a veces ha sido necesario que el presidente emita ordenamientos para proteger a los empleados federales. Los ordenamientos también se usan para ofrecer igualdad de oportunidades en el empleo a las personas empleadas por contratistas gubernamentales. Puesto que muchos de las grandes empleadores, como General Dynamics, AT&T, Honeywell y Motorola, y numerosas empresas pequeñas han celebrado contratos con el gobierno federal, se espera que los gerentes conozcan y cumplan las disposiciones de los ordenamientos y de otras leyes. Las leyes federales y los ordenamientos que aplican a las agencias y contratistas del gobierno se resumen en la figura 3.3.

Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973

Las personas con discapacidades experimentan discriminación debido a las actitudes negativas en relación con su capacidad para desempeñar el trabajo y por las barreras físicas impuestas por las instalaciones de la organización. La Ley de Rehabilitación Vocacional se aprobó en 1973 para corregir estos problemas al requerir a los empleadores privados con contratos federales por más de 2 500 dólares que tomaran acciones afirmativas para emplear personas con alguna discapacidad física o mental. Los beneficiarios del apoyo financiero federal, como los colegios y las universidades públicas y privadas, también están obligados. Los empleadores deben hacer un acomodo razonable para contratar a personas discapacitadas, pero no se les exige emplear a personas que no estén calificadas para el trabajo. Para aplicar las garantías de esta ley el término **persona con discapacidad** significa "cualquier persona que 1) tenga un impedimento físico o mental que limite de forma sustancial una o más de sus actividades cotidianas principales, 2) tenga un historial de dicho impedimento o 3) esté considerada como que tiene tal impedimento". Esta definición se asemeja mucho a la de persona discapacitada enunciada por la Ley de Estadounidenses con Discapacidades ya comentada.

persona con discapacidad Cualquier persona que 1) tenga un impedimento físico o mental que limite de forma sustancial una o más de sus actividades cotidianas principales, 2) tenga un historial de dicho impedimento o 3) esté considerada como que tiene dicho impedimento.

Figura 3.3 Reglas de la igualdad de oportunidades en el empleo aplicables a los contratistas y agencias federales

LEY	DISPOSICIONES
Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973 (enmendada en 1974).	Prohíbe a los contratistas federales discriminar a los discapacitados de cualquier programa o actividad que reciba asistencia financiera federal; requiere que los contratistas federales desarrollen planes de acción afirmativa para contratar y promover a personas discapacitadas.
Ordenamiento 11 246 (1965) enmendada por la Resolución 11 375 (1966).	Prohíbe la discriminación en el empleo debido a la raza, color, religión, sexo o nacionalidad de origen por parte de los contratistas del gobierno con contratos que excedan los 10 000 dólares; requiere que los contratistas que empleen a 15 o más trabajadores desarrollen planes de acción afirmativa cuando los contratos del gobierno excedan 50 000 dólares al año.
Ordenamiento 11478 (1969).	Obliga al gobierno federal a garantizar que todas las acciones del personal que afecten a los solicitantes del empleo estén libres de discriminación por raza, color, religión, sexo o nacionalidad de origen.

En una decisión significativa en 1987, la Corte Suprema dictaminó en el litigio del *Condado de Nassau, Florida, contra Arline,* que los empleados aquejados por enfermedades contagiosas, como la tuberculosis, son personas discapacitadas y sujetas a la cobertura de la ley.[28] En casos en los que las personas con enfermedades contagiosas estén "además calificados" para desempeñar sus puestos, la ley requiere que los empleadores hagan un acomodo razonable para permitir que los discapacitados realicen su trabajo.[29] Las personas con SIDA son también discapacitadas dentro del significado de la Ley de Rehabilitación. Por consiguiente, la discriminación por SIDA viola la ley, y los empleadores deben acomodar las necesidades de empleo de la gente con SIDA. El interés público por el SIDA ha presentado a la administración el reto de tratar los asuntos relacionados con el trabajo y con el SIDA. Muchas organizaciones han desarrollado políticas específicas para tratar el tema del SIDA en el lugar de trabajo.

La Ley de Rehabilitación no requiere que los empleadores contraten o retengan a discapacitados si éstos tienen una enfermedad contagiosa que sea una amenaza directa para la salud o para la seguridad de otros y que la persona no pueda acomodarse. Asimismo, no se requiere dar el empleo cuando algún aspecto de la discapacidad del empleado le impida llevar a cabo las partes esenciales del puesto o cuando el discapacitado no está calificado para desempeñar las actividades del puesto.

El Ordenamiento 11 246

Las agencias federales y los contratistas del gobierno con contratos de 10 000 dólares o más deben cumplir con las disposiciones antidiscriminatorias del Ordenamiento 11 246, que prohíbe la discriminación por raza, color, religión, sexo o nacionalidad de origen en todas las actividades del empleo. Además, requiere que los contratistas o subcontratistas del gobierno que tengan 15 o más empleados, con contratos que sobrepasen los 50 000 dólares, desarrollen planes de acción afirmativa; dichos planes se tratarán más adelante en este capítulo.

El Ordenamiento 11 246 creó la Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP, por sus siglas en inglés) para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo en el área de adquisiciones federales. La agencia emite regulaciones y lineamientos antidiscriminatorios similares a los de la EEOC. El incumplimiento de las políticas del OFCCP puede dar como resultado la cancelación o suspensión de contratos. La OFCCP se

encarga además de requerir que los contratistas proporcionen oportunidades de trabajo a los discapacitados, veteranos discapacitados y veteranos de la Guerra de Vietnam.

Leyes de prácticas de empleo justas

prácticas de empleo justas (FEP)
Leyes estatales y locales que rigen la igualdad de oportunidades en el empleo y que con frecuencia son más amplias que las leyes federales.

Las leyes federales y los ordenamientos proporcionan las principales regulaciones que rigen la igualdad de oportunidades en el empleo. Pero además, casi todos los estados y muchos de los gobiernos locales han aprobado leyes que prohíben la discriminación en el empleo. Denominados como **prácticas de empleo justas (Fair Employment Practices, FEP**, por sus siglas en inglés), estos decretos a menudo son más amplios que las leyes federales. Aunque las leyes estatales y locales son demasiadas para examinarlas aquí, los gerentes deben estar conscientes de ellas y saber cómo afectan a la ARH de sus organizaciones.

Las FEP estatales y locales también promueven la contratación de personas de una manera justa e imparcial. Siguen el modelo de la legislación federal, aunque con frecuencia amplían la jurisdicción a los empleadores exentos de la cobertura federal y, por tanto, se dirigen sobre todo a los empleadores más pequeños. Mientras que el Título VII de la Ley de Derechos Civiles exime a los empleadores que cuentan con menos de 15 empleados, muchos estados amplían las leyes antidiscriminatorias a los empleadores con uno o más trabajadores. Por consiguiente, los gerentes y empresarios que operan negocios pequeños deben poner mucha atención a estas leyes. La legislación estatal y local puede prohibir la discriminación basada en la apariencia física, estado civil, antecedentes penales, daltonismo o afiliación política. Maryland recientemente se unió a estados como California, Vermont, Hawai, Nevada, Nuevo México y Wisconsin para proteger a los empleados de la discriminación por su orientación sexual.

Más de 100 agencias de prácticas de empleo justas administran y aplican los estatutos de igualdad de oportunidades en el empleo. Algunos ejemplos son la Comisión de Derechos Civiles de Ohio, la Comisión contra la Discriminación de Massachussets, la División de Derechos Civiles de Colorado y la Comisión de Relaciones Humanas de Pittsburgh. Las agencias estatales desempeñan un papel importante en la investigación y resolución de los cargos por discriminación en el empleo. Las FEPA y la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo con frecuencia trabajan juntas para resolver las quejas por discriminación.[30]

Otras cuestiones de la igualdad de oportunidades en el empleo

objetivo 3

Las leyes federales, los ordenamientos, los litigios judiciales y los estatutos estatales y locales proporcionan el amplio marco de trabajo legal para la igualdad de oportunidades en el empleo. En estas leyes principales, las cuestiones específicas son de especial interés para los supervisores y gerentes. Las situaciones comentadas aquí ocurren en la supervisión cotidiana de empleados.

Acoso sexual

Las situaciones de tipo sexual en el ambiente de trabajo no son nuevas en la vida de una organización. Los sentimientos sexuales son una parte de la dinámica de los grupos, y las personas que trabajan juntas pueden llegar a desarrollar este tipo de sentimientos por las demás. Por desgracia, estos encuentros a menudo son desagradables y mal recibidos,



© DAVE L. RYAN/IMAGEN DE ARCHIVO

Los tropiezos con acoso sexual son desagradables y causan molestias personales y organizacionales

acoso sexual
Propuestas mal recibidas, peticiones de favores sexuales y otras conductas físicas o verbales de naturaleza sexual en el ambiente laboral.

como lo atestiguan los muchos ejemplos reportados de acoso sexual.[31] En Estados Unidos en 2004 se archivaron, a nivel nacional, 13 136 demandas de acoso sexual ante la EEOC y las agencias estatales para las prácticas de empleo justas por parte de empleados de empleadores grandes y pequeños.[32] Casi 15 por ciento de estos cargos fueron presentados por hombres. Los problemas surgen con frecuencia por la falta de conocimiento de las conductas específicas en el trabajo que constituyen acoso sexual conforme a la ley. Por medio de un cuestionario el empleado puede examinar sus conocimientos de lo que es y no es acoso sexual. "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2" es una muestra de las preguntas que pudieran hacerse durante una auditoría por acoso sexual. Dicho instrumento, que en esencia es una prueba, es una herramienta valiosa para determinar qué saben o no los empleados acerca del acoso sexual.

Los lineamientos de la EEOC en relación con el acoso sexual son específicos y establecen que "las propuestas mal recibidas, la petición de favores sexuales y otras conductas físicas o verbales de naturaleza sexual" constituyen **acoso sexual** cuando la sumisión a la conducta está vinculada a no perder el empleo o a avanzar en la profesión. La EEOC reconoce dos formas de acoso sexual como ilegal según el Título VII. Primero, el tipo de *acoso quid pro quo* ocurre cuando "la sumisión o el rechazo a una conducta sexual se usa como base para las decisiones de trabajo".[33] Este tipo de acoso implica consecuencias tangibles y económicas, como la democión o degradación o la pérdida de pago. Si un supervisor promueve a una empleada sólo después de que ésta acepta tener una cita con él después del horario de trabajo es evidente que se conduce de manera ilegal.

El segundo tipo de acoso, el *ambiente hostil,* puede ocurrir cuando una conducta sexual mal recibida "tiene el propósito o efecto de interferir de forma irrazonable en el desempeño del puesto o de crear un ambiente laboral intimidatorio, hostil u ofensivo".[34] Por consiguiente, los chistes subidos de tono, el argot vulgar, las fotografías de desnudos, el perjurio, el insulto y el ridículo personal constituyen acoso sexual cuando un empleado los encuentra ofensivos.

Por ejemplo, la Paradise Valley Unified School en el Distrito de Phoenix, Arizona, define acoso sexual (aunque no se limita sólo a éstos) como las cartas, notas o invitaciones sugestivas u obscenas; comentarios despectivos, calumnias, chistes y epítetos; agresiones; movimientos de bloqueo; gestos lascivos y mostrar objetos sexuales sugestivos, fotografías o caricaturas, donde tal conducta pueda crear un ambiente hostil para el empleado.[35] Cada vez más, con la intrusión de correo pornográfico no deseado en el trabajo, Eugene Volokh, profesor de leyes en la UCLA, advierte a los empleadores que actúen como si el correo electrónico pornográfico no deseado creara un factor desencadenante del ambiente hostil en el trabajo.[36]

La EEOC considera que un empleador es culpable de acoso sexual si supo o debió saber de la conducta ilícita y, sin embargo, no le puso un alto o no aplicó acciones correctivas. Los empleadores también son culpables de acoso sexual cuando permiten que quienes no son empleados (clientes o vendedores) acosen sexualmente a los que sí lo son.[37]

Es digno de mención que tanto la Corte Suprema como la EEOC hacen responsables a los empleadores de prevenir el acoso sexual tanto para mujeres como para hombres. En 1998 la Corte Suprema, en el litigio *Oncale contra Sundowner Offshore Services*, sostuvo que el acoso sexual del mismo sexo (hombre a hombre, mujer a mujer) estaba

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Preguntas que se plantean en las auditorías por acoso sexual

ACTIVIDAD	¿ES ESTO ACOSO SEXUAL?			¿ESTÁ ENTERADO DE ESTA CONDUCTA EN LA ORGANIZACIÓN?	
• Los empleados pegan caricaturas con contenido sexual en la tabla de anuncios.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Un empleado le dice a una empleada que tiene ojos y cabello hermosos.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Un gerente acostumbra dirigirse a las empleadas como “preciosa” o “encanto”.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Un gerente no promueve a una empleada (o una gerente a un empleado) por no acceder a darle favores sexuales.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Los empleados usan lenguaje vulgar y chistes sexuales que oyen las empleadas por casualidad, pero que no van dirigidos a ellas.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Un empleado se inclina y trata de ver por encima de la cabeza a una empleada que lleva un vestido escotado.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Un supervisor le da a una subordinada un bonito regalo por su cumpleaños.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Dos empleados varones comparten una revista de sexo explícito mientras los observa una empleada.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Los empleados “califican” a las empleadas cuando éstas pasan al lado de sus escritorios.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Se regala ropa reveladora femenina en una fiesta de cumpleaños en la oficina.	Sí	No	Tal vez	Sí	No
• Un representante de ventas de un proveedor hace comentarios sexuales “sugestivos” a una recepcionista.	Sí	No	Tal vez	Sí	No

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Componentes básicos de una política efectiva contra el acoso sexual

1. Desarrollar una política integral en toda la organización acerca del acoso sexual y presentarla a todos los empleados, tanto a los nuevos como a los actuales. Enfatizar que el acoso sexual no se tolerará en ninguna circunstancia. Se logra mayor énfasis cuando la política se hace pública y la apoyan los altos directivos.
2. Llevar a cabo sesiones de capacitación con los supervisores para explicarles los requerimientos del Título VII, que les corresponde el papel de proporcionar un ambiente libre de acoso sexual y de establecer procedimientos de investigación apropiados cuando se presenten cargos.
3. Establecer un procedimiento formal de quejas en el que los empleados puedan discutir los problemas sin tener miedo a represalias. El procedimiento debería explicar cómo se investigarán y resolverán los cargos.
4. Actuar de inmediato cuando los empleados se quejen de acoso sexual. Comunicar a todos que se llevarán a cabo investigaciones de manera objetiva y con aprecio por la sensibilidad del asunto.
5. Cuando una investigación apoye los cargos del empleado, disciplinar al ofensor de inmediato. Para ofensas muy serias, la disciplina debería incluir desde castigos hasta el despido. La disciplina debiera aplicarse de forma consistente entre los gerentes y empleados por hora en casos similares.
6. Dar seguimiento a todos los casos para garantizar una solución satisfactoria del problema.

contemplado en el Título VII.[38] En la opinión del juez Antonin Scalia: "Lo que importa es la conducta en cuestión, no el sexo de las personas involucradas, ni la presencia o ausencia de deseo sexual, sea heterosexual u homosexual".[39] Cuando los cargos por acoso sexual se han probado, la EEOC ha impuesto soluciones que incluyen el pago de salarios caídos, la rehabilitación y el pago de prestaciones perdidas, pago de intereses y los honorarios del representante legal. El acoso sexual que implica conducta física puede incitar a demandas penales y los daños podrían calcularse contra el empleador y el ofensor individual.

Las investigaciones de acoso sexual son una de las responsabilidades más delicadas a las que se enfrentan los gerentes. Cuándo investigar, quién debería hacerse cargo de la investigación, cómo entrevistar al acusador y al acusado, y la disponibilidad de testigos, son algunos de los elementos críticos que afectan los casos de acoso. Uno de los profesionales en RH describió que el gerente que participa en la investigación desempeña múltiples papeles, desde acusador, defensor, juez y jurado.[40] Además, para determinar si la mala conducta es hostil u ofensiva, el gerente debe analizar todas las circunstancias en torno al cargo de acoso. Los factores más importantes incluyen la frecuencia de la mala conducta; la severidad de la misma; si es una amenaza física o una humillación o, por el contrario, meramente ofensiva; y si interfiere de manera irrazonable en el desempeño del trabajo del empleado.[41]

Sin embargo, a pesar de la legislación en su contra, el acoso sexual es todavía una conducta común en el lugar de trabajo. Los gerentes y supervisores deben tomar precauciones especiales para tratar de impedirlo.[42] "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" presenta sugerencias de la Corte y los lineamientos de la EEOC para una política efectiva que minimice el acoso sexual en el ambiente laboral.

Orientación sexual

Una cultura de "estilos de vida cambiantes", una creciente fuerza de trabajo diversificada y las demandas continuas de los empleados por la igualdad de derechos en el lugar de trabajo han detonado un debate emocional sobre las garantías laborales para los homosexuales. El debate se intensifica cuando crecientes cantidades de gays y lesbianas anuncian de manera abierta su orientación sexual y las legislaturas, cortes y líderes de negocios discuten los méritos de los "derechos de los gays". En la actualidad, ¿qué leyes protegen a los empleados de discriminación por su orientación sexual?

Mientras que el Título VII de la Ley de Derechos Civiles menciona el "sexo" como una clase protegida, los litigios judiciales han sostenido que la orientación sexual no es una defensa válida contra la discriminación. En la actualidad ninguna ley federal prohíbe la discriminación basada en la orientación sexual de alguien. La protección a empleados homosexuales de la discriminación proviene en gran parte de las leyes de prácticas de empleo justas aprobadas a nivel estatal o local. Además, los estatutos estatales y locales sobre el mismo sexo varían en lo referente a la protección proporcionada a los homosexuales y a quienes cubren las leyes. Por ejemplo, en algunos estados los empleados del sector público están protegidos de la discriminación por causa de su orientación sexual, pero los del sector privado no lo están.[43] Por consiguiente, es importante para los gerentes y supervisores conocer y respetar los derechos legales de los homosexuales en su área geográfica.

Sin importar sus obligaciones legales hacia los homosexuales, las empresas, en apoyo a sus iniciativas de diversidad, están promoviendo cada vez más los lugares de trabajo "amistosos para los gays".[44] Organizaciones como S. C. Johnson and Sons, Eastman Kodak, Lucent Technologies, Microsoft y Southern California Edison realizan sesiones de capacitación dirigidas a vencer los estereotipos que afectan a los trabajadores gays o lesbianas. Los contratistas de defensa, como Raytheon y Lockheed Martin, patrocinan grupos de apoyo a homosexuales, y Wal-Mart ha adoptado políticas antidiscriminatorias hacia ellos.[45] De las 500 empresas más importantes de Estados Unidos, 70 por ciento ofrece ahora prestaciones de asistencia médica a las parejas del mismo sexo (ver capítulo 10). Un pronóstico seguro es que los derechos de empleo para gays o lesbianas se fortalecerán, y al final se convertirán en un área dinámica para la legislación futura.

Control y reforma de la inmigración

Un buen empleo es un imán que atrae a mucha gente a Estados Unidos. Por desgracia, la inmigración ilegal ha afectado de forma negativa a los servicios de asistencia, educativos y de seguridad social. Para conservar la tradición hacia la inmigración legal, mientras se cierran las puertas a la entrada ilegal, en 1986 el Congreso aprobó la Ley de Control y Reforma de la Inmigración. La ley se aprobó para controlar la inmigración no autorizada al declarar como ilegal el hecho de que las personas u organizaciones contraten, recluten o refieran a personas por una cuota si no son legalmente elegibles para trabajar en Estados Unidos.[46]

Los empleadores deben cumplir con la ley mediante la verificación y el mantenimiento de los registros sobre los derechos legales de los solicitantes para trabajar en Estados Unidos. El *Manual para empleadores*, publicado por el Departamento de Justicia de Estados Unidos, lista cinco acciones que los empleadores deben realizar para cumplir con la ley:

1. Hacer que los empleados llenen la parte correspondiente del formato I-9.
2. Comprobar los documentos que establecen la identidad de un empleado y su elegibilidad para trabajar.
3. Completar la sección del empleador del formato I-9.
4. Conservar el formato I-9 al menos durante tres años.
5. Presentar el formato I-9 para su inspección ante la solicitud de un funcionario del Servicio de Naturalización e Inmigración o de un funcionario del Departamento del Trabajo.[47]

La Sección 102 de la ley también prohíbe la discriminación. Los empleadores con cuatro o más empleados no pueden discriminar a una persona (excepto a un extranjero no autorizado) en la contratación, despido, reclutamiento o empleo de personas por una cuota debido a la nacionalidad de origen de la persona o, en el caso de un ciudadano o ciudadano en proceso, debido a su estado de ciudadanía. A los empleadores que se detecte que han violado la ley se les ordenará la eliminación de la práctica discriminatoria. También se les puede ordenar contratar, con o sin pago retroactivo, a las personas perjudicadas por la discriminación y pagar una multa de hasta 1 000 dólares por cada persona discriminada. Las acusaciones por discriminación basadas en la nacionalidad de origen o en la ciudadanía se archivan en la Oficina de Consejo Especial del Departamento de Justicia.



Lineamientos unificados para procedimientos de selección de personal

A menudo los empleadores están inseguros sobre lo adecuado de los procedimientos específicos de selección, sobre todo en aquellos relacionados con la evaluación y selección. Para remediar este asunto en 1978 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, junto con otras tres agencias gubernamentales, adoptaron los actuales **Lineamientos unificados para procedimientos de selección de personal**.[48] Desde que se publicaron por primera vez en 1970, los *Lineamientos unificados* se han convertido en un documento de procedimientos muy importante para los gerentes, porque aplica a los procedimientos de selección de personal en las áreas de contratación, retención, promoción, transferencias, demociones, despidos y recomendaciones. Se diseñó para ayudar a los empleadores, organizaciones laborales, agencias de empleo y consejos de autorización y certificación a cumplir con los requerimientos de las leyes federales que prohíben la discriminación en el empleo.[49]

Lineamientos unificados para procedimientos de selección de personal
Documento de procedimientos que publica el Registro Federal para ayudar a los empleadores a cumplir con las regulaciones federales contra acciones discriminatorias.

En esencia, los *Lineamientos unificados* recomiendan que un empleador demuestre que los procedimientos de selección son válidos para predecir o medir el desempeño en un trabajo en particular. Define "discriminación" como:

> El uso de cualquier procedimiento de selección que tenga un efecto adverso en la contratación, promoción u otras oportunidades de empleo o afiliación de miembros de cualquier raza, sexo o grupo étnico se considerará discriminatorio e inconsistente con estos lineamientos, a menos que el procedimiento haya sido validado de acuerdo con estos lineamientos (o se cumplan otras disposiciones).[50]

Validez

Cuando usan una prueba u otro instrumento de selección para seleccionar personas para un empleo, los empleadores deben probar que éste sustenta una relación directa para el éxito en el puesto. Esta prueba se establece por medio de estudios de validación que muestran el grado en que el instrumento de selección que se está estudiando se relaciona o no con el empleo. Los *Lineamientos unificados*, junto con algunos de los litigios judiciales que se comentarán más adelante, proporcionan los estándares estrictos que deben seguir los empleadores cuando validen sus procedimientos de selección. Los diferentes métodos de validación se tratarán con más detalle en el capítulo 6.

efecto adverso
Concepto que se refiere al rechazo de un porcentaje significativamente mayor de una clase protegida para el empleo, colocación o promoción cuando se compara con las clases exitosas no protegidas.



Efecto adverso y trato desigual

Para que un solicitante o empleado tenga éxito en una demanda debe establecer que los procedimientos de selección del empleador produjeron un efecto adverso en una clase protegida. El **efecto adverso** se refiere al rechazo para un empleo, colocación o promoción de un porcentaje significativamente más alto para una clase protegida en comparación con otra no protegida.[51] Además, cuando se sigue una acusación de efecto adverso, una persona arguye que la práctica de selección del empleador ha discriminado *de manera intencional* a un grupo protegido.

Aunque los *Lineamientos unificados* no requieren que el empleador estudie la validez de los procedimientos de selección donde no exista un efecto adverso, sí los anima a utilizar procedimientos de selección que sean válidos. Las organizaciones que validan sus procedimientos de selección de manera periódica y que utilizan entrevistas, pruebas y otros procedimientos, de tal manera que evitan el efecto adverso, por lo general estarán respetando los principios de la legislación de igualdad en el empleo. Los programas de acción afirmativa también reflejan la intención del empleador. Sin embargo, la motivación para utilizar procedimientos de selección válidos debería ser el deseo de lograr una administración de recursos humanos efectiva en lugar del miedo a la presión legal. Hay dos formas de demostrar que existe un efecto adverso:

Tasa de rechazo adverso o regla de cuatro quintos. Según los *Lineamientos unificados*, un programa de selección tiene un efecto adverso cuando la tasa de selección para cualquier clase racial, étnica o de género es menor a los cuatro quintos (80 por ciento) de la tasa de la clase con el índice de selección mayor. La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo ha adoptado la **regla de cuatro quintos** como una regla general para determinar el efecto adverso en los procedimientos de ejecución. La regla de los cuatro quintos no es una definición legal de discriminación, sino un método por el cual la EEOC o cualquier otra agencia de aplicación monitorean las discrepancias serias en la contratación, promoción u otras decisiones de empleo. El apéndice al final de este capítulo explica cómo se determina el efecto adverso y da un ejemplo realista de cómo se calcula la regla de cuatro quintos.

regla de cuatro quintos
Regla general que sigue la EEOC para determinar el efecto adverso que se utiliza en los procedimientos de ejecución

Una alternativa a la regla de cuatro quintos que se está utilizando cada vez más en las demandas por discriminación es aplicar un *análisis de desviación estándar* a los datos observados del flujo de solicitantes. En 1977 la Corte Suprema, en el caso *Hazelwood School District contra Estados Unidos*, estableció un análisis de desviación estándar que han seguido varias cortes menores.[52] Este procedimiento estadístico determina si la diferencia entre las tasas de selección esperadas para grupos protegidos y las tasas de selección reales pueden ser atribuidas a la casualidad. Si se elimina la casualidad de las tasas inferiores de selección de la clase protegida, se supone que la técnica de selección del empleador tiene un efecto adverso en las oportunidades de empleo de ese grupo.

Política restringida. Cualquier evidencia de que un empleador cuenta con un procedimiento de selección que excluye a los miembros de clases protegidas, sea intencional o no, constituye un efecto adverso. Por ejemplo, contratar personas que deban cumplir con un mínimo de estatura o estándar de apariencia (a expensas de los miembros de clases protegidas) es evidencia de una política restringida. En un caso conocido por los autores, una organización que hizo downsizing despidió sobre todo a empleados de 40 años o más, los cuales presentaron una queja colectiva que argumentaba un efecto adverso de acuerdo con la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad.

En casos de EEO es importante distinguir entre efecto adverso y discriminación por trato desigual. Los casos de efecto adverso tratan de discriminación involuntaria; los casos de **trato desigual** implican ejemplos de discriminación intencionada. Por ejemplo, se puede dar un trato desigual cuando el empleador contrata hombres, pero no mujeres, que tienen niños en edad escolar. Permitir que los hombres soliciten empleos artesanales, como carpintería o trabajos eléctricos, pero negarles esta oportunidad a las mujeres también sería trato desigual. Para ganar un litigio de trato desigual, el demandante debe probar que las acciones del empleador tenían la intención de discriminar, una situación que a menudo es difícil de corroborar.

trato desigual
Situación en la que los miembros de las clases protegidas reciben un trato desigual o son evaluados con diferentes estándares

Prueba de McDonnell Douglas. Las personas que creen que han sido injustamente rechazadas para un empleo pueden demostrar trato desigual mediante la prueba de McDonnell Douglas. Esta prueba, llamada así por el caso de la Corte Suprema *McDonnell*

Douglas Corp. contra Green (1973), proporciona a las personas cuatro lineamientos a seguir al establecer un litigio.[53]

1. La persona es miembro de una clase protegida.
2. La persona solicitó un trabajo para el que estaba calificada.
3. Se rechazó a la persona, a pesar de estar calificada.
4. Después del rechazo el empleador siguió buscando otros solicitantes con calificaciones similares.

Si se cumple con estos cuatro lineamientos, entonces se muestra un caso de discriminación *prima facie* (antes de posteriores comprobaciones). Ahora la responsabilidad de probar que la acción que tomó contra la persona no fue discriminatoria es del empleador. Por ejemplo, en un caso de selección en el que se les negó el empleo a las solicitantes femeninas, el supervisor puede afirmar que el solicitante masculino que se contrató era el único calificado para desempeñar el puesto.

Análisis de utilización de la fuerza de trabajo

Aunque los empleadores deben estar conscientes del efecto que tienen sus procesos de selección sobre los miembros de las clases protegidas, también deben preocuparse por la composición de su fuerza de trabajo interna al compararla con su mercado de mano de obra externo. La EEOC se refiere a esta comparación como al **análisis de utilización de la fuerza de trabajo**. Este concepto sólo compara la fuerza de trabajo de un empleador por raza y sexo para categorías específicas de empleo en relación con el mercado de trabajo circundante. El mercado de trabajo pertinente del empleador es aquella zona de la cual provienen los empleados que tienen las habilidades necesarias para desempeñar el puesto de manera exitosa. Por ejemplo, si Vision Track Golf Corporation contrata técnicos en computación de un mercado de trabajo que se compone de 10 por ciento de trabajadores de color, ocho por ciento de trabajadores hispanos y dos por ciento de trabajadores indígenas estadounidenses, y todos están calificados para desempeñar el puesto, la fuerza de trabajo interna del empleador deberá reflejar esta composición racial. Cuando esto sucede se dice que la fuerza de trabajo del empleador está *en paridad* con el mercado de trabajo pertinente. Si la composición racial de la fuerza de trabajo del empleador es menor a las cifras externas, entonces se dice que la clase protegida está *subutilizada* y el empleador debe aplicar medidas afirmativas para corregir este desequilibrio.

análisis de utilización de la fuerza de trabajo
Proceso de clasificación de los miembros de clases protegidas por número y tipo de trabajo que desempeñen dentro de la organización.

objetivo 6

Litigios importantes en los tribunales estadounidenses

Se ha dado mucha importancia a los *Lineamientos unificados* a través de dos litigios importantes de la Corte Suprema de Estados Unidos. Cada caso es digno de mencionar porque explica los conceptos de efecto adverso, de pruebas de validez y de temas relacionados con el puesto. Los gerentes de organizaciones grandes y pequeñas deben permanecer alertas a los nuevos fallos judiciales y estar preparados para implementar las decisiones. En Estados Unidos la Oficina de Asuntos Nacionales (Bureau of National Affairs), la Commerce Clearing House y Prentice Hall proporcionan a los gerentes interesados información legal mediante una suscripción. También la pueden obtener en los seminarios locales y regionales que ofrecen organizaciones profesionales como la Asociación Estadounidense de Administración (American Management Association).

El litigio que se convirtió en punto de referencia para los procedimientos de selección de empleo es el de *Griggs contra Duke Power Company* (1971). Willie Griggs había solicitado el puesto de carbonero en la Duke Power Company, el cual le fue negado porque no se había graduado de la preparatoria, un requisito para el puesto. Griggs afirmó que el estándar para el puesto era discriminatorio, porque no se relacionaba con el éxito del puesto y porque el estándar tenía un efecto adverso sobre una clase protegida.

En el fallo de *Griggs* la Corte Suprema estableció dos importantes principios que afectan la igualdad de oportunidades en el empleo.[54] Primero, la Corte dictaminó que la discriminación del empleador no necesita ser evidente o deliberada para que esté presente, y que las prácticas de empleo pueden ser ilegales aun cuando se apliquen a todos los empleados por igual. Por ejemplo, de acuerdo con esta sentencia, una nueva empresa de farmacéuticos que requiera que todos los vendedores midan un metro con ochenta centímetros impondría un efecto adverso en asiáticos y mujeres al limitar sus oportunidades de empleo.

Segundo, de acuerdo con la sentencia dictada en el caso *Griggs*, las prácticas de empleo deben relacionarse con el puesto. Cuando surgen cargos por discriminación los empleadores tienen la responsabilidad de probar que los requerimientos para el empleo se relacionan con el puesto o constituyen una necesidad de negocios. Cuando los empleadores utilizan estándares de educación, físicos o de inteligencia como base para contratar o promover, estos requerimientos deben ser absolutamente necesarios para el éxito en el puesto. Bajo el Título VII, la buena intención o la falta de intención para discriminar no es suficiente defensa.

En 1975 la Corte Suprema decidió sobre el caso *Albemarle Paper Company contra Moody*.[55] Albemarle Paper Company requería que los solicitantes para el puesto pasaran diversas pruebas de empleo, algunas de las cuales se creía que no eran útiles para predecir si el solicitante podría o no desempeñar con éxito las actividades del puesto. El caso *Albemarle* es importante porque la Corte Suprema fortaleció los principios establecidos en *Griggs*. En especial, se asignaron a los empleadores requerimientos más estrictos para demostrar la relación de las pruebas con el puesto. Cuando se utilizan pruebas para tomar decisiones de contratación o promoción (las pruebas incluyen los instrumentos de evaluación del desempeño), éstas deben funcionar para vaticinar si el solicitante puede o no desempeñar con éxito las actividades del puesto.

Reforzamiento de la legislación sobre la igualdad de oportunidades en el empleo



Junto con la prohibición de la discriminación en el empleo, el Título VII de la Ley de Derechos Civiles creó la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Como principal agencia de derechos civiles del gobierno federal, la EEOC tiene la responsabilidad de asegurar que los empleadores a los que abarca cumplen con la intención de esta ley. La comisión logra este objetivo sobre todo al 1) emitir varios lineamientos de empleo y monitorear las prácticas de empleo de las organizaciones y 2) proteger los derechos de los empleados mediante la investigación y el proceso de cargos por discriminación.[56] En la figura 3.4 se ilustra la cantidad de litigios de los que se ha encargado la EEOC en años recientes.

Es importante recordar que los lineamientos de la EEOC no son una ley federal, sino reglas y regulaciones administrativas que se publican en el *Registro Federal* (*Federal Register*). Sin embargo, las cortes han dado más importancia a los diferentes lineamientos ya que interpretan la ley y, por consiguiente, no se deben tomar a la ligera. Además de reforzar el Título VII, la EEOC tiene la autoridad de reforzar la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad y la Ley de Igualdad Salarial. La EEOC también administra el Ordenamiento 12 067, que requiere la coordinación de todas las regulaciones, prácticas y políticas de igualdad de oportunidades en el empleo federales.

La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC)

La EEOC consta de cinco comisionados y un consejo general, todos ellos elegidos por el presidente de Estados Unidos y confirmados por el Senado. El presidente nombra a los

Figura 3.4 **Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos Cifras de litigios, años fiscales 1997-2003**

BASES	AF 1998	AF 1999	AF 2000	AF 2001	AF 2002	AF 2003	AF 2004
Raza	28 820	28 819	28 945	28 912	29 910	28 526	27 696
Sexo	24 454	23 907	24 194	25 140	25 536	24 362	24 249
Discapacidad	17 806	17 007	15 864	16 470	15 964	15 377	15 346
Edad	15 191	14 141	16 008	17 405	19 921	19 124	17 837
Represalias	19 114	19 694	21 613	22 257	22 768	22 690	22 740
Origen nacional	6 778	7 108	7 792	8 025	9 046	8 450	8 361
Religión	1 786	1 811	1 939	2 217	2 572	2 532	2 466
Igualdad salarial	1 071	1 044	1 270	1 251	1 256	1 167	1 011
Total*	**79 591**	**77 444**	**79 896**	**80 840**	**84 442**	**81 293**	**79 432**

*El total de cargos refleja el número de cargos individuales que se presentaron. Como las personas presentan cargos apoyados en múltiples bases, el total de cargos para cualquier año fiscal dado será menor que el total de las ocho bases que se listan.

Fuente: Datos recabados por la Oficina de Investigación, Información y Planeación (Office of Research, Information and Planning) de la base de datos estadounidense del Sistema de Datos de Cargos (Charge Data System) de la EEOC.

comisionados para periodos escalonados de cinco años y no más de tres miembros de la comisión pueden pertenecer al mismo partido político. Se elige a un comisionado para que sea el presidente de la EEOC, quien es el responsable de la administración global de la agencia. El trabajo de la comisión consiste en formular la política de la igualdad de oportunidades en el empleo y en la aprobación de todos los litigios implicados en el mantenimiento de ésta.

Al elegirse para un periodo de cuatro años, el consejo general es responsable de investigar los cargos por discriminación, llevar a cabo el litigio de la agencia y proporcionar opiniones legales, además de revisar las regulaciones, lineamientos y contratos de la EEOC.

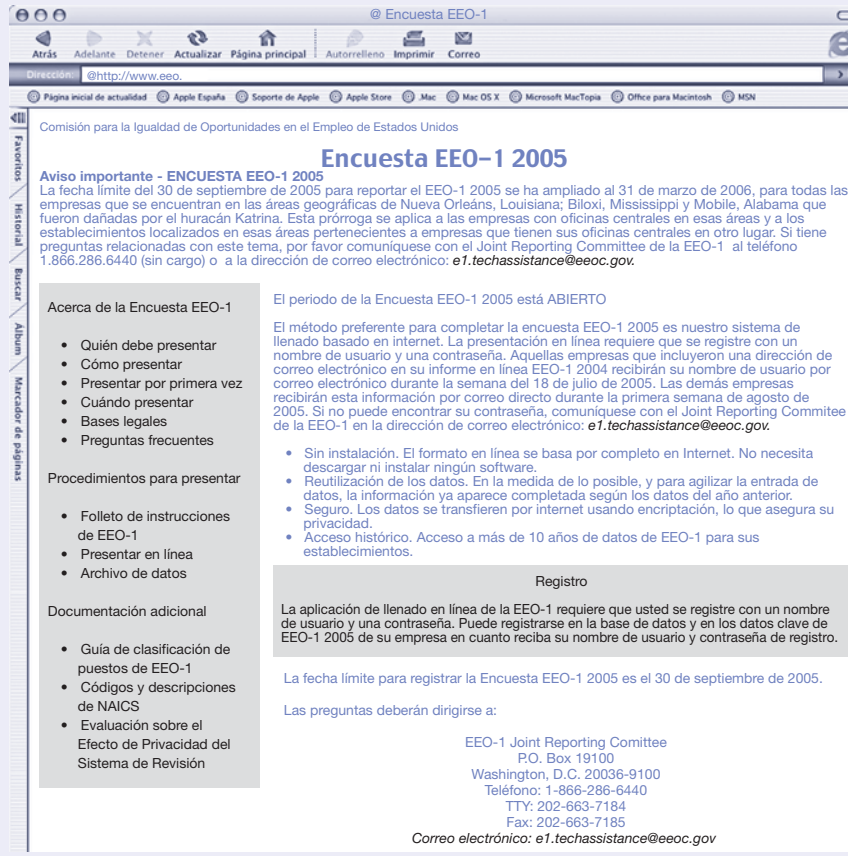
La operación diaria de la comisión se realiza en las oficinas centrales y en las oficinas de distrito y de área. Las *oficinas de distrito* se encargan de los cargos de discriminación y de todas las funciones de reforzamiento de cumplimiento y litigio. Las *oficinas de área* son menos que organizaciones de servicio total y por lo general actúan como unidades de procesamiento de cargos e investigación inicial. Gran parte del trabajo de la EEOC se delega en las oficinas de distrito y en otros representantes asignados. Los directores de distrito tienen autoridad para recibir o acceder a retractaciones de cargos del Título VII, expedir órdenes de comparecencia, enviar avisos de presentación de cargos, desestimar cargos, participar en y firmar acuerdos de conciliación (acuerdos voluntarios del empleador) y enviar avisos del derecho del empleado a demandar. Los empleados que deseen presentar cargos por discriminación y los empleadores que responden a las quejas trabajan con el personal de las oficinas de distrito o de área.

Requerimientos para el mantenimiento de registros y la publicación

Por ley se requiere que las organizaciones sujetas al Título VII mantengan registros e informes específicos de los empleos. Además, se requiere que los empleadores publiquen avisos seleccionados de igualdad de oportunidades en el empleo y que resuman la composición de su fuerza de trabajo para poder determinar la distribución de las personas protegidas. Estos registros sirven para establecer informes estadísticos de los grupos minoritarios. La legislación para la igualdad de oportunidades en el empleo que abarca a contratistas y subcontratistas federales tiene requerimientos especiales de información para estos empleadores. Aquellos que no cumplan con los requerimientos para el mantenimiento y publicación de registros o que falsifiquen registros de manera intencional pueden incurrir en penas que implican multas y prisión.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

Encuesta EEO-1 2005



informe EEO-1
Formato sobre la información del empleador que los empleadores de 100 o más empleados (excepto empleadores de gobiernos estatales y locales), los contratistas y los subcontratistas del gobierno deben presentar cada año para determinar la composición de la fuerza de trabajo del empleador.

Es importante notar que los requerimientos para el mantenimiento de registros son detallados y extensos. Por ejemplo, los gerentes deben generar y mantener por periodos específicos diferente información de los empleos bajo cada una de las siguientes leyes: Título VII, Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad y Ley de Igualdad Salarial. Cuando se requiera que los contratistas federales tengan programas de acción afirmativa por escrito, éstos deben conservarse junto con los documentos de apoyo (como los nombres de los solicitantes de los puestos, los índices de rechazo y las listas de antigüedad).

Los empleadores de 100 o más empleados (excepto empleados de gobiernos estatales y locales) y los contratistas y subcontratistas del gobierno sujetos al Ordenamiento 11 286 deben presentar cada año un **informe EEO-1** (*Employer Information Report*, sobre información del empleador) que requiere se informe acerca de empleados pertenecientes a grupos minoritarios. Este extenso informe es el documento básico de la EEOC para determinar la composición de la fuerza de trabajo de un empleador, investigar cargos por discriminación y proporcionar información acerca del estado de empleo de las minorías y de las mujeres.[57] Los empleadores ahora pueden mandar el informe EEO-1 por medio del sistema de reporte de la agencia basado en Internet. "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4" trata acerca del nuevo sistema de informes basado en internet. Al preparar

el informe EEO-1 la organización puede recabar registros referentes a la identidad racial o étnica, ya sea por medio de una encuesta visual o de la aplicación de cuestionarios después de la contratación, si es que no lo prohíbe la ley estatal de prácticas del empleo justas.

Para mostrar evidencia de su igualdad de oportunidades en el empleo y de los esfuerzos de acción afirmativa, la organización deberá conservar copias de las cartas de contratación que se mandaron a las agencias de minorías, anuncios de puestos vacantes y otra información importante referente a la contratación de empleados. Otros registros del empleo que se deben conservar incluyen los datos de promociones, demociones, transferencias, despidos o rescisiones de contrato, índices salariales u otros términos de compensación y selecciones para programas de capacitación o aprendizaje. El Título VII requiere que se conserven todos los registros del personal o empleos, que incluyen los formatos de solicitud, durante al menos seis meses o hasta la resolución de cualquier acción de RH, lo que sea que ocurra después.

Durante el proceso de empleo se permite a los empleadores recabar datos raciales de quienes solicitan el puesto para obtener informes estadísticos; sin embargo, estos datos se deben recabar en una hoja de información diferente y no en el formato de solicitud de empleo oficial. Cuando se ha presentado un cargo por discriminación, la organización demandada debe conservar todos los registros de RH relevantes al caso hasta la disposición final del cargo.

La EEOC y otras agencias administrativas han desarrollado carteles que explican a las personas cuáles son sus derechos laborales y cómo presentar quejas por discriminación. (Véase "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5".) La ley requiere que los empleadores exhiban éstos y otros carteles requeridos a nivel federal relacionados con la ARH en lugares destacados que sean de fácil acceso para los empleados. Las oficinas de empleo de RH, cafeterías, tableros de anuncios céntricos y relojes registradores son lugares populares. El colocar los requerimientos no debe tomarse a la ligera. Por ejemplo, los carteles de la EEO muestran los plazos para reportar un cargo por discriminación. El no colocar estos anuncios puede ser usado como pretexto para no haber presentado a tiempo los cargos por discriminación.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El cartel que se muestra en "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" puede descargarse del sitio Web de la EEOC. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Procesamiento de cargos por discriminación

formato de cargo
Queja por discriminación que los empleados o solicitantes de empleo presentan ante la EEOC.

Los empleados o los solicitantes de empleo que crean que han sido discriminados pueden presentar una demanda por discriminación o **formato de cargo** con la EEOC. El presentar un formato de cargo inicia un procedimiento administrativo que puede ser largo y costoso para el empleador.[58] Ambas partes, el demandante (empleado) y el acusado (organización), deben prepararse para respaldar sus creencias o acciones. Si el litigio continúa, los empleadores por lo común adoptarán un enfoque agresivo para defender sus posiciones.[59]

En la figura 3.5 se presenta un resumen del proceso de presentación de cargos por discriminación a la EEOC. Según la ley, la acusación de la supuesta práctica ilegal se debe presentar dentro de los siguientes 180 días (300 en estados de aplazamiento) de la fecha en que ocurre la práctica.[60] El procesamiento de un cargo incluye notificar al empleador que se ha presentado un cargo por discriminación en el empleo. Los empleadores recibirán una copia de la acusación dentro de los siguientes 10 días de su presentación.

En los estados que cuentan con leyes FEP con sistemas apropiados de reforzamiento, el cargo por discriminación se difiere a la agencia estatal para su resolución antes de que la EEOC se haga cargo de la acción. La EEOC aceptará la recomendación de la agencia estatal, ya que los estados diferidos deben cumplir con los estándares federales. Si la agencia estatal no logra resolver la queja o si vence el periodo de aplazamiento de 60 días, se devuelve el caso a la EEOC para su investigación final.

Las investigaciones de la EEOC las llevan a cabo especialistas en igualdad de oportunidades (*Equal Opportunity Specialists*, EOS, por sus siglas en inglés) capacitados y que tienen amplia experiencia en procedimientos de investigación, teorías de discriminación y técnicas de solución y correctivas. Los EOS recopilarán hechos de ambas partes por medio

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Cartel EEOC

La igualdad de oportunidades en el empleo es

LA LEY

Empleadores que tengan contratos o subcontratos federales

Los solicitantes de empleo y los empleados de empresas que tengan un contrato o subcontrato del gobierno federal están protegidos por las siguientes autoridades federales:

RAZA, COLOR, RELIGIÓN, SEXO, NACIONALIDAD DE ORIGEN
El Ordenamiento 11 246, según enmienda, prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de raza, color, religión, sexo o nacionalidad de origen y requiere acción afirmativa para asegurar la igualdad de oportunidad en todos los aspectos del empleo.

PERSONAS CON DISCAPACIDADES
La Sección 503 de la Ley de Rehabilitación de 1973, según enmienda, prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de discapacidad y requiere acción afirmativa para emplear y progresar a las personas que cumplan con los requisitos para el puesto, con discapacidades que, con acomodo razonable, puedan desempeñar las funciones esenciales del mismo.

VETERANOS DE LA ERA DE VIETNAM Y VETERANOS CON DISCAPACIDADES ESPECIALES

La Ley 4212 del Título 38 del Código de Estados Unidos (*38 U.S.C.*) de Asistencia para la Readaptación de Veteranos de la Era de Vietnam, de 1974, prohíbe la discriminación en el empleo y requiere acción afirmativa para emplear y progresar a veteranos de la era de Vietnam y a veteranos con discapacidades especiales que estén calificados para desempeñar el puesto.

Cualquier persona que crea que un contratista no ha cumplido sus obligaciones de no discriminación o de acción afirmativa de acuerdo con las autoridades antes mencionadas deberá comunicarse de inmediato con:

La Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP, por sus siglas en inglés), la Administración de Estándares de Empleo, el Departamento del Trabajo de Estados Unidos en 200 Constitution Avenue, N.W., Washington, D.C. 20210, en el teléfono: (202) 523-9368 o en las oficinas regionales o de distrito de la OFCCP, que se encuentran en cualquier directorio telefónico en la categoría de Departamento del Trabajo del Gobierno de Estados Unidos.

Empleo privado, gobiernos estatales y locales, instituciones educativas

Los solicitantes de empleo y los empleados de empleadores privados, gobiernos estatales y locales, instituciones educativas, agencias de empleo y organizaciones laborales están protegidos por las siguientes leyes federales:

RAZA, COLOR, RELIGIÓN, SEXO, NACIONALIDAD DE ORIGEN
El Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, según enmienda, prohíbe la discriminación en la contratación, promoción, despido, paga, compensaciones adicionales, capacitación en el puesto, clasificación, aplazamiento y otros aspectos del empleo por raza, color, religión, sexo o nacionalidad de origen.

DISCAPACIDAD
La Ley de Estadounidenses con Discapacidades de 1990, según enmienda, protege a los solicitantes de empleo y a los empleados con discapacidades que estén calificados para desempeñar el puesto contra la discriminación en la contratación, promoción, despido, paga, capacitación en el puesto, compensaciones adicionales, clasificación, aplazamiento y otros aspectos del empleo por discapacidad. La ley también requiere que las entidades incluidas proporcionen a los solicitantes y empleados con discapacidades calificados para desempeñar el puesto, el acomodo razonable que no imponga un trabajo excesivo.

EDAD
La Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad de 1967, según enmienda, protege a los solicitantes y a los empleados de 40 años o más contra la discriminación por motivos de edad en la contratación, promoción, despido, compensación, términos, condiciones o privilegios en el empleo.

SEXO (SALARIOS)
Además de la prohibición de discriminación por motivos de sexo estipulada en el Título VII de la Ley de Derechos Civiles (ver lo anterior), la Ley de Igualdad Salarial de 1963, según enmienda, prohíbe la discriminación por motivos de sexo en el pago de salarios a mujeres y hombres que realizan trabajos en esencia iguales dentro del mismo establecimiento.

Todas estas leyes federales prohíben las represalias en contra de una persona que presente un cargo por discriminación, que participe en una investigación o que se oponga a prácticas de empleo ilegales.

Si cree que ha sido discriminado, de acuerdo con cualquiera de las leyes mencionadas, comuníquese de inmediato con:

La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos (EEOC): 1801 L. Street, N.W., Washington, D.C. 20507 o con una oficina de campo de la EEOC al número de teléfono gratuito: (800) 669-4000. Para personas con alteración auditiva el número de teléfono gratuito TDD de la EEOC es (800) 800-3302.

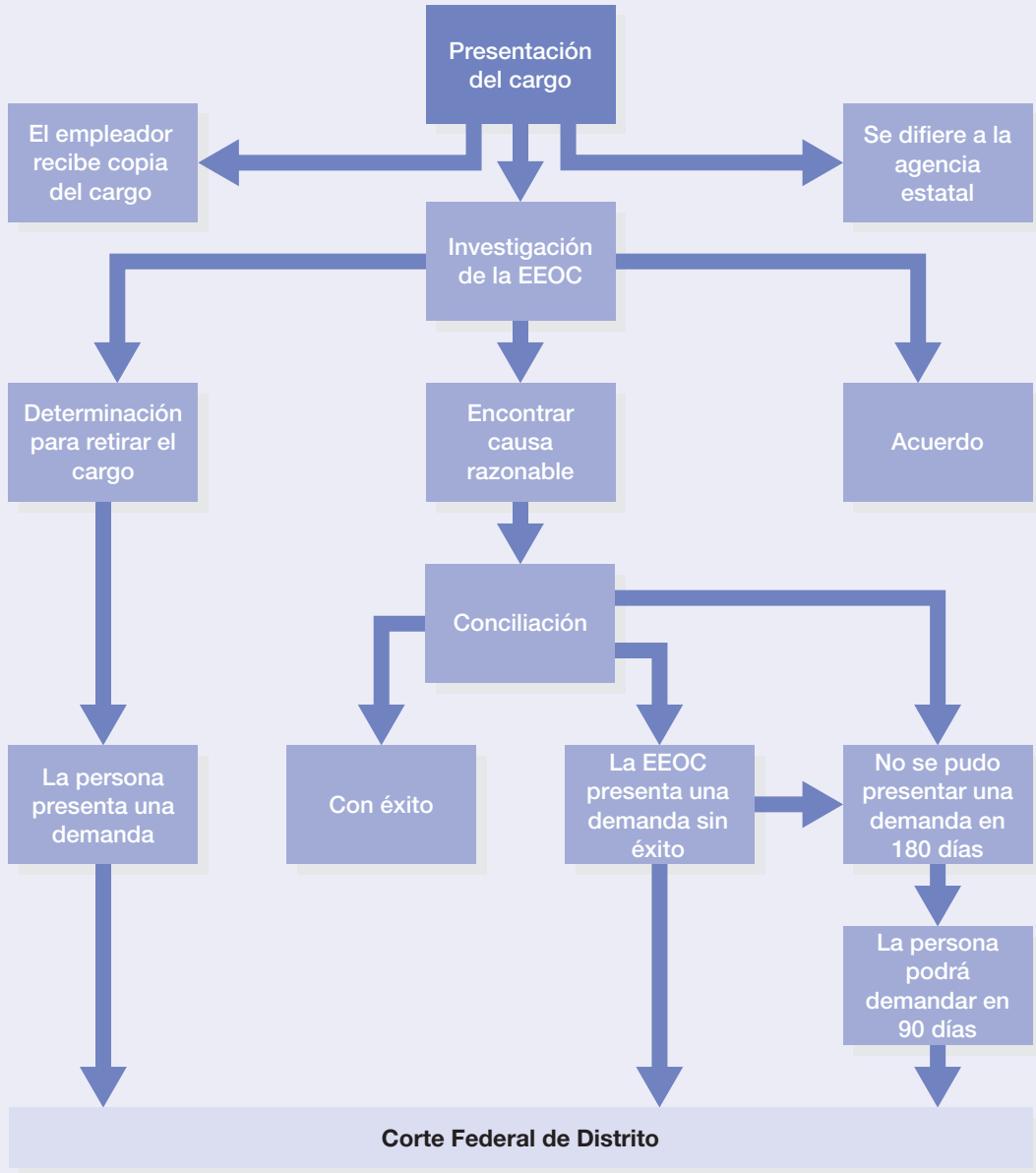
Programas o actividades que reciben apoyo financiero federal

RAZA, COLOR, RELIGIÓN, NACIONALIDAD DE ORIGEN, SEXO
Además de la protección del Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, el Título VI de la Ley de Derechos Civiles prohíbe la discriminación por motivos de raza, color o nacionalidad de origen en programas o actividades que reciban ayuda financiera federal. El Título VI incluye la discriminación en el empleo si el principal objetivo del apoyo financiero es el proporcionar empleo o donde la discriminación en el empleo genere o pueda generar discriminación al otorgar los servicios de dichos programas. El Título IX de las Enmiendas Educativas de 1972 prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de sexo en las actividades o programas educativos que reciban ayuda federal.

PERSONAS CON DISCAPACIDADES
La Sección 504 de la Ley de Rehabilitación de 1973, según enmienda, prohíbe la discriminación en el empleo por motivo de discapacidad en cualquier programa o actividad que reciba ayuda financiera federal. Se prohíbe la discriminación en todos los aspectos del empleo contra personas discapacitadas que, con acomodo razonable, puedan llevar a cabo las funciones esenciales del puesto.

Si cree que lo han discriminado en un programa de cualquier institución que reciba ayuda federal, debe comunicarse de inmediato a la agencia federal que brinda tal ayuda.

Figura 3.5 Presentación de un cargo por discriminación en el empleo



de llamadas telefónicas, cartas y cuestionarios, visitas o reuniones conjuntas. Aunque por lo general se les aconseja cooperar con las investigaciones de la EEOC, los empleadores pueden oponerse legalmente a los esfuerzos de la comisión, al rehusarse a entregar documentos o a dar un testimonio relevante. Sin embargo, la EEOC puede obtener esta información por medio de una orden judicial. Los empleadores que continúen negándose a dar la información enfrentarán cargos de desacato al tribunal.

Una vez que la investigación está en proceso o se ha terminado, se llevan a cabo diferentes puntos de decisión. Primero, el empleador puede ofrecer un acuerdo para resolver

el caso sin realizar más investigaciones. Si se acepta la oferta, se cierra el caso. Segundo, la EEOC puede no encontrar ninguna violación de la ley y retirar el cargo. En este caso se le envía a la parte demandante una notificación de *derecho a demandar*, la cual le permite a la persona comenzar un litigio privado en una corte federal, si así lo desea, dentro de 90 días. Tercero, si la EEOC encuentra "causa razonable" de discriminación, la comisión tratará de conciliar (arreglar) el asunto entre la parte demandante y el empleador. El proceso de conciliación es un procedimiento voluntario y no siempre conducirá a un acuerdo.

Los empleadores deben recordar que cuando la EEOC negocia un acuerdo, tratará de obtener una compensación correctiva y preventiva total. Los pagos retroactivos, las reinstalaciones en el empleo, las transferencias, las promociones y los derechos de antigüedad, bonos y otras gratificaciones del empleo se consideran soluciones apropiadas. Muy a menudo estos acuerdos pueden ser costosos.

Si el empleador y la EEOC no pueden llegar a un acuerdo negociado, la comisión tiene el poder de procesar a la organización en la Corte. Sin embargo, esta decisión se toma de acuerdo con el caso y puede depender de la importancia de la cuestión. Si la EEOC no puede aplicar medidas en la Corte o resolver el cargo dentro de los 180 días posteriores a la presentación de éste, se permite a los empleados proseguir un litigio dentro de los 90 días siguientes a la recepción de la carta de notificación de derecho a demandar que le envió la comisión.[61]

Represalias

Es importante que los gerentes y supervisores no tomen represalias contra las personas que apelan a sus derechos legales de presentar cargos o de apoyar a otros empleados durante los procedimientos de la EEOC.[62] El Título VII de la Ley de Derechos Civiles declara que un empleador no debe

> discriminar a ninguno de sus empleados porque éste se oponga a prácticas de empleo ilegales o porque haya presentado un cargo, testificado, ayudado o participado de cualquier manera en una investigación, proceso o audiencia bajo esta ley.

En un caso, a una piloto que trabajaba para Ryan International Airlines se le otorgaron 400 000 dólares por pago de daños cuando al despedirla su empleador violó el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 por quejarse de discriminación por motivos de género y acoso sexual.[63] Las represalias pueden incluir cualquier tipo de acción punitiva que se realice en contra de los empleados que elijan ejercer sus derechos ante una agencia de EEO. Estas acciones incluyen el despido, la democión, la reducción de salario, la reducción de responsabilidades laborales y la transferencia a un puesto menos deseable.[64]

Prevención de los cargos por discriminación

Tanto los empleadores grandes como los pequeños comprenden que las bases para prevenir cualquier forma de discriminación es una amplia política de igualdad de oportunidades en el empleo. El énfasis de la Corte Suprema en la prevención y corrección de la discriminación significa que los empleadores que no tienen una política EEO son vulnerables legalmente. Las declaraciones de política contra la discriminación deben ser incluyentes; tienen que incluir todas las leyes y los lineamientos de EEOC que sean aplicables y deben contener ejemplos prácticos de conducta inapropiada específica. Para que la política tenga validez debe ser difundida con amplitud entre todos los gerentes, supervisores y empleados no gerenciales. Una política completa incluirá sanciones específicas para quienes sean encontrados culpables de conducta discriminatoria.

Dado que los gerentes y supervisores son piezas clave para prevenir y corregir la discriminación, ellos, en particular, deben ser capacitados para que comprendan los derechos de los empleados y las obligaciones gerenciales.[65] Un programa de capacitación amplio

incluirá 1) las prohibiciones que abarcan los diversos estatutos de la EEO, 2) orientación acerca de cómo responder a las quejas por discriminación, 3) procedimientos para investigar quejas (ver capítulo 13) y 4) sugerencias para remediar conductas inapropiadas. Tal vez la clave para prevenir la discriminación en el empleo es que los gerentes y supervisores generen un clima en la organización en el cual se requieran los principios de dignidad, respeto y aceptación de una fuerza de trabajo diversa.

Administración de la diversidad. Acción afirmativa



La legislación de igualdad de oportunidades en el empleo requiere que los gerentes ofrezcan las mismas oportunidades a todos los solicitantes de empleo sin importar su raza, color, religión, sexo, nacionalidad de origen o edad. Aunque la ley de la EEO es una política en contra de la discriminación, la **acción afirmativa** requiere que los empleadores analicen su fuerza de trabajo y desarrollen un plan de acción para corregir las áreas de previa discriminación. La acción afirmativa se logra al hacer que las organizaciones cumplan lineamientos y objetivos específicos para asegurar que tengan una fuerza de trabajo equilibrada y representativa. Para lograr estos objetivos los empleadores deben hacer un esfuerzo concertado por contratar, seleccionar, capacitar y promover a miembros de las clases protegidas. Los empleadores deben localizar no sólo a los candidatos de las minorías que estén calificados, sino también a aquellos que, con una cantidad razonable de capacitación o acomodos físicos, puedan obtener las calificaciones para ocupar los puestos disponibles.

acción afrmativa
Política que va más allá de la igualdad de oportunidades en el empleo al requerir que las organizaciones cumplan con la ley y corrijan las prácticas de discriminación previas mediante el aumento del número de minorías y mujeres en puestos específicos.

Establecimiento de programas de acción afirmativa

Los empleadores establecen programas de acción afirmativa por varias razones. Como se puede observar en la figura 3.3, la OFCCP requiere que los empleadores que tengan contratos federales mayores a los 50 000 dólares cuenten con programas de acción afirmativa. La OFCCP proporciona regulaciones y sugerencias para establecer planes de acción afirmativa. Los empleadores en especial deben 1) proporcionar un perfil de la organización que ilustre de manera gráfica la demografía de su fuerza de trabajo, 2) establecer objetivos y cronogramas para el empleo de clases protegidas poco utilizadas, 3) desarrollar acciones y planes para reducir la subutilización, lo que incluye la aplicación de métodos de reclutamiento y selección proactivos y 4) el monitoreo del progreso de todo el programa de acción afirmativa.

discriminación inversa
Acto por el cual se da preferencia a los miembros de clases protegidas a tal grado que los miembros de clases no protegidas creen que están siendo discriminados.

Se pueden requerir programas de acción afirmativa por orden judicial cuando un empleador haya sido encontrado culpable de discriminación en el pasado. Los programas que ordena la Corte requerirán que se establezcan cuotas de contratación y promoción, así como cronogramas definidos para su cumplimiento. Por último, muchos empleadores desarrollan de forma voluntaria sus propios programas de acción afirmativa para asegurar que los miembros de las clases protegidas reciban un trato justo en todos los aspectos del empleo. General Electric, el ayuntamiento de Portland y Hilton Hotels utilizan estos programas como una manera útil de monitorear el progreso de los empleados, al mismo tiempo que demuestran un esfuerzo de empleo de buena fe. La EEOC recomienda que las organizaciones que desarrollan programas de acción afirmativa sigan pasos específicos, tal como se muestra en "Lo más destacado en administración de recursos humanos 6".

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Para más información acerca de la Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales (Office of Federal Contract Compliance Programs, OFCCP, por sus siglas en inglés) visite http://bohlander.swlearning.com

Al seguir la acción afirmativa los empleadores pueden ser acusados de **discriminación inversa**, es decir, de dar preferencia a los miembros de las clases protegidas al grado que las personas no protegidas crean que están siendo discriminadas. Cuando se presentan esos cargos, las organizaciones se encuentran

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6

Pasos básicos para desarrollar un programa de acción afirmativa efectivo

1. Promulgar por escrito una política de igualdad de oportunidades en el empleo y un compromiso de acción afirmativa.
2. Nombrar a un alto ejecutivo con la responsabilidad y autoridad para dirigir e implementar el programa.
3. Publicar la política y el compromiso de acción afirmativa.
4. Revisar la actual contratación de minorías y de mujeres por departamento y la clasificación de puestos.
5. Desarrollar objetivos y cronogramas para mejorar la utilización de minorías y de mujeres en cada área donde se haya identificado la subutilización.
6. Desarrollar e implementar programas específicos para lograr los objetivos.
7. Establecer una auditoría interna y un sistema de informes para monitorear y evaluar el progreso en cada aspecto del programa.
8. Desarrollar programas de ayuda internos y comunitarios.

Fuente: *Affirmative Action and Equal Employment: A Guidebook for Employers*, vol.1, Washington, DC: Equal Employment Opportunity Commission, 1974, pp. 16-17.

entre tratar de corregir prácticas de discriminación pasadas y atender las quejas actuales de los miembros no protegidos que sostengan que las políticas de RH son injustas. Es exactamente este "círculo vicioso" el que ha convertido a la acción afirmativa en uno de los asuntos más polémicos de los últimos 50 años. Dos litigios que recibieron mucha publicidad ejemplifican esta polémica.

En el caso *University of California Regents contra Bakke* (1978) la Corte Suprema resolvió uno de los más famosos casos de discriminación inversa.[66] Allen Bakke, un hombre blanco, declaró que la Universidad de California, ubicada en Davis, era culpable de discriminación inversa al admitir a miembros de grupos minoritarios que creía cumplían con menos requisitos que él. El asunto principal fue la igualdad de trato bajo la ley tal como la garantiza la cláusula de igualdad de protección de la Decimocuarta Enmienda. La Corte Suprema dictaminó que se debía evaluar a los solicitantes de manera individual y que la raza puede ser un factor que se utilice en el proceso de evaluación siempre y cuando se consideren otros factores competitivos. Declaró que los programas de acción afirmativa no eran ilegales *per se,* mientras que no se especificaran sistemas rígidos de cuota para las diferentes clases protegidas.

Un año después la Corte Suprema dictó sentencia en el litigio del *Sindicato de Trabajadores del Acero de Estados Unidos contra Weber*.[67] En 1974 Kaiser Aluminium y su sindicato, United Steelworkers, se unieron a un programa voluntario de acción afirmativa que fue diseñado para incrementar el número de trabajadores de color para puestos de artesanos en la planta de Louisiana de Kaiser. Brian Weber, un empleado blanco de producción que había sido desestimado para capacitación artesanal a favor de un trabajador de color con menos antigüedad, presentó una demanda por violación al Título VII. La Corte Suprema dictaminó en contra de Weber, argumentando que de acuerdo con el Título VII los programas voluntarios de acción afirmativa se permiten cuando intentan eliminar el desequilibrio racial en "categorías de puestos tradicionalmente segregadas". En *Weber*, el Tribunal Supremo no aprobó todos los programas voluntarios de acción afirmativa, pero sí dio un impulso importante a los programas implementados y diseñados de manera voluntaria para corregir desequilibrios raciales del pasado.

Administración de la diversidad. Acción afirmativa

La acción afirmativa es un tema muy emocional y polémico, porque los programas de acción afirmativa afectan a todos los empleados sin importar su género, raza u origen étnico. La esencia del debate radica en la preocupación de que la acción afirmativa lleva al trato y a cuotas preferenciales para personas seleccionadas y, por consiguiente, provoca discriminación inversa contra otras. Además, se ha cuestionado la acción afirmativa como prioridad nacional por las siguientes razones:

- La acción afirmativa no ha dado como resultado, de manera consistente, una mejora en el estado del empleo de los grupos protegidos.
- Las personas a las que se contrata bajo programas de acción afirmativa algunas veces consideran que debido a prejuicios se subestima su capacidad de desempeño y, de hecho, en ocasiones los demás trabajadores los ven como "cuotas".
- Ni los programas de acción afirmativa voluntarios ni los de acatamiento obligatorio han logrado asimilar de forma eficiente a las clases protegidas dentro de la fuerza de trabajo de una organización.
- Las preferencias mostradas hacia una clase protegida pueden crear conflictos entre otros grupos minoritarios.

El apoyo judicial a la acción afirmativa como un digno objetivo nacional ha cambiado mucho en el transcurso de los años.[68] Por ejemplo, el primer apoyo a la acción afirmativa se demostró en la sentencia de los casos *Bakke* y *Weber*. Sin embargo, a mediados de la década de los noventa las cortes federales restringieron cada vez más el uso de la raza y del origen étnico para otorgar becas, determinar la admisión a universidades, tomar decisiones sobre despidos, seleccionar personal, promover empleados y otorgar contratos del gobierno. Varios litigios de los tribunales ejemplifican este punto.

En el caso *Adarand Constructors contra Peña* (1995) la corte dictaminó que los programas federales que utilizan la raza y el origen étnico como base para tomar decisiones se deben examinar de manera estricta para asegurar que promuevan intereses gubernamentales "apremiantes".[69] La corte declaró, por unanimidad, que "es primordial el examen estricto de todas las clasificaciones raciales gubernamentales" para distinguir entre programas legítimos que reparan discriminaciones pasadas y programas que "de hecho están motivados por nociones ilegítimas de inferioridad racial o por simples políticas raciales".

En una sentencia dictada en 1996, que afectó las normas de admisión de la Facultad de Derecho de la Universidad de Texas, la Corte dictaminó en el caso *Hopwood contra el Estado de Texas* que la diversidad no podía constituir un interés de estado competente al justificar la preferencia racial en las decisiones de selección.[70] La Corte hizo notar que la escuela no podía discriminar, "porque no había justificación competente amparada por la Decimocuarta Enmienda o precedente de la Corte Suprema para tal conducta, aun si se había diseñado para corregir algún desequilibrio racial percibido en el cuerpo estudiantil".

Después, en un fallo de acción afirmativa histórico y muy significativo dictado en 2003, la Corte Suprema sostuvo en el caso *Grutter contra Bollinger* que las universidades *pueden* considerar la raza de un solicitante como un factor en las decisiones de admisión.[71] La decisión ratificó una política de admisión en la Facultad de Derecho de la Universidad de Michigan en la que los funcionarios consideraron la raza de un solicitante junto a otros factores cuando tomaron las decisiones de admisión.[72] Al escribir para la Corte, la juez Sandra Day O'Connor se dio cuenta de que las universidades tienen razones educativas apremiantes para buscar un cuerpo estudiantil diverso en vista de una sociedad cada vez más diversa y un ambiente de negocios global. La juez O'Connor declaró al respecto que: "La participación efectiva de los miembros de todos los grupos raciales y étnicos en la vida civil de nuestra nación es primordial si se quiere realizar el sueño de una nación

indivisible". La decisión de la Corte Suprema fue apoyada por escritos legales presentados por más de 30 empresas, como GM, Microsoft, KPMG International y Bank One.[73]

El futuro de la acción afirmativa puede basarse no en programas voluntarios o decisiones judiciales, sino en actitudes gerenciales que valoren la diversidad en la fuerza de trabajo. Los gerentes que adoptan una fuerza de trabajo diversa reconocen las diferencias individuales de los empleados y las contribuciones que hacen las personas con capacidades diversas. Las organizaciones que enfocan la diversidad desde un punto de vista práctico y orientado a los negocios (en vez de un mandato de acción afirmativa ordenado por la corte) contratarán y promoverán a los miembros de las clases protegidas como medio para desarrollar ventajas competitivas. Al considerarse de esta manera, una mayor diversidad de la fuerza de trabajo mejorará de forma significativa el desempeño de la organización por medio del conocimiento de mercados diversos y de la solución creativa de problemas. Por ejemplo, Michael Goldstein, presidente de la Fundación Infantil de Toys "R" Us, apoya tanto la acción afirmativa como la diversidad, porque "nuestros clientes no son un grupo; incluyen a todo Estados Unidos. Es importante poder servirles". Eastman Kodak sostiene que está comprometido con la diversidad porque la composición de su base de clientes y de la fuerza de trabajo está cambiando. Para ambas organizaciones el compromiso con las ventajas de la diversidad logra de manera automática los objetivos de la acción afirmativa.[74]

RESUMEN

objetivo 1

Los empleadores de Estados Unidos han practicado la discriminación en el empleo contra la gente de color, hispanos, mujeres y otros grupos durante mucho tiempo. El prejuicio hacia los grupos minoritarios es una causa importante de su escasez de utilidades en el empleo. Los informes del gobierno muestran que los salarios y las oportunidades de trabajo de las minorías están muy por debajo de las de los blancos.

objetivo 2

Una administración efectiva exige conocer los aspectos legales de las relaciones de empleo. La legislación pertinente incluye la Ley de Igualdad Salarial, el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad, la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972, la Ley en contra de la Discriminación por Embarazo, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades, la Ley de Derechos Civiles de 1991 y varias resoluciones. Se permite a los empleadores discriminar a las clases protegidas cuando las preferencias de contratación sean una necesidad razonable, al constituir un perfil ocupacional auténtico para la operación de negocios normal. Las preferencias religiosas de los empleados se deben acomodar conforme a la ley.

objetivo 3

El acoso sexual es un área de particular importancia para los gerentes y supervisores. Se deben hacer amplios esfuerzos para asegurar que los empleados tanto masculinos como femeninos estén libres de cualquier conducta de acoso sexual. Se aprobó la Ley de Control y Reforma de la Inmigración para controlar la inmigración no autorizada hacia Estados Unidos. La ley requiere que los gerentes mantengan varios registros de empleo y que no discriminen a los solicitantes de empleo o trabajadores actuales por motivos de nacionalidad o de estado de ciudadanía.

objetivo 4

Los *Lineamientos unificados para procedimientos de selección de empleados* se diseñaron para ayudar a los empleadores a cumplir con las prohibiciones federales en contra de las prácticas de empleo que discriminan por motivos de raza, color, religión, género o nacionalidad de origen. Los *Lineamientos unificados* ofrecen a los empleadores una estructura para tomar decisiones de empleo aplicables legalmente. Los empleadores deben poder demostrar que los procedimientos de selección son válidos para predecir el desempeño del solicitante en el puesto.

objetivo 5

El efecto adverso desempeña un papel importante al probar la discriminación en el empleo. Efecto adverso significa que las prácticas de empleo de un empleador dan como resultado el rechazo de un porcentaje significativamente más alto de miembros de minorías y de otros grupos protegidos para algunas actividades de empleo. Cuando se presentan cargos por discriminación, los demandantes tienen la responsabilidad inicial de mostrar pruebas de la discriminación en el empleo. Una vez que se cumple con este requisito, los gerentes deben defender sus acciones mostrando que la acción que se tomó no fue discriminatoria para ninguna clase protegida.

objetivo 6

El sistema judicial de Estados Unidos interpreta la ley de empleo de forma continua y los gerentes deben formular políticas en la organización como respuesta a las decisiones judiciales. Las violaciones a la ley generarán cargos por discriminación por parte de grupos protegidos o investigaciones iniciadas por agencias gubernamentales. Los casos *Griggs contra Duke Power* y *Albemarle Paper Company contra Moody* dieron más importancia a los *Lineamientos unificados*. Los de *Oncale contra Sundowner Offshore Services* y *TWA contra Hardison* son educativos en las áreas de acoso sexual y preferencia religiosa. Los litigios importantes en acción afirmativa incluyen los de la *University of California Regents contra Bakke*, el de los *Trabajadores Sindicalizados del Acero de Estados Unidos contra Weber*, el de *Adarand Constuctors contra Peña*, el de *Hopwood contra el Estado de Texas* y el de *Grutter contra Bollinger*.

objetivo 7

Para asegurar que las organizaciones cumplan con la legislación en contra de la discriminación se estableció la EEOC con el fin de monitorear las acciones de los empleadores. Los empleadores que estén bajo leyes federales deben mantener los registros solicitados y reportar las estadísticas de empleo requeridas cuando se les pida. La EEOC mantiene un proceso de quejas para personas que consideran haber sido discriminadas. En la figura 3.5 se ejemplifican los pasos para presentar un cargo por discriminación en el empleo.

objetivo 8

La acción afirmativa va más allá de proporcionar igualdad de oportunidades en el empleo. Requiere que los empleadores sean proactivos y corrijan las áreas de discriminación anteriores. Esto se logra contratando a miembros de clases protegidas para puestos en los que tienen poca representación. El objetivo del empleador es tener una fuerza de trabajo interna equilibrada representativa de su mercado laboral relevante.

TÉRMINOS CLAVE

acción afirmativa
acomodo razonable
acoso sexual
análisis de utilización de la fuerza de trabajo
clases protegidas
discriminación inversa
efecto adverso
formato de cargo
informe EEO-1
Lineamientos unificados de procedimientos de selección de empleados
necesidad de negocios
perfil ocupacional auténtico (BFOQ, por sus siglas en inglés)
persona con discapacidad
prácticas de empleo justas (FEP, por sus siglas en inglés)
regla de cuatro quintos
trato desigual

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

objetivo 1

1. Eventos sociales significativos impulsaron la creación de la legislación para la EEO. Elabore una lista de esos eventos y describa cómo influyeron en la aprobación de varias leyes para la EEO.

objetivo 2

2. Cite y describa las leyes federales y las resoluciones judiciales más importantes que afectan el proceso de empleo de organizaciones grandes y pequeñas.

objetivo 3

3. Después de recibir varias quejas sobre acoso sexual, el departamento de RH de una biblioteca de la ciudad decidió establecer una política de acoso sexual. ¿Qué debe incluirse en la política? ¿Cómo debe implementarse?

objetivo 4

4. ¿Qué son los *Lineamientos unificados de procedimientos de selección de empleados*? ¿Para quiénes aplican? ¿Qué abarcan?

objetivo 5

5. Explique la diferencia entre efecto adverso y trato desigual. Proporcione ejemplos que describan cómo pueden existir el efecto adverso y el trato desigual.

objetivo 6

6. En todo el capítulo se han destacado litigios judiciales específicos para realzar su efecto en la formación de la política federal de Estados Unidos contra la discriminación. Identifique estos litigios y explique su importancia en la definición de los derechos y obligaciones de empleados y empleadores.

objetivo 7

7. En su puesto de gerente de marketing usted acaba de rechazar la solicitud de Nancy Conrad para el puesto de supervisor de ventas. Nancy cree que fue rechazada por motivos de género y lo ha acusado por discriminación sexual ante la EEOC. Explique los pasos que la EEOC llevará a cabo para procesar la acusación; incluya las opciones de Nancy durante el proceso.

objetivo 8

8. La acción afirmativa es un proceso legal y emocional que afecta a empleados y empleadores. Desarrolle tantos argumentos como pueda para apoyar y oponerse a la acción afirmativa como una política del empleador. Si le pidieran que implementara un programa así, ¿qué pasos seguiría?

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Legalmente rubia: **Acoso sexual**

Revise la sección "Acoso sexual" antes de ver la escena de la película *Legalmente rubia*. Algunos aspectos de la discusión del tema aparecen en la escena.

El novio de Elle Woods (Reese Witherspoon), Warner Huntington III (Matthew Davis), quiere ir a la Escuela de Leyes de Harvard en lugar de mantener su relación amorosa viva. Elle lo persigue vigorosamente al solicitar su ingreso y ser aceptada en la Escuela de Leyes de Harvard también. Ésta es una comedia encantadora dedicada a todas las mujeres rubias del mundo. Está llena de estereotipos y da muchos giros inesperados hasta su sorprendente final.

La escena proviene del segmento "Poco juicio" casi al final de la película. Presenta el uso exitoso de las corazonadas de Elle acerca del testigo Enrique Salvador (Greg Serano) en el juicio de Brooke Windam (Ali Larter). La película continúa después de que ella sale de la oficina del profesor Callahan (Victor Garber). Elle ve a Emmett (Luke Wilson) en el recibidor del edificio y le dice que está renunciando al internado.

Qué ver y qué preguntarse

- ¿Existe acoso sexual por parte del profesor Callahan hacia Elle? En caso afirmativo ¿cuál es la evidencia presentada en la escena?
- Si estas escenas muestran acoso sexual ¿qué tipo de acoso sería, acoso *quid pro quo* o acoso por ambiente hostil?
- ¿El comportamiento de Elle en la oficina del profesor Callahan es adecuado o inadecuado?

La experiencia en administración de recursos humanos

Acoso sexual. Una discusión sincera

En la década pasada el problema del acoso sexual llamó la atención de todos los gerentes y empleados. Aunque se sabe que el acoso sexual no es ético ni legal, los incidentes de este tipo siguen proliferando en las empresas. Por desgracia, cuando surgen estos litigios provocan problemas morales entre los empleados, vergüenza a la organización y daños legales costosos. Por consiguiente, todos los gerentes y supervisores desempeñan un papel central en la prevención de quejas por acoso sexual. Es importante que los gerentes comprendan la definición de acoso sexual, a quién protegen los lineamientos de acoso sexual y cómo prevenir que esto suceda. Este ejercicio de desarrollo de habilidades proporciona los conocimientos en cada una de estas áreas.

Actividad

1. Trabajar en equipos con miembros masculinos y femeninos genera una serie de conductas que se pueden clasificar como acoso *quid pro quo* o ambiente hostil. Explore la posibilidad de que algunas conductas de acoso sexual puedan ser vistas de manera diferente por los empleados masculinos y femeninos. Proporcione ejemplos.
2. Muchos incidentes de acoso sexual no se reportan. Explique a qué se debe este problema y qué se puede hacer para resolverlo.
3. El fundamento para tratar el acoso sexual es lograr que las organizaciones estén conscientes por medio de la capacitación. Desarrolle un programa de capacitación de acoso sexual para una empresa que cuenta con 250 empleados, que abarque como mínimo lo siguiente: 1) quién debe asistir a las sesiones de capacitación, 2) el resumen del contenido del programa de capacitación (la lista de información que su equipo quiere enseñar) 3) ejemplos específicos para describir la información de capacitación y 4) cómo investigar las quejas sobre acoso sexual.
4. Este capítulo le ayudará a realizar su actividad. Puede obtener información adicional en las oficinas de la EEOC y en varias revistas de RH.
5. Prepárese para presentar su resumen de capacitación a otros miembros del grupo.

caso 1

Juzgue usted. ¿El despido fue legal?

Los cargos relacionados con el trabajo (a menudo considerados como justificados por los empleadores) pueden llevar a casos judiciales de igualdad de oportunidades en el empleo. Vea, por ejemplo, el siguiente caso de discriminación por discapacidad.

Robert Johnson comenzó a trabajar para CompTech en Glendale, Colorado, en 1999. Su puesto, al momento de su despido, era el de técnico electricista. En 2003 a Johnson se le diagnosticó trastorno por déficit de atención (TDA), una condición médica que le provocaba estrés y ansiedad severos.

Después de un plan de reorganización laboral que implementó CompTech en 2004, le asignaron a Johnson un nuevo gerente; después de esto comenzó a experimentar un aumento en los niveles de estrés y tensión en el lugar de trabajo. Según Johnson, el estilo de supervisión de su nuevo gerente era "duro, autocrático y muy demandante". Johnson pidió una transferencia para acomodar su discapacidad. La petición fue avalada por una carta de su médico personal que observaba que Johnson debería ser asignado a un "ambiente de trabajo más relajado". No se le otorgaron ni la transferencia ni el acomodo.

El 14 de junio de 2004 se le pidió a Johnson que asistiera a una reunión para hablar acerca de cambios de diseño importantes a los productos principales de la empresa. Johnson no asistió a la reunión por "razones personales" que se rehusó a tratar con su gerente. El 15 de junio de 2004, después de que su gerente trató el tema de su inasistencia con el personal de recursos humanos, Johnson fue despedido por insubordinación. El 26 de junio de 2004 Johnson presentó en los tribunales una demanda en la que acusaba a la empresa de discriminación por haberlo despedido a causa de su incapacidad y por represalias.

PREGUNTAS

1. En su opinión, ¿la demanda de Johnson por discriminación debida a incapacidad podría proceder? Explique su respuesta. ¿Y la demanda por represalias? Explique su respuesta.
2. ¿El que Johnson se negara a hablar acerca de sus razones personales para no asistir a la reunión influye en el caso?
3. ¿Cree que Johnson se haya insubordinado? Explique su respuesta.
4. ¿Qué cree que haya decidido la Corte en este caso? ¿Cuál puede ser el fundamento para la decisión de la Corte?

Fuente: Este caso se adaptó de una sentencia dictada por la Corte en 2003. Todos los nombres son ficticios.

caso 2

Afectos inapropiados. Despido por acoso sexual

Peter Lewiston fue despedido por la junta de gobierno de la Pine Circle Unified School District (PCUSD) el 15 de julio de 2004 por violar la política de acoso sexual del distrito. Antes del despido Lewiston era empleado de mantenimiento con un historial de trabajo superior al promedio que había trabajado en el PCUSD durante 11 años. Era viudo desde 1998 y sus compañeros de trabajo lo describían como una persona amigable y extrovertida, pero solitaria. Beverly Gilbury era profesora de quinto grado en el Programa de Aprendizaje Avanzado del distrito. Tenía 28 años, era casada y había trabajado para el PCUSD durante seis años. Cuando sucedieron los incidentes, Lewiston y Gilbury trabajaban en la Simpson Elementary School, donde describieron su relación como "de cooperación". Lewiston y Gilbury contaron por separado la siguiente secuencia de acontecimientos durante la investigación en el distrito del litigio por acoso sexual.

Gilbury contó que su relación con Lewiston comenzó a cambiar durante el último mes del ciclo escolar 2003-2004. Creía que Lewiston comenzó a ponerle más atención y que su conducta era "fuera de lo normal" y "a veces extraña". Él comenzó a pasar más tiempo en su salón hablando con ella y sus alumnos. En ese entonces no le dijo nada

porque "No quería herir sus sentimientos, ya que es un solitario y agradable hombre mayor". Sin embargo, el 25 de mayo, cuando Lewiston le dijo que "le tenía mucho cariño" y que tenía "hermosos ojos", ella le contestó: "Peter, recuerde que sólo somos amigos". El resto del año escolar hubo poco contacto entre ellos; sin embargo, cuando se veían, Lewiston parecía "demasiado amigable" con ella.

Siete de junio de 2004. En el primer día del curso de verano, cuando Gilbury regresó a la escuela encontró una docena de rosas y una tarjeta de Lewiston. La tarjeta decía: "Por favor, perdóneme por pensar que le podía gustar. Fue una gran tontería. Siempre suyo, P. L". Más tarde ese mismo día, Lewiston le pidió que almorzaran juntos. Ella le contestó: "Hace mucho que no me enviaban rosas, pero no puedo ir a almorzar. Tenemos que seguir siendo sólo amigos". Gilbury le dijo a otro profesor que se sentía incómoda por recibir las rosas y la tarjeta, que Lewiston no la dejaba tranquila, y que le preocupaba que se pusiera "más romántico" con ella.

Ocho de junio de 2004 Gilbury llegó a la escuela y encontró otra tarjeta de Lewiston. Dentro había una nota escrita a mano que decía: "Espero que algún día sientas lo mismo por mí. Te necesito tanto". Más tarde Lewiston le volvió a pedir que almorzaran juntos y ella se negó diciendo: "Soy una mujer felizmente casada". Al final del día, cuando Gilbury se dirigía a su automóvil, Lewiston apareció de repente y le pidió que lo dejara explicarse, pero ella se exaltó y gritó: "Debo irme ahora mismo". Lewiston metió la mano a su automóvil, supuestamente para darle una palmada en el hombro, pero en lugar de eso le tocó la cabeza. Ella creyó que él quiso acariciarle el cabello y se fue muy afectada. Él declaró que sólo trataba de calmarla.

Nueve de junio de 2004. Gilbury recibió otra tarjeta y una extensa carta de Lewiston en la que le decía que estaba equivocado al tratar de tener una relación con ella y que esperaba siguieran siendo amigos. Le deseaba toda la felicidad con su familia y trabajo.

Once de junio de 2004. Gilbury obtuvo un requerimiento judicial de la Corte de Justicia del Oeste que prohibía el acoso sexual por parte de Lewiston, quien poco después apeló el requerimiento. Gilbury recibió por correo una notificación con las fechas de la audiencia de apelación. La notificación declaraba en parte: "Si no asiste, se anulará el requerimiento y se negará la petición". Gilbury no asistió a la audiencia y se desestimó el requerimiento. Además, el 11 de junio había presentado una queja de acoso sexual en contra de Lewiston al oficial de la EEOC del distrito. Después de la investigación el distrito concluyó que las acciones de Lewiston crearon un ambiente "en extremo hostil sexualmente" para Gilbury. El informe de la investigación recomendó el despido de Lewiston con base en la penosa conducta de éste y el requerimiento judicial inicial que otorgó la Corte de Justicia.

PREGUNTAS

1. Evalúe la conducta de Peter Lewiston comparándola con la definición de acoso sexual de la EEOC.
2. ¿Se debe considerar el intento o motivo detrás de la conducta de Lewiston al decidir actividades de acoso sexual? Explique su respuesta.
3. Si usted fuera el oficial de distrito de la EEOC, ¿qué conclusiones haría? ¿Qué acción disciplinaria tomaría, si es que toma alguna?

Fuente: Este caso se adaptó de una experiencia real. Los antecedentes son verdaderos. Todos los nombres son ficticios.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Alison Stein Wellner, "Costco Piercing Case Puts a New Face on the Issue of Wearing Garb at Work", *Workforce Management* 84, núm. 6, junio de 2005, pp. 76-78. Ver también, Paul Salvatore y Andrew M. Gutterman, "The Risk of Intentional Torts", *HRMagazine* 48, núm. 8, agosto de 2003, pp. 109-114.
2. Lisa Takeuchi y Cullen Wilson, "Wal-Mart's Gender Gap", *Time*, 5 de julio de 2004, p. 44. Ver también Melissa Nelson, "Wal-Mart Sex-Bias Case May Reshape Retail World", *The Arizona Republic*, 28 de junio de 2004, D-1; Douglas P. Shuit, "Wal-Mart Women Win a Round", *Workforce* 83, núm. 7, julio de 2004, p. 21; y Wendy Zeller, "A Wal-Mart Settlement: What It Might Look Like", *Business* Week, 15 de julio de 2004, p. 48.
3. Stanley Holmes, "A New Black Eye for Boeing?", *Business Week*, 26 de abril de 2004, pp. 90-92; Stanley Holmes y Mike France, "Cover-up at Boeing?", *Business Week*, 28 de junio de 2004, pp. 84-90.
4. "Jury Awards $1.55 Million to Waitresses in Florida Case", *Fair Employment Practices*, Bureau of National Affairs, Inc., 38, núm. 976, 3 de julio de 2003, p. 84.
5. Roger O. Crocket, "Putting Words to the Dream", *Business Week*, 12 de julio de 2004, p. 16. Ver también William C. Symonds, "A Bittersweet Birthday", *Business Week*, 17 de mayo de 2004, p. 60.
6. "Current Labor Statistics", *Monthly Labor Review* 127, núm. 5, mayo de 2004, tabla 6.
7. Oficina de Estadísticas Laborales, "Median Usual Weekly Earnings of Full-Time Wage and Salary Workers by Selected Characteristics, Quarterly Average Not Adjusted", *Labor Force Statistics from Current Population Survey*, cuarto trimestre de 2004, *http://bls.gov/cps/*.
8. Robert J. Grossman, "Race in the Workplace", *HRMagazine* 45, núm. 3, marzo de 2002, p. 43.
9. "Supervisor's May Be Broadly Defined in Employer Liability", *HRFocus* 80, núm. 6, junio de 2003, p. 2.
10. Jathan Janove, "The Faragher/Ellerth Decision Tree", *HRMagazine* 48, núm. 9, septiembre de 2003, pp. 149-155.
11. Para una visión general de la ley EEO, ver David J. Walsh, *Employment Law for Human Resource Practice*, Mason, OH: South-Western, 2004.
12. Aaron Berstein, "Women's Pay: Why the Gap Remains a Chasm", *Business Week*, 14 de junio de 2004, p. 58. Ver también, "Reasons for Gender Pay Gap Still Unclear", *HRFocus* 81, núm. 2, febrero de 2004, p. 12.
13. Patrick Mirza, "A Bias That's Skin Deep", *HRMagazine* 48, núm. 12, diciembre de 2003, pp. 63-67.
14. "EEOC Guidance National Origin Bias", *HRFocus* 80, núm. 1, enero de 2003, p. 2. La información acerca de los lineamientos de origen nacional se encuentra disponible en el sitio web de la EEOC en *http://eeoc.gov*.
15. Para una visión general de la ley EEO, ver David P. Twomey, *Employment Discrimination Law: A Manager's Guide*, 6ª ed., Mason, OH: South-Western, 2005.
16. Patricia Digh, "Religion in the Workplace: Making a Good-Faith Effort to Accommodate", *HRMagazine* 43, núm. 13, diciembre de 1998, pp. 85-91.
17. *TWA contra Hardison*, 432 U.S. 63, 1977.
18. Elizabeth Becker y Debo Sarkar, "Look Before You RIF: Managing the Risk of ADA Collective Action", *Labor Law Journal* 54, núm. 2, verano de 2003, pp. 101-107. Ver también, Peter H. Wingate, George C. Thornton III, Kelly S. McIntyre y Jennifer H. Frame, "Organizational Downsizing and Age Discrimination Litigation: The Influence of Personal Practices and Statistical Evidence on Litigation Outcomes", *Law and Human Behavior* 27, núm. 1, febrero de 2003, pp. 87-105.
19. "Age-Based Comments Proof of Discrimination", *Workforce Management* 83, núm. 2, febrero de 2002, p. 16.
20. *The Americans with Disabilities Act: A Prime for Small Business* contiene ejemplos, consejos, qué hacer y qué no. Publicado por la EEOC, este folleto explica quién está protegido, cómo evitar errores durante las entrevistas, cuándo pueden hacer preguntas los empleadores acerca de la condición médica, cómo tratar los asuntos de seguridad, obligaciones de acomodo razonable e incentivos fiscales para las empresas que contraten y retengan personas con discapacidades. Se encuentra disponible en Internet o en formato impreso. Llame al 202-663-4900 o visite la página en *http://www.eeoc.gov.*
21. Según la ADA no se requiere quedarse con un empleado que represente una "amenaza directa", que implique un riesgo significativo de daño sustancial a la salud y seguridad de la persona o de terceros, que no se puede eliminar o reducir con acomodo razonable. Además algunos litigios judiciales han sostenido que un empleado con una discapacidad psiquiátrica no es una persona calificada porque no puede llevar a cabo las funciones esenciales del puesto.
22. Gina Gupta Srivastava, "'Stress' Does Not Equal 'Duress'", *HRMagazine* 49, núm. 4, abril de 2004, p. 127.
23. *Toyota Motors contra Williams*, 122 S.Ct. 681, 2002.
24. "How to Cope with the ADA's 'Reasonableness' Requirement", *HRFocus* 79, núm. 8, agosto de 2002, pp. 3-4.
25. "Advantages and Opportunities in Hiring Disabled Workers, *HRFocus* 80, núm. 6, junio de 2003, pp. 11-13.
26. Jim Barthold, "Waiting in the Wings", *HRMagazine* 49, núm. 4, abril de 2004, pp. 89-95. La Oficina de la Política de Empleo para Discapacitados del Departamento del Trabajo tiene una base de datos de estudiantes universitarios y recién graduados con discapacidades que buscan empleo en *http://www.wrpjobs-.com* o en el teléfono (202) 693-7880.

27. "Know the Rights of Reservists Who Are Called to Duty", *HR-Focus* 80, núm. 5, mayo de 2003, pp. 10-13. Encuentre información adicional sobre la ley en el sitio web del Consejero USERRA del Departamento del Trabajo (*http://www.dol.gov/elaws*).
28. *Nassau County, Florida contra Arline*, 480, U.S. 273, 43 FEP 81, 1987.
29. Como ya se definió, un empleado "calificado de otra manera" es aquel que puede realizar las "funciones esenciales" del puesto que está bajo consideración.
30. Para conocer más acerca de las agencias de prácticas de empleo justas, visite *http://eeoc.gov.* Bajo el título "Employers & EEOC" haga clic en "Small Businessess" y después en "State and Local Agencies".
31. Luci Scott, "Dial Settles Case for $10 Mil", *Arizona Republic*, 30 de abril de 2003, D1.
32. Las estadísticas de cargos de la EEOC se pueden encontrar en la página *http://www.eeoc.gov*. Las cifras EEOC no incluyen los miles de incidentes de acoso sexual que no se reportan a las agencias del gobierno federal ni las quejas que se presentan a los empleadores y que se arreglan de manera interna por medio de procedimientos de queja internos.
33. *Guidelines on Discrimination Because of Sex*, 29 C.F.R. Sec. 1604.11(a), 1955.
34. *Guidelines on Discrimination*, Sec. 1605.11(a). Ver también, Jathan W. Janove, "Sexual Harassment and the Three Big Surprises", *HRMagazine* 46, núm. 11, noviembre de 2001, pp. 123-126.
35. Paradise Valley Unified School District N. 69, Phoenix, Arizona.
36. "Obscene Spam Has Potential to Create Hostile Environment", *Bureau of National Affairs*, 22 de mayo de 2004, pp. 64-65.
37. Gillian Flynn, "Third-Party Sexual Harassment: Commonplace and Laden with Liability", *Workforce* 79, núm. 11, noviembre de 2000, pp. 88-92.
38. *Oncale contra Sundowner Offshore Services, Inc*, 72 PED 45, 175; WL 88039, U.S, 1998.
39. Jon D. Bible, "Same-Sex Sexual Harassment: When Does a Harasser Act "'Because of Sex'"?, *Labor Law Journal* 53, núm. 1, primavera de 2004, pp. 3-10.
40. Jonathan A. Segal, "HR as Judge, Jury, Prosecutor and Defender", *HRMagazine* 46, núm. 10, octubre de 2001, pp. 141-152.
41. Amy Oppenheimer, "*Investigating Workplace Harassment and Discrimination*", *Employee Relations Law Journal* 29, núm. 4, primavera de 2004, pp. 56-68.
42. Arthur Gross-Schaefer, Renée Florsheim y Judi Pannetier, "The Swinging Pendulum: Moving from Sexual Harassment to Respectful Workplace Relationships", *Employee Relations Law Journal* 29, núm. 2, otoño de 2003, pp. 60-57. Ver también, Laura A. Reese y Karen E. Lindenberg, "The Importance of Training on Sexual Harassment Policy Outcomes", *Review of Public Personnel Administration* 23, núm. 3, septiembre de 2003, pp. 175-191.
43. Richard Lacayo, "For Better or Worse?", *Time*, 8 de marzo de 2004, pp. 27-33.
44. "Sexual Orientation: The Latest Diversity Challenge", *HRFocus* 79, núm. 6, junio de 2002, pp. 3-4
45. Cliff Edwards, "Coming Out in Corporate America", *Business Week*, 15 de diciembre de 2003, pp. 64-72.
46. Chuck Bartels, "Wal-Mart Stores Raided Nationwide", *The* [Hemet, California] *Press-Enterprise*, viernes 24 de octubre de 2003, C-10.
47. Departamento de Justicia de Estados Unidos, Servicio de Inmigración y Naturalización, *Handbook for Employers: Instructions for Completing Form I-9*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1987.
48. Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, Comisión de Servicio Civil, Departamento del Trabajo y Departamento de Justicia. Adopción por parte de cuatro agencias de los *Lineamientos uniformes de procedimientos de selección de empleados* (1978), como se reproduce en el *Registro Federal* 43, núm. 166, 25 de agosto de 1978, pp. 38 290-38 315. El tratado de la adopción de los *Lineamientos uniformes* por parte de cuatro agencias se compone de varias páginas. Los lineamientos se encuentran publicados en las páginas 38295-38309. Para más aclaraciones y ampliaciones de los lineamientos consulte el *Registro Federal* 44, núm. 43, 2 de marzo de 1979, pp. 11 996-12 009.
49. David Twomey, *Labor and Employment Law*, 12ª ed., Mason, OH: South-Western, 2004.
50. *Uniform Guidelines*, Sec. 3A.
51. *Uniform Guidelines*, Sec. 40. No se necesita considerar el efecto adverso para grupos que constituyan menos de dos por ciento de la fuerza laboral relevante.
52. *Hazelwood School District contra Estados Unidos*, 433 U.S. 299, 15 FEP 1 (1977).
53. *McDonnell Douglas Corp contra Green*, 411 U.S. 792, 80 (1973).
54. *Griggs contra Duke Power Company*, 401 U.S. 424 (1971).
55. *Albemarle Paper Company contra Moody*, 422 U.S. 405 (1975).
56. El sitio web principal de la EEOC es: *http://www.eeoc.gov*. Contiene mucha información acerca de la EEOC, incluyendo su historia y administración, cómo se presentan y procesan los cargos de discriminación, programas de capacitación y alcance, estadísticas de litigio y varios panfletos y carteles que se ofrecen sin ningún costo a las partes interesadas.
57. "EEOC Proposes Changes to Employer Reporting Form", *Fair Employment Practices* 39, núm. 975, p. 78.
58. Robert J. Grossman, "How Will You Be Treated by the EEOC?", *HRMagazine* 48, núm. 12, diciembre de 2003, pp. 69-73.
59. Timothy S. Bland, "Anatomy of an Employment Lawsuit", *HRMagazine* 46, núm. 3, marzo de 2001, pp. 145-154.
60. Un *estado de aplazamiento* es aquel donde la oficina EEOC del estado cumple con el mínimo de lineamientos de operación que establece la agencia federal. En un estado de aplazamiento los cargos por discriminación que se presentan en la oficina EEOC federal se diferirán a la agencia estatal para su investigación y determinación. Si la agencia estatal no está dispuesta o no puede resolver la queja en un periodo determinado, la queja

se devolverá a la oficina EEOC federal para su disposición final.
61. Carol T. Kulik, Elissa L. Perry y Molly B. Pepper, "Here Comes the Judge: The Influence of Judge Personal Characteristics on Federal Sexual Harassment Case Outcomes", *Law and Human Behavior* 27, núm. 1, febrero de 2003, pp. 69-85.
62. Wilfred J. Benoit, Jr. y James W. Negle, "Retaliation Claims", *Employee Relations Law Journal* 29, núm. 3, invierno de 2003, pp. 13-72.
63. "Seventh Circuit Affirms $400 000 Veredict for Female Pilot Fired after Complaint Letter", *Fair Employment Practices* 38, núm. 953, septiembre de 2003, p. 115.
64. Alan L. Rupe, "The Life Cycle of the 'Twofer'", *Workplace Management* 83, núm. 6, junio de 2004, pp. 16-17.
65. Sue K. Willman, "The New Law of Training", *HRMagazine* 49, núm. 5, mayo de 2004, pp. 115-118.
66. *University of California Regents contra Bakke*, 438 U.S. 265, 1978.
67. *United Steelworkers of America contra Weber*, 443 U.S. 193, 1979.
68. Kenneth A. Kovach, David A. Kravitz y Allen A. Hughes, "Affirmative Action: How Can We Be Lost When We Don't Even Know Where We Are Going?", *Labor Law Journal* 55, núm. 1, primavera de 2004, pp. 53-60
69. *Adarand Constructors contra Peña*, 515 U.S. 200, 67 FEP 1828, 1995.
70. *Hopwood contra Estado de Texas*, 78 F. 3d 932, 5ª Cir., 1996.
71. *Grutter contra Bollinger*, 123 S.Ct.2325, 2003.
72. "Court Preserves Affirmative Action", *The Wall Street Journal Online*, 24 de junio de 2003, *http://www.wsj.com*. Véase también Jan Crawford Greenburg, "High Court Backs Affirmative Action", *The Arizona Republic*, 24 de junio de 2003, A-1.
73. Lisa E. Chang, "*Grutter v Bollinger, et al.*: Affirmative Action's Lessons for the Private Employer", *Employer Relations Law Journal* 30, núm. 1, verano de 2004, pp. 3-11.
74. Jennifer Schramm, "Acting Affirmatively", *HRMagazine* 48, núm. 9, septiembre de 2003, p. 192.

Determinación del efecto adverso

La regla de cuatro quintos

Los empleadores pueden determinar el efecto adverso utilizando el método resumido en el manual interpretativo de los *Lineamientos unificados para procedimientos de selección de empleados.*

A. Calcule la tasa de selección para cada grupo (divida el número de personas seleccionadas de un grupo entre el total de solicitantes de ese grupo).

B. Observe qué grupo tiene la tasa de selección más alta.

C. Calcule las proporciones del efecto comparando la tasa de selección para cada grupo con la del grupo que tiene la tasa de selección más alta (divida la tasa de selección para un grupo entre la tasa del grupo que tiene la tasa de selección más alta).

D. Observe si la tasa de selección para cualquier grupo es sustancialmente menor (por lo general menor de cuatro quintos, u 80 por ciento) que la tasa del grupo que tiene la tasa de selección más alta. Si es así se indica el efecto adverso en la mayoría de las circunstancias.

Ejemplo

	SOLICITANTES DEL PUESTO	NÚMERO CONTRATADO	TASA DE SELECCIÓN PORCENTAJE CONTRATADO
Paso A	Blancos 100	52	52/100 = 52%
	De color 50	14	14/50 = 28%
Paso B	El grupo con la tasa de selección más alta es el de blancos, 52 por ciento.		
Paso C	Se divide la tasa de selección del grupo de los de color (28 por ciento) entre la tasa de selección del grupo de los blancos (52 por ciento). La tasa de los de color es 53.8 por ciento de la tasa de los blancos.		
Paso D	Dado que 53.8 por ciento es menos de cuatro quintos, u 80 por ciento, se indica el efecto adverso.		

Fuente: Adoption of Questions and Answers to Clarify and Provide a Common Interpretation of the *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, Registro Federal 44*, núm. 43, 2 de marzo de 1979, p. 11 998.

RESPUESTAS A LO MÁS DESTACADO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 1

1. Sí.
2. Falso.
3. No.
4. Méritos, antigüedad, planes de incentivo de pagos.
5. Sí.
6. Sí, si no se puede hacer un acomodo razonable.
7. No.
8. Sí, excepto si está bajo orden judicial.
9. Falso.
10. Verdadero.



© Anthony Redpath/Corbis

capítulo 4

Análisis de puestos, participación de los empleados y horarios de trabajo flexibles

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Analizar las relaciones entre los requisitos del puesto y el desempeño de las funciones de la ARH.

objetivo 2 Mencionar los métodos mediante los cuales, por lo general, se realiza el análisis de puestos.

objetivo 3 Identificar y explicar las diversas secciones de la descripción de puestos.

objetivo 4 Proporcionar ejemplos que ilustren los diversos factores que deben tomarse en cuenta al diseñar un puesto.

objetivo 5 Comentar las diversas características de los puestos que motivan a los empleados.

objetivo 6 Describir las diferentes técnicas de grupo utilizadas para maximizar las contribuciones de los empleados.

objetivo 7 Diferenciar y explicar las diferentes adaptaciones en los horarios de trabajo.

Las organizaciones están haciendo "reingeniería" en ellas mismas en un intento por ser más efectivas. Empresas como Samsung, United Technologies y Sports Auhority están fragmentándose en unidades más pequeñas y haciéndose más planas. Están poniendo énfasis en lograr una escala más pequeña, menos jerarquía, menos niveles y unidades de trabajo más descentralizadas. A medida que avanza la reorganización, los gerentes quieren empleados que operen de forma más independiente y flexible para satisfacer las demandas de los clientes. Con este fin requieren que quienes tomen las decisiones sean las personas que estén más cerca de la información y que se relacionen de manera directa con el producto o servicio entregado. El objetivo es desarrollar puestos y unidades básicas de trabajo que sean tan adaptables como para prosperar en un mundo que está cambiando con rapidez.

En este capítulo se analizará cómo se pueden diseñar los puestos para que contribuyan de la mejor manera a los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfagan las necesidades de los empleados que deben desempeñarlos. Es evidente que los deberes y las responsabilidades contenidos en los puestos influyen en gran medida en la productividad y retención de los empleados, así como en la satisfacción que obtienen al desempeñarlos.[1] Por consiguiente, en este capítulo se acentuará el valor del análisis de puestos, el cual define de manera clara y precisa los requisitos de cada puesto. Se enfatizará también que estos requisitos proporcionan la base para la toma de decisiones objetivas y legalmente defendibles en la administración de recursos humanos. El capítulo concluirá con la revisión de algunas técnicas innovadoras de diseño de puestos y de contribución de empleados que aumentan la satisfacción en el trabajo a la vez que mejoran el desempeño de la organización. Se destacará el trabajo en equipo y las características de los equipos exitosos. Stacey Sullivan, directora de recursos humanos en Google, señala que "el ambiente de trabajo y el sentido del espíritu de equipo se han convertido en un elemento fundamental del puesto".[2]

Relación de los requisitos del puesto y las funciones de administración de recursos humanos

objetivo 1

puesto
Grupo de actividades y deberes relacionados.

posición
Diferentes deberes y responsabilidades realizados por sólo un empleado.

familia de puestos
Grupo de puestos individuales con características similares.

especificación del puesto
Declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que debe reunir la persona que va a desempeñar el puesto.

Un **puesto** consta de un grupo de actividades y deberes relacionados. Lo ideal sería que los deberes de un puesto constaran de unidades naturales de trabajo que fueran similares y relacionadas. Dichas actividades deben ser claras y distintas de las de otros puestos para minimizar los malentendidos y las posibilidades de conflicto entre los empleados, así como para posibilitar que los empleados sepan lo que se espera de ellos. Para algunos puestos pueden requerirse varios empleados, cada uno de los cuales ocupará una posición diferente. Una **posición** consta de los diferentes deberes y responsabilidades realizados por sólo un empleado. En la biblioteca municipal, por ejemplo, cuatro empleados (cuatro posiciones) pueden participar en un trabajo de referencias, pero todos tienen sólo un puesto, el de bibliotecario de referencias. Cuando los diferentes puestos tienen deberes y responsabilidades similares para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensaciones u oportunidades de desarrollo se pueden agrupar en una **familia de puestos**.

Reclutamiento

Antes de poder encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores tienen que conocer las especificaciones de los puestos para las posiciones que deben ocupar.[3] Una **especificación del puesto** es una declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que requiere reunir la persona que va a desempeñar el puesto. En el departamento de RH del Ayuntamiento de Mesa, Arizona, la especificación del puesto para analista senior de RH incluye lo siguiente:

1. Graduado con diploma universitario en un programa de cuatro años con al menos 15 créditos de su carrera en administración de recursos humanos.
2. De tres a cinco años de experiencia en clasificación y compensación de empleados o en selección o reclutamiento.
3. Dos años de experiencia en desarrollar o mejorar compensaciones basadas en el puesto e instrumentos y procedimientos de evaluación.[4]

Debido a que las especificaciones del puesto establecen las calificaciones que se requieren a los solicitantes para una vacante, éstas desempeñan un papel esencial en la función de reclutamiento. Estas calificaciones por lo general se encuentran en los avisos de las vacantes. Tanto si se colocaron en el pizarrón de boletines de la organización, en los sitios de internet del Sistema de información de recursos humanos (HRIS, por sus siglas en inglés), en los anuncios clasificados o en las listas de agencias de empleo, las especificaciones del puesto proporcionan una base para atraer a los solicitantes capacitados y desanimar a los que no lo están.

Selección

descripción del puesto Declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto.

Además de las especificaciones, los gerentes y supervisores utilizan las descripciones del puesto para seleccionar a los empleados y orientarlos a los puestos. Una **descripción del puesto** es una declaración de las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo. (véase más adelante en este capítulo, "Descripciones del puesto").

Antes, como base para la selección, se utilizaban las especificaciones y con frecuencia éstas tenían poca relación con los deberes a desempeñar según la descripción del puesto. Abundaban los ejemplos de especificaciones no relacionadas con el puesto. A los solicitantes para un puesto de obrero se les pedía tener certificado de preparatoria. A los bomberos se les pedía por lo menos seis pies de altura, y a los solicitantes para puestos manuales como plomeros, electricistas y maquinistas, se les pedía que fueran hombres. Esta clase de especificaciones discriminaban a los miembros de las clases protegidas, muchos de los cuales estaban excluidos de estos puestos.

En Estados Unidos, desde el caso histórico de *Grigss contra Duke Power* y la Ley de Derechos Civiles de 1991 (véase el capítulo 3), los empleadores deben ser capaces de demostrar que las especificaciones utilizadas para seleccionar a los empleados que ocuparán un puesto en particular se relacionan específicamente con los deberes del mismo. Una organización debe ser cuidadosa para garantizar que los gerentes con puestos vacantes no contraten a empleados con base en requisitos del puesto "personalizados" que satisfagan sus caprichos personales y que tengan poca relación con el desempeño exitoso del puesto. En un caso conocido por los autores, una empresa deseaba contratar sólo vendedores altos, hombres o mujeres, porque suponía que la estatura les daba una imagen de más autoridad.

Capacitación y desarrollo

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, las habilidades y las capacidades (con frecuencia denominados como KSA, por sus siglas en inglés) que muestre un empleado en relación con los requisitos contenidos en la descripción y especificación de ese puesto proporcionan pistas de las necesidades de capacitación. También, el desarrollo de carrera profesional, como parte de la función de capacitación, se relaciona con preparar a los empleados para un avance hacia los puestos donde sus capacidades puedan emplearse al máximo. Los requisitos de calificación formal asignados a los puestos de alto nivel indican cuánta más capacitación y desarrollo necesitan los empleados para avanzar hacia esos puestos.

Evaluación del desempeño

Los requisitos contenidos en la descripción del puesto proporcionan los criterios para evaluar el desempeño de quien lo ocupa. Sin embargo, los resultados de la evaluación

del desempeño pueden revelar que ciertos requisitos establecidos para un puesto no son del todo válidos. Como ya se ha señalado, estos criterios deben ser específicos y relacionados con el puesto. Si los criterios utilizados para evaluar el desempeño del empleado son vagos y no se relacionan con el puesto, los empleadores pueden ser acusados por discriminación injusta.

Administración de la compensación o remuneración

Al determinar la tasa que se pagará por desempeñar un puesto, el valor relativo del mismo es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como las condiciones y peligros en los que se lleva a cabo el trabajo. En el capítulo 9 se analizan los sistemas de valuación de puestos con los que se puede medir este valor.

Análisis de puestos

objetivo 2

análisis de puestos
Proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

El análisis de puestos en ocasiones se considera la piedra angular de la ARH, porque la información que recaba sirve para muchas de las funciones de ésta. El **análisis de puestos** es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.[5] El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos predeterminados, especificados antes del estudio.[6] Cuando se ha concluido, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito en el que se resume la información obtenida del análisis de 20 o 30 tareas o actividades del puesto.[7] Los gerentes de RH utilizan esta información para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto. Estos documentos, a su vez, se utilizan para desempeñar y reforzar las diferentes funciones de RH, como el desarrollo de los criterios para la evaluación del desempeño o el contenido de los tipos de capacitación. El propósito final del análisis de puestos es mejorar el desempeño y la productividad de la organización. En la figura 4.1 se ilustra cómo se realiza el análisis de puestos, así como las funciones para las cuales se utiliza.

En contraste con el diseño de puestos, el cual refleja las opiniones subjetivas acerca de los requisitos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de la información objetiva y comprobable acerca de los requisitos reales de un puesto. Las descripciones y especificaciones del puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deberán ser tan exactas como sea posible, de lo contrario no tendrán valor para quienes toman las decisiones en la ARH. Estas decisiones pueden implicar cualquiera de las funciones de RH, desde el reclutamiento hasta la rescisión del contrato de trabajo de los empleados.

Análisis de puestos y funciones esenciales del puesto

Debería destacarse que un objetivo principal del análisis de puestos moderno es ayudar a la organización a establecer hasta qué punto sus requisitos de selección y desempeño se *relacionan con el puesto*. El análisis de puestos ayuda a las empresas grandes y pequeñas a cumplir con sus deberes legales, conforme a la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo. En Estados Unidos la sección 14.C.2 de los *Lineamientos Unificados* establece: "Habrá un análisis de puestos que incluya un estudio de los comportamientos importantes en el trabajo requeridos para el desempeño exitoso... Cualquier análisis de puestos debe enfocarse en el (los) comportamiento(s) laboral(es) y las tareas asociadas con ello". (Los *Lineamientos Unificados* se analizaron con más detalle en el capítulo 3.)

La aprobación de la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA, por sus siglas en inglés) tuvo también un marcado efecto en el proceso del análisis de puestos. Los ge-

Figura 4.1 El proceso de análisis de puestos



rentes y supervisores, sobre todo, deben apegarse a lo que ordena la ADA cuando elabora las descripciones y especificaciones del puesto. La ley requiere que los deberes y las responsabilidades del puesto sean *funciones esenciales* para el éxito del mismo. El propósito de las funciones esenciales es ayudar a ajustar y adaptar las capacidades humanas a los requisitos del puesto. Por ejemplo, si el puesto requiere que quien lo ocupe pueda leer letras muy pequeñas, subir escaleras o memorizar los códigos de las mercancías, estos requisitos físicos y mentales deben establecerse en la descripción del puesto. En Estados Unidos la Sección 1630.2(n) de la ley mencionada proporciona tres lineamientos para interpretar si una función es esencial en un puesto: 1) la razón para que el puesto exista es desempeñar la función, 2) la cantidad de empleados entre quienes se podría distribuir el desempeño de la función es limitado y 3) la función puede ser muy especializada y requerir experiencia o habilidades determinadas para desempeñar el puesto.[8] Los gerentes que redactan las descripciones y especificaciones de los puestos, en términos de funciones esenciales, reducen el riesgo de discriminar debido a una discapacidad. También hay que recordar que, una vez que se definen las funciones esenciales para un puesto, la ley exige a la organización que haga un acomodo razonable para la discapacidad de la persona.

Recopilación de la información del puesto

La información del puesto puede obtenerse de diversas maneras. Los métodos más comunes para analizar los puestos son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios.

- *Entrevistas.* El analista de puestos puede solicitar a los empleados y gerentes, por separado, información sobre el puesto que se revisa.
- *Cuestionarios.* El analista de puestos puede hacer circular cuestionarios preparados con cuidado para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto y por los gerentes. Estos formatos se utilizarán para obtener información de los deberes y tareas desempeñadas en el puesto, el propósito del mismo, la conveniencia física, los requisitos para desempeñarlo (habilidad, educación, experiencia, exigencias físicas y mentales), el equipo y los materiales que se utilizan para desempeñarlos y las cuestiones especiales de salud y de seguridad.
- *Observación.* El analista de puestos puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes los ocupan. Algunas organizaciones utilizan la estrategia de grabar los puestos en video para estudiarlos después.
- *Diarios.* Se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo. Las anotaciones en los diarios por lo común se hacen en tiempos específicos del horario de trabajo (cada media u hora completa) y se llevan durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Aunque los especialistas de RH, llamados analistas de puestos, son el personal principalmente responsable del programa de análisis del puesto, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos se están analizando. Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información acerca de los puestos, y se les puede pedir que elaboren los borradores de las descripciones y especificaciones del puesto que los analistas necesitan.

Control de la exactitud de la información del puesto

Para que el analista de puestos cumpla con su propósito, la información recabada debe ser exacta. Se debe tener cuidado de asegurarse que se incluyan todos los hechos importantes. Un analista de puestos tiene que estar pendiente de los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus puestos para elevar su ego y su cheque de paga. Al entrevistar a los empleados o revisar sus cuestionarios, el analista de puestos debe buscar cualquier respuesta que no concuerde con los otros hechos o impresiones que haya recibido. Más aún, cuando la información del puesto se recaba de entre los empleados, se debería encuestar a un grupo representativo de éstos. Por ejemplo, los resultados de un estudio indicaban que la información obtenida del análisis de puestos estaba relacionada con la raza. En otro estudio, el nivel de experiencia de los ocupantes del puesto influyó en los resultados del análisis.

Un analista de puestos que duda de la exactitud de la información proporcionada por los empleados debería obtener información adicional de ellos, de sus gerentes o de otras personas que estén familiarizadas con el puesto o con la manera en que éste se desempeña. Es una práctica común hacer que las descripciones de cada puesto sean revisadas por quienes los ocupan y sus gerentes. Los resúmenes de las descripciones de puestos contenidos en O*NET, recabados por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos, pueden servir también como base para la revisión del analista de puestos.

O*NET y el análisis de puestos

Durante muchos años el Departamento del Trabajo de Estados Unidos publicó el *Diccionario de títulos ocupacionales,* por lo común denominado *DOT*, por sus siglas en inglés.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Para explorar la nueva base de datos O*NET del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, que incluye cómo pasar del DOT al O*NET, visite

http://bohlander.swlearning.com

Este libro contenía descripciones exhaustivas y estandarizadas de casi 20 000 puestos. El propósito del *DOT* era agrupar las ocupaciones en una estructura de clasificación sistemática ocupacional basada en las interrelaciones de las tareas y los requisitos del puesto. El *DOT* ayudó a obtener un alto grado de uniformidad en los títulos y descripciones de los puestos que los empleadores utilizan en todo Estados Unidos.

El Departamento del Trabajo ha reemplazado el *DOT* con la base de datos en línea O*NET.[9] La base de datos O*NET incluye todas las ocupaciones del *DOT* más una actualización de más de otras 3500 ocupaciones. Los descriptores de puestos de la base de datos incluyen requisitos de capacidades, conocimiento, tareas, actividades de trabajo y nivel de experiencia. Para estar actualizado en cuanto al cambio ocupacional es importante saber que el programa O*NET recaba y publica información de manera continua, una característica que no está disponible en el antiguo *DOT*. La base de datos de O*NET es útil para diversas actividades de RH, entre las que se incluyen la asesoría y capacitación de carrera, así como el análisis de puestos.

Enfoques para el análisis de puestos

La definición sistemática y cuantitativa del contenido del puesto que proporciona el análisis de puestos es la base de muchas prácticas de la ARH. El análisis de puestos sirve, en especial, para justificar las descripciones del mismo y otros procedimientos de selección de la ARH. Para recabar información se utilizan diferentes enfoques de análisis de puestos, cada una con ventajas y desventajas específicas.[10] Cinco de los enfoques más conocidos son los análisis funcionales del puesto, el sistema de cuestionario del análisis de puestos, el método del incidente crítico, el análisis de inventario de tareas y el análisis de puestos computarizado.

Análisis funcional del puesto

análisis funcional del puesto (FJA)
Enfoque cuantitativo para el análisis de puestos que utiliza un inventario recabado de las diferentes funciones o actividades de trabajo que pueden integrar cualquier puesto, y que supone que cada uno de ellos implica tres amplias funciones: 1) información, 2) personas y 3) cosas.

Desarrollado por el Servicio de Empleo y Capacitación de Estados Unidos, el enfoque del **análisis funcional del puesto** (**FJA**, por sus siglas en inglés) utiliza un inventario de diferentes tipos de funciones o actividades de trabajo que pueden constituir cualquier puesto. El FJA asume así que cada puesto implica el desempeño de ciertas funciones. Las bases de este sistema las constituyen, sobre todo, tres funciones amplias del trabajador: 1) información, 2) personas y 3) cosas. Estas tres categorías se subdividen para formar una jerarquía de escalas de la función del trabajador, como se muestra en la figura 4.2. El analista de puestos, al estudiar el puesto bajo revisión, indica el nivel funcional de cada una de las tres categorías (por ejemplo, "copiar" bajo información) y luego refleja la implicación relativa del trabajador en la función asignando un porcentaje para cada función (por ejemplo, 50 por ciento para el "copiado"). Esto se hace para cada una de las tres áreas, y los tres niveles funcionales deben, en conjunto, sumar 100 por ciento. El resultado es un puesto evaluado de forma cuantitativa. El FJA puede utilizarse con facilidad para describir el contenido de los puestos y ayudar en la redacción de las descripciones y especificaciones de los mismos.

El sistema de cuestionario para el análisis de puestos

cuestionario para el análisis de puestos (PAQ)
Cuestionario que abarca 194 diferentes tareas que, por medio de una escala de cinco puntos, busca determinar el grado en el cual las diferentes tareas se relacionan con el desempeño de un puesto en particular.

El **cuestionario para el análisis de puestos** (**PAQ**, por sus siglas en inglés) es un método cuantificable de recopilación de datos que abarca 194 tareas diferentes orientadas al trabajador. Con una escala de cinco puntos, el PAQ busca determinar el grado en el cual las diferentes tareas o elementos del puesto se relacionan con el desempeño de un puesto en particular.

En la figura 4.3 se muestra una página del PAQ que abarca 11 elementos de la División de Entrada de Información. La persona que realiza un análisis con este cuestionario debe evaluar cada uno de los elementos utilizando la escala de cinco puntos que se presenta en la esquina superior derecha de la página de muestra. Los resultados obtenidos

Figura 4.2 Niveles de dificultad de las funciones del trabajador

INFORMACIÓN (4º DÍGITO)	PERSONAS (5º DÍGITO)	COSAS (6º DÍGITO)
0 Sintetizar	0 Mentoring	0 Establecer
1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajar con precisión
2 Analizar	2 Instruir	2 Operar-controlar*
3 Recabar	3 Supervisar	3 Manejar-operar*
4 Contar	4 Entretener	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuadir	5 Cuidar
6 Comparar	6 Hablar-indicar*	6 Alimentar-retirar material de las máquinas de manera sincronizada
	7 Atender	7 Manipular material
	8 Seguir instrucciones-ayudar*	

*Los factores con un guión se toman como uno solo.

Fuente: Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Empleo y Capacitación *Revised Handbook for Analyzing Jobs,* Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 1991, p. 5.

con el PAQ son cuantitativos y pueden estar sujetos a análisis estadísticos. El PAQ también permite comparar las dimensiones del comportamiento con una serie de puestos y permite agruparlos según características comunes.

El método del incidente crítico

método del incidente crítico
Método de análisis de puestos que permite identificar las tareas importantes para el éxito del puesto.

El objetivo del **método del incidente crítico** es identificar las tareas fundamentales del puesto, que son los deberes importantes y las responsabilidades del puesto que realizan quienes lo ocupan y que llevan al éxito del puesto. La información sobre las tareas fundamentales del puesto puede recabarse mediante entrevistas con empleados o gerentes o por medio de autoinformes escritos por los mismos empleados.

Supóngase, por ejemplo, que el analista de puestos está analizando el puesto de bibliotecario. El entrevistador le pedirá al empleado que describa el puesto con base en lo que hace, cómo lo hace y qué tipo de herramientas y equipo utiliza. Este bibliotecario puede describir el puesto de la manera siguiente:

> Ayudo a los clientes contestando sus preguntas relacionadas con la búsqueda de libros, periódicos y otros materiales de la biblioteca. También les doy indicaciones para que encuentren los materiales dentro del edificio. Para desempeñar mi puesto puedo tener que buscar los materiales por mí mismo o referir a los usuarios a otra persona que puede ayudarlos directamente. Algunas personas pueden requerir que les dé capacitación sobre cómo usar los materiales de referencia o sobre las secciones especiales de la biblioteca. También acompaño a los usuarios nuevos a recorrer la biblioteca. Para realizar mi trabajo uso las computadoras y diversos libros de referencia.

Después de recabar la información del puesto, el analista escribe por separado los enunciados de las tareas que representan las actividades importantes del mismo. Para el bibliotecario, una exposición de las tareas puede ser: "Escuchar a los clientes y responder a las preguntas que les planteen respecto a la ubicación de los materiales dentro de la bibliote-

Figura 4.3 Una página de muestra del PAQ

ENTRADA DE INFORMACIÓN

1 ENTRADA DE INFORMACIÓN

1.1 Fuentes de la información del puesto

Evalúe cada uno de los siguientes puntos en términos de hasta qué grado son utilizados por el trabajador como una fuente de información para desempeñar su puesto.

Grado de uso (U)	
NA	No aplica
1	Simbólico/poco frecuente
2	Ocasional
3	Moderado
4	Considerable
5	Muy considerable

1.1.1 Fuentes visuales de la información del puesto

01 U Material escrito (libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones del puesto, carteles, etcétera).

02 U Material cuantitativo (material que se expresa con cantidades, como gráficas, contabilidades, especificaciones, tablas de números, etcétera).

03 U Material ilustrado (fotografías o materiales similares utilizados como *fuentes* de información, por ejemplo, dibujos, anteproyectos, diagramas, mapas, bocetos, películas fotográficas, películas de rayos X, películas de TV, etcétera).

04 U Patrones/aparatos relacionados (plantillas, patrones, etcétera., utilizados como *fuentes* de información cuando se les *observa* durante el uso; *no* se incluyen los materiales descritos en el punto 3).

05 U Exposiciones visuales (carátulas, indicadores, señales de luces, campos de acción del radar, velocímetros, relojes, etcétera).

06 U Aparatos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión en las llantas, escalas, indicadores de grosor, pipetas, termómetros, transportadores, etcétera., utilizados para obtener información visual acerca de las medidas físicas; aquí *no* se incluyen los aparatos descritos en el punto 5).

07 U Aparatos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros aparatos mecánicos que son *fuentes* de información cuando se *observan* durante el uso u operación).

08 U Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etcétera., que son *fuentes* de información cuando se modifican, trabajan, o procesan de otra manera, como la masa de pan que se mezcla, las piezas que giran en un torno, la tela que se corta, el zapato al que se le vuelven a poner suelas, etcétera).

09 U Materiales *no* en proceso (partes, materiales, objetos, etcétera., que no están en proceso de cambio o modificación, y que son *fuentes* de información cuando se inspeccionan, manejan, empacan, distribuyen o seleccionan, etcétera., como artículos o materiales en inventario, almacenamiento o canales de distribución, artículos para inspección, etcétera).

10 U Características de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formación de nubes y otras características de la naturaleza que se observan o inspeccionan para recabar información).

11 U Características del ambiente hechas por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, muelles, vías ferroviarias y otras cosas "hechas por el hombre" o aspectos alterados en el ambiente interior o exterior que se *observan o inspeccionan* para recabar información del puesto; *no* considere el equipo, máquinas, etcétera., que una persona utiliza en su trabajo, como los descritos en el punto 7).

Fuente: *Position Analysis Questionnaire,* derechos reservados 1969, 1989 por Purdue Research Foundation, West Lafayette, IN 47907. Reproducido con autorización.

ca". Por lo general, el analista de puestos escribe de cinco a 10 descripciones de las tareas importantes para cada puesto que está en estudio. El producto final es la redacción de los enunciados de las tareas de forma clara, completa y fácil de entender por parte de los que no están familiarizados con el puesto. El método del incidente crítico es un método de análisis de puestos importante porque enseña al analista a enfocarse en el comportamiento de los empleados que son esenciales para el éxito en el puesto.

análisis del inventario de tareas
Lista específica para una organización de las tareas y sus descripciones que se utiliza como base para identificar los componentes de los puestos.

Análisis del inventario de tareas

El método de **análisis del inventario de tareas** puede considerarse como un tipo de análisis orientado al puesto. La Fuerza Aérea de Estados Unidos fue pionera en utilizar esta técnica para analizar los puestos que ocupaban los especialistas de dicha fuerza. A diferencia del PAQ, que utiliza un formato estandarizado para analizar los puestos en diversas organizaciones, se puede hacer un cuestionario de inventario de tareas a la medida de una organización determinada.

La técnica está desarrollada para identificar, con la ayuda de los empleados y gerentes, una lista de tareas y sus descripciones que integran los diferentes puestos. El objetivo es producir una lista detallada de los enunciados de las tareas aplicables a todos los puestos, la cual después se utilizará para elaborar un formato de encuesta de inventario de tareas que será contestado por la persona que está analizando el puesto en cuestión. Un enunciado de la tarea puede ser: "Inventarios de suministros actuales para mantener los niveles de existencias". El análisis de puestos también revelaría la importancia y frecuencia del uso de la tarea para el desempeño exitoso del puesto.

HRIS y análisis de puestos

Los sistemas de información de recursos humanos han facilitado el proceso del análisis de puestos. En la actualidad se dispone de gran variedad de software diseñada en especial para el análisis de puestos y para redactar descripciones y especificaciones de los mismos basados en tales análisis. Estos programas por lo común contienen enunciados de tareas generalizados que pueden aplicarse a numerosos puestos diferentes. Los gerentes y empleados eligen aquellos enunciados que mejor describen al puesto que se está analizando e indican (cuando es adecuado) la importancia de la tarea para todo el puesto. Las aplicaciones avanzadas de computación sobre el análisis de puestos combinan el análisis de puestos con la evaluación de éstos (véase capítulo 9) y asignan precios a los puestos organizacionales. Los sistemas computarizados de análisis de puestos pueden ser caros al principio, pero para la organización que tiene muchos puestos que analizar, el costo por puesto puede ser bajo. En Estados Unidos las publicaciones de RH, como *HRMagazine* y *Workforce,* contienen anuncios de una gran cantidad de empresas de software que ofrecen los paquetes HRIS de análisis de puestos.

Perspectiva de puesto
Programadores de computadoras Los prospectos deberán ser los mejores graduados universitarios que conozcan varios lenguajes y herramientas de programación; quienes tienen menos educación formal o su equivalente en experiencia laboral enfrentan una fuerte competencia para los puestos de programación. Los sueldos oscilan entre 45 960 y 78 140 dólares al año.

Fuente: *Occupational Outlook Handbook*, edición 2004-2005. http://www.bls.gov/oco

Análisis de puestos en un ambiente cambiante

El enfoque tradicional para el análisis de puestos supone un ambiente de trabajo estático, en donde los puestos permanecen hasta cierto punto estables, sin importar quiénes los ocupen. Aquí, los puestos pueden ser definidos en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito de los mismos. Esta suposición, por desgracia, pasa por alto que la rapidez con que avanza la tecnología suele provocar que la definición de un puesto que se haga hoy, mañana puede ser obsoleta. La siguiente declaración de dos profesionales de RH destaca esta preocupación: "Por lo general el análisis de puestos examina cómo se desempeña un puesto en ese momento. Pero el mercado de negocios siempre cambiante dificulta mantener un análisis de puestos actualizado. Además, las empresas están pidiendo a los empleados que hagan más cosas, así que cabe la posibilidad de que los 'puestos', como hoy los conocemos, sean obsoletos. Esto significa que es necesario hacer un análisis del trabajo tan rápido como sea posible, poniendo más énfasis en las opciones relacionadas con la tecnología, como el análisis de puestos basado en internet".[11]

Además, el *downsizing*, las demandas de las organizaciones pequeñas y la necesidad de responder al cambio global pueden alterar la naturaleza de los puestos y los requisitos que deben reunir las personas para desempeñarlos con éxito. En las organizaciones que utilizan "puestos virtuales" y "equipos virtuales" ocurre un cambio en el que se pasa de las reducidas especificaciones y descripciones de puestos a un mundo donde el trabajo es "despuestado" y el énfasis está en la distribución del trabajo. En un ambiente dinámico, en el que las exigencias del puesto cambian con rapidez, si el análisis de puestos proporciona información obsoleta puede impedir que una organización aproveche su capacidad para adaptarse al cambio.

Cuando las organizaciones operan en un ambiente de rápido movimiento, pueden utilizar varios enfoques nuevos para el análisis de puestos con el fin de adaptarse a los cambios necesarios. Primero, los gerentes pueden adoptar un enfoque para el análisis de puestos orientado hacia el futuro. Este análisis "estratégico" de los puestos requiere que los gerentes tengan una visión clara de cómo deberían reestructurarse los puestos en términos de deberes y tareas con el fin de cumplir con los requerimientos que la organización tendrá en el futuro. Segundo, las organizaciones pueden adoptar un enfoque para el análisis de puestos basado en competencias, en el cual se enfatizan las características de los trabajadores exitosos en lugar de los deberes estándar del puesto, las tareas, etc. Estas competencias deben coincidir con la cultura y estrategia de la organización y pueden incluir cuestiones como habilidades para las comunicaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones, habilidades para resolver conflictos, adaptabilidad y automotivación.[12] Esta técnica de análisis de puestos sirve para aumentar una cultura de la administración de la calidad total y de mejora continua, porque la mejora de la organización es una meta constante. Los dos enfoques tienen desventajas, entre las que se incluyen la capacidad de los gerentes para predecir con exactitud las necesidades que los puestos tendrán en el futuro, en Estados Unidos la necesidad de que el análisis cumpla con las normas de la EEOC y la posibilidad de que las descripciones de los puestos redactadas de manera general generen una ambigüedad en el papel a desempeñar.

objetivo 3

Descripciones del puesto

Como se expuso con anterioridad, la descripción de un puesto se hace por escrito e incluye los tipos de deberes. Puesto que no existe un formato estándar para las descripciones del puesto, éstas tienden a variar en apariencia y en contenido de una organización a otra. Sin embargo, la mayoría de las descripciones contiene al menos tres partes: el título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes de éste. Si las especificaciones del puesto no se redactan en un documento independiente, por lo general se exponen en la sección final de la descripción. "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1" presenta una descripción del puesto de asistente de RH. Ésta incluye los deberes y las especificaciones del puesto, y debe satisfacer la mayor parte de las necesidades de información de los gerentes que deben reclutar, entrevistar y orientar al nuevo empleado.

Las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren.[13] Desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto. También establecen el derecho de la administración a aplicar las medidas correctivas cuando los deberes que abarca la descripción del puesto no se desempeñan como es debido.

Título del puesto

La selección del título del puesto es importante por varias razones. Primero, porque tiene importancia psicológica, ya que proporciona un estatus al empleado. Por ejemplo, "ingeniero de sanidad" es más llamativo que "colector de basura". Segundo, si es posible, el título

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Descripción del puesto de asistente de recursos humanos

Identificación del puesto

Título del puesto:	Asistente de RH
División:	Área sur
Departamento:	Administración de recursos humanos
Analista del puesto:	Virginia Sasaki
Fecha analizada:	3/12/05
Categoría de sueldo:	Exento
Reporta a:	Gerente de RH
Código del puesto:	11-17
Fecha verificada:	17/12/05

Lista breve de los principales deberes del puesto

Resumen del puesto

Desempeño del trabajo profesional de recursos humanos en las áreas de *reclutamiento y selección, aplicación de pruebas, orientación, transferencias y mantenimiento de los archivos de recursos humanos de los empleados*. Manejo, en ocasiones, de asignaciones y proyectos especiales en la *EEO/Acción afirmativa*, *quejas de los empleados, capacitación* o *clasificación y compensación.* Trabajo bajo supervisión general. El titular ejercita la iniciativa y el juicio independiente en el desempeño de las tareas asignadas.

Funciones y responsabilidades esenciales

Funciones esenciales

1. Preparar literatura de reclutamiento y anuncios de puestos para colocación de solicitantes.
2. Programar y realizar entrevistas personales para determinar la idoneidad del solicitante. Incluye revisar las solicitudes y currículos recibidos por correo para personal calificado.
3. Supervisar la administración del programa de aplicación de pruebas. Ser el responsable de desarrollar o mejorar los procedimientos e instrumentos de aplicación de pruebas.
4. Presentar un programa de inducción a todos los nuevos empleados. Revisar y desarrollar todos los materiales y procedimientos para el programa de inducción.
5. Coordinar la publicación de puestos de las divisiones y el programa de transferencia. Establecer los procedimientos de la publicación de puestos. Ser el responsable de revisar las solicitudes de transferencias, organizar las entrevistas de transferencias y determinar las fechas efectivas de las mismas.
6. Mantener una relación de trabajo cotidiana con los gerentes divisionales acerca de los asuntos de recursos humanos, entre los que se incluyen los de reclutamiento, retención o liberación de los empleados en periodos de prueba y disciplina o despido de empleados permanentes.
7. Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados sobre recursos humanos a todos los gerentes y empleados mediante boletines, juntas, memorandos o contacto personal.
8. Desempeñar las tareas relacionadas que sean asignadas por el gerente de recursos humanos.

Especificaciones y requisitos del puesto

Especificaciones del puesto

1. Título universitario de cuatro años con cursos en su carrera sobre administración de recursos humanos, administración de negocios o psicología industrial; o una combinación de experiencia, educación y capacitación equivalente a cuatros años de estudios universitarios en administración de recursos humanos.
2. Buen conocimiento de los principios para la selección y asignación de personal.
3. Capacidad para expresarse con claridad tanto en la comunicación escrita como la oral.
4. Capacidad para planear y organizar de forma independiente sus propias actividades.
5. Deseable que tenga conocimientos en aplicaciones computacionales de recursos humanos.

debe proporcionar alguna indicación de los deberes que el puesto conlleva. Los títulos como *inspector de carne, ensamblador de electrónica, vendedor* e *ingeniero* obviamente señalan la naturaleza de los deberes de estos puestos. El título del puesto debe indicar también el nivel relativo que ocupa el empleado en la jerarquía de la organización. Por ejemplo, el título *ingeniero junior* implica que este puesto ocupa un nivel inferior que el de *ingeniero senior*. Otros títulos que indican el nivel relativo en la jerarquía de la organización son *ayudante de soldador* y *asistente de laboratorio.*

Sección de identificación del puesto

La sección de identificación del puesto, de una descripción de puestos, por lo general se incluye después del título. Ésta contiene puntos como la ubicación del departamento, la persona a quien deberá reportar el que ocupe el puesto y la fecha de la última revisión de la descripción. Algunas veces también contiene un número de nómina o de código, el número de empleados que desempeñan el puesto, el número de empleados que trabajan en el departamento donde se localiza el puesto y el número de código del O*NET, en el caso de Estados Unidos. El "resumen del puesto" aparece por lo general al final de esta sección y distingue ese puesto de otros (algo que es posible que no haga el título del puesto).

Sección de deberes o funciones esenciales del puesto

Los enunciados que abarcan los deberes del puesto por lo general se colocan en orden de importancia. Estos enunciados deberán indicar el peso (o valor) de cada tarea. Por lo general, pero no siempre, el peso de un deber se puede calcular por medio del porcentaje de tiempo que se le dedica. Los enunciados deberán enfatizar las responsabilidades de todos los deberes que engloba el puesto y los resultados que se deben lograr. Es también una práctica general indicar las herramientas y el equipo que utilizará el empleado para desempeñar el puesto. Recuerde, la sección de deberes del puesto debe cumplir con la ley y listar sólo las funciones esenciales del puesto que se va a desempeñar (véase "Análisis y funciones esenciales del puesto" que se trató antes en este capítulo).[14]

Sección de especificaciones del puesto

Como antes se expuso, las calificaciones personales que un individuo debe reunir para desempeñar los deberes y responsabilidades contenidos en la descripción de un puesto se recaban en las especificaciones del puesto. Por lo general las especificaciones del puesto abarcan dos áreas: 1) la habilidad requerida para desempeñar el puesto y 2) las exigencias físicas que el puesto asigna al empleado que lo desempeña.

Las habilidades importantes para un puesto incluyen la educación o experiencia, la capacitación especializada, los rasgos o capacidades personales y las destrezas manuales. Las exigencias físicas de un puesto se refieren a cuánto se va a caminar, cuánto tiempo se va a estar de pie, hasta dónde se debe poder alcanzar, si se van a levantar cosas o si es un puesto donde se va a hablar. Entre las exigencias físicas del puesto están también la condición del ambiente del trabajo físico y los riesgos a los que los empleados se pueden enfrentar.

Asimismo, las especificaciones deben incluir habilidades interpersonales o atributos específicos del comportamiento necesarios para el éxito del puesto. Por ejemplo, las competencias de la conducta pueden incluir la capacidad para tomar decisiones acerca de una información poco precisa, la determinación, la capacidad de manejar múltiples tareas y las habilidades para resolver conflictos. Los atributos del comportamiento se pueden evaluar planteando a los solicitantes preguntas de entrevista situacional (véase capítulo 6). Por ejemplo, un gerente pudiera preguntar a un solicitante acerca de algún momento en el que tuvo que tomar una decisión importante con rapidez.

Problemas con las descripciones de puestos

Los gerentes consideran las descripciones de puestos como una herramienta valiosa para desempeñar las funciones de la administración de recursos humanos. Sin embargo, hay algunos problemas que con frecuencia se asocian con estos documentos, entre los que se incluyen los siguientes:

1. Si están mal redactados, es decir, si utilizan términos vagos en lugar de términos específicos que proporcionan poca guía al que va a ocupar el puesto.
2. Algunas veces no se actualizan a medida que cambian los deberes o las especificaciones.
3. Pueden violar la ley al contener especificaciones no relacionadas con el éxito del puesto.
4. Pueden limitar el alcance de las actividades de quien va a ocupar el puesto y con ello reducir la flexibilidad de la organización.

Redactar las descripciones del puesto de manera clara y concreta

Cuando se redacta la descripción de un puesto es esencial utilizar enunciados breves, directos y sencillos.[15] Se deben eliminar las palabras o frases innecesarias. Por lo general los enunciados que describen los deberes en el puesto comienzan con el verbo en tiempo presente y con el sujeto representado por el empleado que lo va a desempeñar. El término "ocasionalmente" se utiliza para describir deberes que se realizarán de manera esporádica. El término "puede" se utiliza en el caso de los deberes que sólo desempeñan algunos trabajadores del puesto.

Incluso cuando se establecen por escrito, las descripciones y especificaciones del puesto pueden seguir siendo vagas. Sin embargo, para consternación de muchos empleadores, el ambiente legal de hoy ha creado lo que se puede llamar una "era de detalles específicos". Las normas federales y las resoluciones judiciales en la actualidad requieren que los requisitos específicos para el desempeño de un puesto se basen en criterios *válidos* relacionados con el puesto.[16] Las decisiones del personal que involucran tanto a los solicitantes como a los empleados de un puesto y que se basan en criterios imprecisos o que no se relacionan con el puesto son desafiados cada vez con más éxito. Para los gerentes de pequeñas empresas, en donde los empleados pueden desempeñar muchas tareas diferentes, puede ser más preocupante el redactar descripciones de puestos específicas.

Los gerentes pueden descubrir que redactar las descripciones es un proceso tedioso que los distrae de otras responsabilidades de supervisión. Por fortuna hay software disponible para simplificar esta tarea, que es necesaria pero consume tiempo. Un programa proporciona un acervo inicial de más de 2500 descripciones de puestos preelaboradas. Dado que el programa funciona más como un procesador de textos, la descripción puede borrarse, insertarse o modificarse con facilidad, según las necesidades del usuario.

Diseño de puestos

objetivo 4

diseño de puestos
Consecuencia del análisis de puestos que los mejora por medio de consideraciones tecnológicas y humanas con el fin de aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto.

No es extraño que los gerentes y los supervisores confundan los procesos de análisis de puestos y de diseño de puestos. El análisis de puestos es el estudio de los puestos tal como los desempeñan en la actualidad los empleados. Éste identifica los deberes y los requisitos que se necesitan para desempeñar el puesto con éxito. El **diseño de puestos,** que es una consecuencia del análisis de puestos, se relaciona con estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto. El diseño de puestos se relaciona con el cambio, la modificación y el enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización.[17] Por ejemplo, empresas como Harley-Davidson, Lucent Technologies y PageNet, que están comprometidas con la mejora continua (o de reingeniería de procesos) pueden modernizar sus puestos para eliminar las tareas innecesarias o encontrar mejores maneras de desempeñar su trabajo. El diseño de puestos debe facilitar el logro de los objetivos de la organización.[18] Al mismo tiempo, debe reconocer las capacidades y necesidades de quienes desempeñan el puesto.

Como se ilustra en la figura 4.4, el diseño de puestos es una combinación de cuatro consideraciones básicas: 1) los objetivos de la organización para los que se creó el puesto; 2) las consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras para hacer el trabajo eficiente desde el punto de vista tecnológico; 3) las cuestiones ergonómicas, que incluyen las capacidades físicas y mentales de los trabajadores y 4) las cuestiones del comportamiento que influyen en la satisfacción que le da al empleado el desempeño de su puesto.

Figura 4.4 Bases para el diseño de puestos



Cuestiones de comportamiento

Dos métodos de diseño de puestos buscan incorporar las necesidades conductuales de los empleados mientras desempeñan su puesto. Ambos métodos procuran satisfacer las necesidades intrínsecas de los empleados. El modelo de enriquecimiento del puesto y el modelo de características del puesto han sido muy populares entre los investigadores y profesionales para incrementar la satisfacción de los empleados en el puesto.

Enriquecimiento del puesto

enriquecimiento del puesto
Enriquecer un puesto agregando tareas y deberes más significativos para hacer que el trabajo sea gratificante y satisfactorio.

Cualquier esfuerzo que haga que el trabajo sea más gratificante o satisfactorio al agregar tareas más significativas al puesto de un empleado se le llama **enriquecimiento del puesto**. El enriquecimiento del puesto, popularizado por Frederick Herzberg considera cumplir con las más altas necesidades de motivación de los empleados, como la de autorrealización y la de autoestima, al mismo tiempo que logra la satisfacción del puesto y las metas de desempeño a largo plazo.[19] El enriquecimiento del puesto o *expansión vertical* del puesto se puede lograr aumentando la autonomía y responsabilidad de los empleados. Herzberg analiza cinco factores para enriquecer los puestos y, por ende, motivar a los empleados: logros, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad y desempeño del puesto en su totalidad en comparación con sólo partes del puesto. Por ejemplo, para enriquecer los puestos de los empleados los gerentes pueden emplear estos cinco factores:

- Aumentar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto.
- Permitir que los empleados tengan más autoridad y control sobre los resultados del trabajo.
- Proporcionar a los empleados, de manera directa, informes sobre el desempeño en el puesto a nivel individual o por unidad.
- Agregar nuevas tareas al puesto que requieran capacitación y crecimiento.
- Asignar tareas específicas a las personas para darles la oportunidad de que se vuelvan expertos.

modelo de características del puesto
Teoría del diseño de puestos que propone que tres estados psicológicos (experimentar lo significativo del trabajo que se desempeña, la responsabilidad por los resultados del trabajo y el conocimiento de los resultados del trabajo desempeñado) de quien ocupa el puesto dan como resultado una mejora del desempeño del trabajo, una motivación interna y un menor ausentismo y rotación de personal.

Estos factores permiten a los empleados asumir un papel más importante en el proceso de toma de decisiones e involucrarse más en la planeación, organización, dirección y control de su propio trabajo. El enriquecimiento vertical del puesto también se puede lograr organizando a los trabajadores en equipos y dándoles mayor autoridad para la autoadministración.

A pesar de los beneficios que se pueden lograr por medio del enriquecimiento del puesto, no se le debe considerar como una panacea para superar los problemas de producción y el descontento de los empleados. Los programas de enriquecimiento del puesto tienen más probabilidades de tener éxito en algunos puestos y situaciones de trabajo que en otras. *No* son la solución a problemas como el descontento con el sueldo, con las prestaciones del empleado o con la seguridad en el empleo. Además, no a todos los empleados les molesta el ritmo mecánico del trabajo en una línea de montaje, ni todos los empleados buscan que se les den más responsabilidades o retos que enfrentar. Algunos prefieren los puestos rutinarios, porque pueden dejar volar la imaginación mientras realizan su trabajo.

Características del puesto

objetivo 5

Los estudios de diseño del puesto exploraron un nuevo campo cuando los científicos del comportamiento se concentraron en identificar varias dimensiones del puesto que pudieran mejorar de forma simultánea la eficacia de las organizaciones y la satisfacción del puesto de los empleados. Tal vez la teoría que mejor ejemplifica esta investigación es la anticipada por Richard Hackman y Greg Oldham.[20] Su **modelo de características del puesto** propone que tres estados psicológicos de quien ocupa un puesto, dan como resultado la mejora de su desempeño en el trabajo, la motivación interna y el menor ausentismo y rotación de personal. Un empleado motivado, satisfecho y productivo 1) experimenta lo

significativo del trabajo que desempeña, 2) experimenta la *responsabilidad* por los resultados de su trabajo y 3) tiene *conocimiento de los resultados* del trabajo desempeñado. Hackman y Oldham consideran que hay cinco dimensiones centrales del puesto que producen los tres estados psicológicos. Las cinco características del puesto son las siguientes:

1. *Variedad de habilidades.* Grado en el que un puesto abarca una serie de actividades diferentes, el cual exige a quien lo ocupa el uso de una variedad de habilidades y talentos diferentes.
2. *Identidad de tareas.* Grado en el que el puesto requiere la terminación de una parte identificable y completa del trabajo, es decir, que se haga un trabajo de principio a fin con un resultado visible.
3. *Importancia de las tareas.* Grado en el que el puesto tiene un efecto considerable en la vida o trabajos de otras personas, ya sea de la propia organización o del exterior.
4. *Autonomía.* Grado en el que el puesto proporciona libertad, independencia y discreción considerables a las personas cuando programan el trabajo y determinan los procedimientos para llevarlo a cabo.
5. *Retroalimentación.* Grado en el que la realización de las actividades de trabajo requeridas para el puesto dan como resultado que se le proporcione a la persona información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.

El modelo de características del puesto parece funcionar mejor cuando se cumplen ciertas condiciones. Una de éstas es que los empleados deben tener el deseo psicológico de autonomía, variedad, responsabilidad y reto de los puestos enriquecidos. Cuando no se presenta esta característica personal los empleados pueden resistirse al esfuerzo de rediseño del puesto. Más aún, dichos esfuerzos de rediseño casi siempre fallan cuando los empleados carecen de las habilidades físicas o mentales, y las capacidades o la educación necesarias para desempeñar el puesto. Obligar a las personas que carecen de estas características a desempeñar puestos enriquecidos puede dar como resultado empleados frustrados.

Empowerment a los empleados

El enriquecimiento del puesto y las características del puesto son programas específicos que permiten a los gerentes o supervisores cambiar los puestos de los empleados de manera formal. Un método menos estructurado es permitir a los empleados que inicien los cambios de su puesto por medio del concepto de empowerment (atribución de facultades). El **empowerment a los empleados** es la técnica que consiste en involucrar a los empleados en su trabajo mediante un proceso de inclusión. El empowerment anima a los empleados a convertirse en innovadores y administradores de su propio trabajo y los involucra en sus puestos de manera que tengan más control y capacidad para tomar decisiones autónomas (véase "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2"). Como lo describe un gerente, el empowerment a los empleados incluye "dar la responsabilidad de la toma de decisiones a quienes se encuentran cerca de los clientes internos y externos".

empowerment a los empleados
Atribuir a los empleados la facultad de iniciar el cambio, animándolos a hacerse cargo de lo que hacen.

Aunque definir el empowerment puede convertirse en el primer paso para lograrlo, su crecimiento y desarrollo depende de que las organizaciones fomenten las siguientes condiciones:

- *Participación.* Se debe animar a los empleados a que tomen el control de las tareas de su trabajo. A su vez, que se preocupen por mejorar el proceso y las relaciones interpersonales de su trabajo.
- *Innovación.* El ambiente debe ser receptivo a las personas con ideas innovadoras y animarlas a explorar nuevas rutas y tomar riesgos calculados a costos razonables. Un ambiente con empowerment se genera cuando la curiosidad se considera tan importante como la experiencia técnica.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Los empleados con empowerment logran resultados

En el ambiente de negocios de hoy, dinámico y competitivo, empresas tan diversas como Home Depot, Wal-Mart, Cigna HealthCare, Costco, AutoZone, Disney y Applebee's han recurrido a sus empleados para mejorar el desempeño organizacional. Los empleados con empowerment han hecho mejoras en la calidad del producto o servicio, han reducido costos y han modificado o, en algunos casos, diseñado productos.

- En Kraft Foods, los empleados de la planta de alimentos de la empresa, ubicada en Sussex, Wisconsin, participaron en los cambios de rediseño del trabajo y en la formación de equipos que aumentaron la productividad y redujeron los recursos excedentes y el tiempo de ensamble.
- Avon Products atribuyó facultades a sus gerentes de minorías para mejorar las ventas y el servicio en los mercados de zonas urbanas marginadas. Al basarse en la creencia de que los gerentes de minorías comprenden mejor las necesidades de los residentes de estas zonas, Avon convirtió un mercado poco rentable en un área de ventas muy productiva.
- Robert E. Mittelstaedt Jr., decano de la W.P. Carey School of Business en la Universidad del Estado de Arizona, le ha dado empowerment al puesto de Dorothy Galvez, su asistente administrativa, al delegar en ella la responsabilidad de planear las actividades y eventos académicos, redactar informes especiales, aprender nuevas tecnologías educativas y de negocios y representarlo en eventos académicos y de negocios.
- En la fábrica de Ford, situada en Wayne, Michigan, un grupo de empleados hizo una sugerencia que ahorró 115 000 dólares por año en la compra de los guantes que usaban para protegerse cuando manejaban planchas de metal y vidrio. El grupo descubrió cómo lavar los guantes para que se pudieran utilizar más de una vez.
- Los Equipos Especiales de Apoyo a Proyectos de Home Depot (SPST, por sus siglas en inglés) trabajan para mejorar los negocios y servicios de información de la organización. Empleados con diversos orígenes y habilidades colaboran para tratar una gran variedad de necesidades estratégicas y tácticas de negocios.
- El "equipo Arco Iris" de los empleados gays de American Airlines obtuvo 192 millones de dólares de ingresos anuales al dirigirse a la comunidad gay.

- *Acceso a la información.* Los empleados deben tener acceso a una gran variedad de información. Las personas involucradas deciden qué tipo de información necesitan para desempeñar sus puestos.
- *Responsabilidad.* Empowerment no significa que se pueda hacer lo que se quiera. Los empleados con empowerment deben ser responsables de su conducta hacia otros, producir los resultados acordados, lograr credibilidad y operar con un enfoque positivo.

Además, el empowerment a los empleados sólo tiene éxito cuando la cultura de la organización es abierta y receptiva al cambio. La cultura de una organización se genera en gran parte mediante las filosofías de los gerentes senior y sus rasgos de liderazgo y conducta. Un liderazgo efectivo en una organización con empowerment se destaca por tener gerentes honestos, que se preocupan y que son receptivos a nuevas ideas, y que muestran dignidad y respeto por los empleados como socios en el éxito de la organización.

Consideraciones de ingeniería industrial

ingeniería industrial
Campo de estudio que se encarga del análisis de métodos de trabajo y del establecimiento de estándares de tiempo.

El estudio del trabajo es una contribución importante del movimiento científico de la administración. La **ingeniería industrial**, que evolucionó con este movimiento, se encarga del análisis de métodos de trabajo y del establecimiento de estándares de tiempo. Se encarga, en especial, del estudio de los ciclos de trabajo para determinar qué elementos se pueden modificar, combinar, reordenar o eliminar con el fin de reducir el tiempo necesario para completar el ciclo. Después se establecen los estándares de tiempo registrando el tiempo que se requiere para completar cada elemento en el ciclo de trabajo, por medio de un cronómetro o alguna técnica de toma de muestra de trabajo. Al combinar los tiempos de cada elemento, los observadores pueden determinar el tiempo total requerido. Después se ajusta este tiempo para permitir que se demuestren las habilidades y el esfuerzo del trabajador observado y las interrupciones que puedan darse al desempeñar el trabajo. El ajuste de tiempo se convierte en el tiempo estándar para ese ciclo de trabajo en particular.

La ingeniería industrial constituye un enfoque disciplinado y objetivo para el diseño de puestos. Por desgracia, la preocupación de la ingeniería industrial por mejorar la eficiencia y simplificar los métodos de trabajo puede provocar que se descuiden las consideraciones conductuales en el diseño de puestos. Lo que desde un punto de vista de ingeniería puede llevar a mejoras en el diseño del puesto y eficiencia, a veces también puede provocar perturbaciones psicológicas. Por ejemplo, la línea de montaje con sus tareas simplificadas y repetitivas expresa principios sólidos de ingeniería industrial, pero a menudo estas tareas no son gratificantes desde el punto de vista psicológico para quienes deben realizarlas. Por consiguiente, para ser efectivo, un diseño del puesto debe proporcionar también la satisfacción de las necesidades conductuales.

Consideraciones ergonómicas

ergonomía
Enfoque interdisciplinario para diseñar equipos y sistemas que los seres humanos puedan utilizar de manera fácil y eficiente.

La **ergonomía** intenta acomodar las capacidades y limitaciones humanas de las personas que van a desempeñar un puesto. Se encarga de adaptar todo el sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las máquinas, el equipo y los procesos) para que se adapte a las caracte-



Alan Hedge, catedrático de ergonomía de Cornell University, se sienta en una silla especial con un teclado independiente en los brazos de la silla que fue diseñada para ser ergonómicamente correcta. Al fondo hay más sillas ergonómicas que fueron probadas por Hedge y sus estudiantes.

© Syracuse Newspaper/Randi Anglin/The Image Works

rísticas humanas. A corto plazo, busca adaptar el puesto a la persona en lugar de la persona al puesto.[21] La ergonomía intenta minimizar los efectos perjudiciales del descuido, la negligencia y otras posibilidades de errores humanos que de otra manera pueden provocar defectos en el producto, daños al equipo o incluso lesiones o la muerte de empleados.

El diseño del equipo debe considerar la capacidad física de los operadores para utilizar el equipo y reaccionar mediante la vista, el oído y el tacto a la información que transmite el mismo. Diseñar los controles del equipo para que sean compatibles con las características físicas y la capacidad de reacción de las personas que lo deben manejar y con el ambiente en el que éstas trabajan es cada vez más importante. La ergonomía también considera los requerimientos de una fuerza de trabajo diversa, por ejemplo al acomodar a las mujeres, que tal vez no tengan la fuerza para operar un equipo que requiera fuerza física significativa, o a los asiáticostadounidenses, que quizá no tengan la estatura para alcanzar los controles del equipo. Los gerentes deben acondicionar el lugar a la fuerza de trabajo o arriesgarse a sacrificar calidad y productividad.

La ergonomía mejora la productividad y la moral, y genera un positivo rendimiento sobre la inversión. Peter Budnick, presidente de ErgoWeb, Inc., señala: "En nuestra empresa analizamos la ergonomía como mucho más que una cuestión musculoesquelética. Las lesiones son uno de los resultados naturales de un diseño deficiente del lugar de trabajo. Pero también lo es la pérdida de productividad y de eficiencia, los errores y el aumento de desperdicios. En realidad analizamos la ergonomía como un amplio enfoque para mejorar el desempeño humano.[22] La ergonomía ha probado ser rentable en organizaciones como Compaq Computers, 3M, Pratt and Whitney y el Servicio Postal de Estados Unidos. Por desgracia, más de 1.8 millones de lesiones en el lugar de trabajo suceden cada año por movimientos como cargar, flexionar o mecanografiar. Por tanto, desde hace poco la ergonomía se ha centrado en eliminar, o por lo menos, reducir, muchas de las lesiones por movimientos repetitivos, en especial las relacionadas con la espalda y la muñeca. Por ejemplo, con el aumento de la utilización de computadoras la ergonomía tiene una aplicación particular en las estaciones de trabajo de los empleados. En la figura 4.5 se proporciona una lista de verificación de las áreas en las que los empleados que utilizan computadoras podrían tener problemas provocados por el movimiento repetitivo.

objetivo 6

Diseño del trabajo para contribuciones de grupo/equipo

Aunque se han desarrollado varias técnicas de grupo para incluir a los empleados de manera más completa en sus organizaciones, todas estas técnicas tienen dos características en común: aumentar la colaboración e incrementar la sinergia. Al incrementar el grado de colaboración en el ambiente de trabajo, estas técnicas pueden mejorar los procesos de trabajo y la toma de decisiones de la organización. Al incrementar la sinergia las técnicas enfatizan el dicho de que la contribución de dos o más empleados es mayor que la suma de sus esfuerzos individuales. Aún más, la investigación ha demostrado que trabajar en grupo refuerza el compromiso del empleado con las metas de la organización, aumenta las posibilidades de que acepte las decisiones y fomenta un enfoque cooperativo de las tareas del lugar de trabajo.[23] Aquí se analizan dos técnicas de colaboración: los grupos de participación de empleados y los equipos de empleados.

Grupos de participación de empleados

grupos de participación de empleados (EI)
Grupos de empleados que se reúnen para resolver problemas u ofrecer sugerencias de mejoras organizacionales.

A los grupos de cinco a diez empleados que realizan un trabajo similar o relacionado y que se reúnen con regularidad para identificar, analizar y sugerir soluciones a problemas que comparten, a menudo se les conoce como **grupos de participación de empleados** (**EI**, por sus siglas en inglés). También son muy conocidos como *círculos de calidad* (CC) y se utilizan sobre todo como un medio para involucrar a los empleados en las metas más

Figura 4.5 Lista de verificación de una estación de trabajo de cómputo ergonómica

Utilice la siguiente lista para identificar las áreas de problemas potenciales que deben recibir más investigación. Cualquier respuesta "no" puede señalar un problema.

1. ¿La estación de trabajo asegura al trabajador una postura apropiada como
   - muslos en posición horizontal?
   - parte inferior de las piernas en posición vertical?
   - pies sobre el piso o sobre un reposapiés?
   - muñecas rectas y relajadas?
2. La silla:
   - ¿Se ajusta con facilidad?
   - ¿Tiene un asiento blando y un frente redondeado?
   - ¿Tiene un respaldo ajustable?
   - ¿Proporciona soporte lumbar?
   - ¿Tiene ruedas?
3. ¿La altura y la inclinación del área de trabajo en donde se encuentra el teclado son ajustables?
4. ¿El teclado es desmontable?
5. ¿El teclear requiere fuerza mínima?
6. ¿Hay un portadocumentos ajustable?
7. ¿Se proporcionan descansabrazos cuando se necesita?
8. ¿Se minimizan la luz deslumbrante y los reflejos?
9. ¿El monitor tiene controles de brillo y contraste?
10. ¿Hay espacio suficiente para las rodillas y los pies?
11. ¿La estación de trabajo puede ser utilizada para actividades tanto de personas zurdas como diestras?

Fuente: Instituto Nacional para la Seguridad y la Salud Ocupacional (NIOSH, por sus siglas en inglés). *Elements of Ergonomics Programs: A Primer Based on Workplace Evaluations of Musculoskeletal Disorders* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, marzo de 1997).

grandes de la organización a través de sus sugerencias para mejorar la calidad del producto o servicio y reducir costos.[24] Los EI por lo general recomiendan soluciones a la administración, la cual decide si las implementará o no.

El proceso del grupo de participación de empleados que se muestra en la figura 4.6 comienza cuando los miembros del EI se reúnen para, mediante la técnica de la lluvia de ideas, detectar los problemas o asuntos relacionados con el puesto y obtener datos al respecto. El proceso continúa con la generación de soluciones y recomendaciones que después se comunican a la administración. Si se implementan las soluciones se miden los resultados y, por lo general, se otorga un reconocimiento al EI y a sus miembros por sus contribuciones. Los EI se reúnen por lo general cuatro o más horas al mes, las reuniones son moderadas por un líder que se elige del grupo, el cual no tiene una posición de autoridad sino que actúa como facilitador del debate.

Aunque los EI se han convertido en un importante sistema de contribución de los empleados, no dejan de tener problemas y críticas. Primero, para lograr los resultados deseados, quienes participan en los EI deben recibir capacitación extensa en la identificación y análisis de problemas, y en el empleo de varias herramientas de solución de problemas, como el análisis estadístico y los diagramas de causa y efecto. A menudo se considera la

Figura 4.6 La dinámica de los grupos de participación de empleados



Fuente: Adaptado del material preparado por The Family and Relationship Center, 7946 Ivanhoe Avenue, La Jolla, CA 92037.

capacitación extensa para los EI como el factor más importante para su éxito. Segundo, los gerentes deben dar reconocimiento al grupo cuando éste haga una recomendación sin importar si se adopta o no. Este enfoque anima al grupo a seguir generando ideas, aunque no todas sean implementadas por la administración. Tercero, algunas organizaciones se han dado cuenta de que a los EI se les terminan las ideas y la administración debe darles algunas para continuar con el proceso. Por último, y lo más importante, los gerentes y supervisores deben mostrar un estilo de liderazgo participativo/democrático en el que se anime a los empleados a colaborar con la administración para mejorar el desempeño de la organización.

Equipos de empleados

equipos de empleados Técnica de contribución de los empleados donde las funciones de trabajo se estructuran para los grupos en lugar de para las personas, y en la que se permite a los miembros del equipo actuar a discreción en asuntos que antes se consideraban prerrogativas de la gerencia, como las mejoras a los procesos, el desarrollo de productos o servicios y las asignaciones de trabajo individuales.

Durante la década pasada quizás uno de los cambios más radicales en la forma de realizar un trabajo haya sido la introducción de equipos organizacionales. Jim Barksdale, presidente y director general de Netscape Communications, declara: "En estos tiempos parece que cada vez que es necesario realizar una tarea dentro de una organización, se forma un equipo para llevarla a cabo". Esta declaración sólo enfatiza la creciente importancia de los equipos para el éxito de la organización en un ambiente de negocios siempre dinámico. En organizaciones tan diversas como Federal Express, Hewlett-Packard, el condado de Phoenix, Calvin Klein y Lockheed Martin Aeronautics en Fort Worth, Texas, los beneficios de los equipos de empleados han incluido más integración de las habilidades individuales, mejor desempeño en términos de calidad y cantidad, soluciones a problemas únicos y complejos, reducción de tiempos de entrega, reducción del ausentismo y de la rotación de personal, y logros entre los miembros del equipo.[25]



© Taxi/Getty Images

Los miembros del equipo organizan una lluvia de ideas, se apoyan y retan entre ellos e interactúan a medida que trabajan juntos por una meta común.

Los **equipos de empleados** son una consecuencia lógica de la participación de los empleados y de la filosofía del empowerment. Aunque existen muchas definiciones, aquí se define un equipo de trabajo como un grupo de personas que trabajan juntas con un propósito común, en el cual los miembros tienen habilidades complementarias, el trabajo de ellos es mutuamente dependiente y el grupo puede actuar a discreción acerca de las tareas que se llevan a cabo. Además, los equipos buscan hacer que los miembros del grupo de trabajo compartan la responsabilidad de dar cuenta del desempeño de su grupo. En el concepto de equipos de empleados subyace la idea de que son éstos y no los gerentes los que están en la mejor posición para contribuir al desempeño del lugar de trabajo. Con los equipos de trabajo los gerentes aceptan la noción de que el grupo es la unidad de trabajo lógica para utilizar los recursos con el fin de resolver los problemas y asuntos de la organización.[26]

El trabajo en equipo también adopta el concepto de *sinergia*. Hay sinergia cuando la interacción y el resultado de los miembros del equipo son mayores a la suma de sus esfuerzos individuales.[27] Por desgracia, la sinergia puede no darse de manera automática y necesitar ser cultivada en ambiente de equipo.[28] En la figura 4.7 se listan los factores que contribuyen a un establecimiento de equipo sinérgico.

Los equipos pueden operar en una variedad de estructuras, cada una con propósitos estratégicos o actividades funcionales diferentes. En la figura 4.8 se describen las formas comunes de equipos. Una de ellas, los equipos autodirigidos, a menudo se erige como la forma principal entre las estructuras de equipo. Los equipos autodirigidos, también llamados *grupos de trabajo autónomos*, *equipos autoadministrados* o *equipos de alto desempeño*, son grupos de empleados que tienen la responsabilidad de dar cuenta de un proceso o segmento "completo" de trabajo que entrega un producto o servicio a un cliente interno

Figura 4.7 Características sinérgicas del equipo

Se realza la sinergia de un equipo cuando los miembros del mismo se dedican a estas conductas positivas.

- *Apoyo*. El equipo muestra un ambiente de inclusión. Todos los miembros del equipo opinan y se sienten libres de ofrecer comentarios constructivos.
- *Escuchar y aclarar*. Se practica el escuchar de manera activa. Los miembros escuchan lo que los demás tienen que decir y buscan aclarar los puntos de discusión. Los miembros del equipo hacen un resumen de lo que se discutió.
- *Desacuerdo*. Se espera el desacuerdo y se ve como algo natural. Los comentarios de los miembros no se juzgan y se enfocan en asuntos basados en hechos en lugar de en conflictos de personalidad.
- *Consenso*. Los miembros de los equipos llegan a acuerdos por medio de la toma de decisiones por consenso. Las decisiones por consenso requieren encontrar un propósito que sea aceptable para todos los miembros, aun si no es la primera opción de cada uno de ellos. Se busca un fundamento común entre las ideas.
- *Aceptación*. Se valora a los miembros del equipo como personas, reconociendo que cada persona aporta una valiosa combinación de habilidades y capacidades a las operaciones del equipo.
- *Calidad*. Cada miembro del equipo se compromete a un excelente desempeño. Se hace énfasis en la mejora continua y en la atención a los detalles.

Figura 4.8 Formas de equipos de empleados

Equipos interfuncionales. Un grupo compuesto por una combinación de especialistas (por ejemplo de marketing, producción, ingeniería) y que se forma para lograr un objetivo específico. Los equipos interfuncionales se basan en la asignación en lugar de en la afiliación de sus miembros.

Equipos de proyecto. Un grupo que se forma con el fin específico de diseñar un nuevo producto o servicio. La administración asigna a los miembros con base en su capacidad para contribuir al éxito. Por lo general este grupo se desintegra después de que termina la tarea.

Equipos autodirigidos. Grupos de personas altamente capacitados que llevan a cabo un conjunto de tareas interdependientes del puesto dentro de la unidad de trabajo natural. Los miembros del equipo emplean la toma de decisiones por consenso para llevar a cabo sus deberes de trabajo, resolver problemas o tratar con clientes internos o externos.

Equipos de fuerza de tarea. Una fuerza de tarea creada por la administración para resolver un problema importante. El grupo es responsable de desarrollar un plan a largo plazo para la solución del problema que puede incluir un cargo para implementar la solución propuesta.

Equipos de mejora de procesos. Un grupo conformado por personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones y que se encarga de mejorar la calidad, disminuir el desperdicio o aumentar la productividad en los procesos que afectan a todos los departamentos o funciones involucradas. Casi siempre la administración designa a los miembros del equipo.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

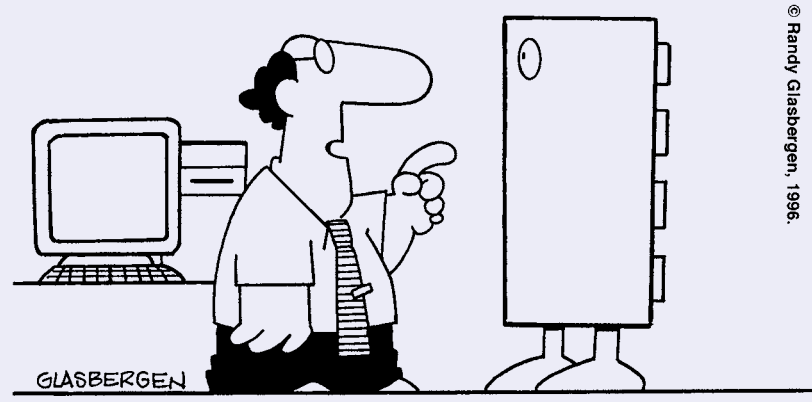
Para obtener una gran variedad de información acerca de equipos visite
http://bohlander.swlearning.com

o externo. Los miembros del equipo adquieren múltiples habilidades que les permiten llevar a cabo una variedad de tareas del puesto. En diversos grados, los miembros del equipo trabajan juntos para mejorar sus operaciones, ocuparse de los asuntos cotidianos y planear y controlar su trabajo. Las funciones típicas de los equipos incluyen establecer horarios de trabajo, tratar de manera directa con los clientes externos, capacitar a los miembros del equipo, establecer objetivos de desempeño, preparar los presupuestos y comprar equipo y servicios.

Los equipos autodirigidos se diseñan para darle al equipo la "posesión" de un producto o servicio. En un ambiente de manufactura el equipo puede ser responsable de todo un producto o de un segmento del proceso de producción definido con claridad. De manera similar, en un ambiente de servicios, por lo general el equipo es responsable de grupos completos de productos y servicios, y a menudo, de ofrecer el servicio a los clientes de un área geográfica designada. Proporcionar a los empleados este tipo de posesión por lo general requiere categorías de puestos más amplias y la participación en las tareas del trabajo.

equipo virtual
Equipo con miembros ampliamente dispersos que están vinculados por medio de una computadora y tecnología de telecomunicaciones.

Para competir en los mercados nacionales e internacionales de hoy, los gerentes han formado **equipos virtuales**.[29] Estos equipos utilizan tecnología de cómputo avanzado y telecomunicaciones para conectar a los miembros del equipo que están geográficamente dispersos, a menudo por todo el mundo.[30] La administración puede crear un equipo interfuncional (véase la figura 4.8) para desarrollar una nueva sustancia farmacéutica y hacer que el equipo opere en un ambiente virtual para lograr su objetivo. Los equipos virtuales proporcionan nuevas oportunidades de capacitación, desarrollo del producto y análisis del mercado de productos. Más importante aún, los equipos virtuales permiten acceder a experiencia de la que antes no se disponía y aumentan las relaciones interfuncionales.[31] Sin embargo, aunque los equipos virtuales tienen muchos beneficios, no dejan de tener problemas. Paulette Tichenor, presidenta de Organizational Renaissance, una organización de capacitación para equipos, señala estos problemas con los equipos virtuales: idioma y barreras culturales, objetivos confusos, conflictos de tiempo debido a las ubicaciones geográficas diversas, selección de personas que sean emprendedoras y que tengan habilidades tecnológicas y problemas de conducta causados por la falta de contacto cercano interpersonal.[32]



"Quiero que todos en la reunión se vistan como bloques de Lego. Después podemos ver con exactitud cómo se integra cada miembro del equipo con los otros miembros del proyecto."

Fuente: ©Randy Glasbergen. Reproducido con permiso.

Sin importar la estructura o el propósito del equipo, en los equipos exitosos se han identificado las siguientes características:

- Compromiso con los objetivos compartidos.
- Miembros del equipo motivados y activos.
- Comunicación abierta y honesta.
- Liderazgo compartido.
- Asignaciones claras de las funciones de cada uno.
- Clima de cooperación, colaboración, confianza y responsabilidad.
- Reconocimiento de conflictos y su solución positiva.

Por desgracia no todos los equipos tienen éxito o funcionan con todo su potencial. Por tanto, al adoptar el concepto de trabajo en equipo las organizaciones deben analizar varios asuntos que podrían presentar obstáculos para el efectivo funcionamiento del equipo, incluyendo expectativas muy altas, compensación del grupo, capacitación, desarrollo de carrera profesional y poder.[33] Por ejemplo, se debe volver a capacitar a los nuevos miembros del equipo para que trabajen fuera de su área funcional principal y se deben diseñar sistemas de compensación para recompensar a las personas por los logros del equipo. Ya que la afiliación a un equipo exige más habilidades generales y desvía al empleado de la trayectoria histórica de su carrera profesional, se deben crear nuevos caminos de carrera profesional para la administración a partir de la experiencia del equipo. Por último, a medida que los miembros del equipo puedan realizar funciones, como la planeación estratégica, que antes estaban limitadas a los niveles superiores de administración, los gerentes deben prepararse para emplear la experiencia recién descubierta.

Otra dificultad de los equipos de trabajo es que alteran la relación tradicional gerente-empleado.[34] A menudo a los gerentes les es difícil adaptarse al rol de líder en lugar de el

de supervisor y algunas veces se sienten amenazados por el creciente poder del equipo y el reducido poder de la administración. Además, algunos empleados pueden también tener dificultad para adaptarse a un rol que incluye responsabilidades tradicionales de supervisión. Por consiguiente, y con base en la experiencia de trabajar con equipos, se debe poner mucha atención a la capacitación de los miembros del equipo a medida que pasan por las cuatro etapas del desarrollo del equipo: de formación, tempestad, normativa y de desempeño.[35] La capacitación *completa* abarcará la importancia de las habilidades en 1) liderazgo de equipo, 2) establecimiento de la meta, la misión, o ambos 3) dirección de reuniones, 4) toma de decisiones en equipo, 5) solución de conflictos, 6) comunicación efectiva y 7) conciencia de la diversidad.[36]



Horarios de trabajo flexibles

Los horarios de trabajo flexibles no son una verdadera parte del diseño de puestos, porque las tareas y responsabilidades del puesto no se modifican. Sin embargo, se habla aquí de los ajustes en los horarios de trabajo porque alteran la semana de trabajo normal de cinco días de ocho horas en la que todos los empleados comienzan y terminan su día de trabajo al mismo tiempo. Las empresas pueden salirse del día o semana tradicional de trabajo en su intento por mejorar la productividad y la moral de la organización al dar a los empleados mayor control sobre las horas que trabajan.

Al hablar de la importancia de los horarios flexibles de trabajo, Lois Brakon, codirector del Instituto para la Familia y el Trabajo, señala: "Los horarios de trabajo flexibles van a ser la forma en la que operen las empresas buenas y competitivas".[37] Los horarios de trabajo flexibles pueden ser asignados por la organización o solicitados por los empleados (véase "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3"). Los horarios de trabajo flexibles más comunes son la semana de trabajo reducida, el horario flexible, el puesto compartido y el trabajo a distancia.

La semana de trabajo reducida

En la semana de trabajo reducida se reduce la cantidad de días de la semana de trabajo aumentando la cantidad de horas que se trabajan por día. Este horario se ejemplifica mejor con la semana de cuatro días, 40 horas por semana, a la que por lo general se refieren como 4/10 o 4/40. Los empleados que laboran una semana de trabajo de cuatro días pueden trabajar 10 horas por día, de lunes a jueves. Aunque el horario 4/10 es quizá el que más se conoce, otros arreglos incluyen reducir las horas semanales a 38 o 36, o hacer horarios de 80 horas en nueve días (9/80) y descansar un día cada dos semanas.

Varios ejemplos ilustran este popular arreglo de trabajo.[38] En AVT Document Exchange Software Group en Tucson, Arizona, todos los trabajadores trabajan cuatro días de 10 horas y ellos eligen el día que quieren descansar. Los empleados de tecnología de la información de la organización que trabajan en los turnos de la tarde y medianoche, trabajan cuatro días de nueve horas. Trabajar una hora menos se compara con ofrecer una diferencia de sueldo. En comparación, los empleados de Nahan Printing Inc., ubicada en St. Cloud, Minnesota, trabajan tres turnos de 12 horas, mientras que los empleados de Marcel Dekker, ubicada en la ciudad de Nueva York, trabajan en horarios de oficina de lunes a jueves donde los empleados trabajan un total de 38 horas. En Marcel Dekker los empleados tienen la opción de comenzar su día de trabajo entre las 7:30 A.M. y las 9:30 A.M.

Los gerentes citan las siguientes razones para implementar los horarios de semanas de trabajo reducidas:

- Contratación y retención de empleados.[39]
- Coordinación de los horarios de trabajo de los empleados con los horarios de producción.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Cómo solicitar un horario de trabajo flexible

Puede que esté pensando: "Mi gerente nunca estaría de acuerdo con un horario de trabajo flexible". Pero no necesariamente es así. Cuando los empleados valiosos hacen peticiones razonables de horario, a menudo los gerentes intentan adaptar las propuestas de los empleados. Aquí hay algunas estrategias probadas para asegurar diferentes tipos de acuerdos de horarios de trabajo flexibles.

- *Investigue.* Busque acuerdos similares que hayan hecho otras personas dentro de su empresa o industria. Investigue la política de la empresa. Sea realista, proponga un horario que se adapte a las exigencias de su organización.
- *Sea profesional*. Maneje su petición como una propuesta de negocios. Sea positivo y asuma una actitud de "se puede hacer". Sea serio y presente la propuesta como un beneficio para usted y su empresa. Presente su idea como un acuerdo "ganar-ganar".
- *Escríbala*. Presente su petición para un arreglo de horario de trabajo flexible en una propuesta por escrito bien organizada y detallada.
- *Promuévase*. Explique su valor para la organización, haga que otros hablen de sus capacidades, en especial quienes tienen autoridad. Pida que lo evalúen basándose en su cantidad y calidad de trabajo, en lugar de en las horas que en realidad utiliza para su puesto.
- *Anticipe las preguntas*. Prepárese para posibles problemas y tenga respuestas específicas sobre cómo manejarlos. Por ejemplo, ¿cómo se comunicará o coordinará con otros empleados?
- *Proponga una revisión*. Proponga fechas de revisión para evaluar su nuevo horario flexible. Evalúe de manera continua cómo trabaja usted con los demás y con su gerente.

Fuente: Adaptado de Julie Shields, "Showing How to Flex It", *Incentive* 178, núm. 3, marzo de 2004, p. 47.

- Acomodar las actividades de tiempo libre de los empleados mientras se facilitan las citas personales de los mismos (médicas, dentales, financieras).[40]
- Mejoras en la satisfacción del puesto y en la moral del empleado.

En Estados Unidos la principal desventaja de la semana de trabajo reducida se relaciona con las leyes federales del tiempo extra.[41] La Ley de Normas Laborales Justas (FLSA, por sus siglas en inglés) tiene reglas estrictas que requieren el pago del tiempo extra a los empleados que no son supervisores que trabajen más de 40 horas por semana. (Véase capítulo 9.) Otra desventaja de la semana de trabajo reducida es que aumenta la cantidad de estrés en los gerentes y empleados, y los largos días de trabajo pueden ser agotadores.

Horario flexible

horario flexible
Horas de trabajo flexibles que permiten al empleado la opción de elegir las horas diarias de entrada y salida, siempre y cuando trabajen un número establecido de horas al día o a la semana.

El **horario flexible**, es decir, la jornada flexible, permite a los empleados la opción de elegir todos los días las horas de entrada y salida, siempre y cuando trabajen cierta cantidad de horas por día o semana.[42] Con el horario flexible los empleados reciben una banda de movimiento considerable en su horario de trabajo. Sin embargo, hay un "periodo central" durante la mañana y la tarde donde se requiere que *todos* los empleados estén en su puesto. Las jornadas de trabajo flexibles son las más comunes en organizaciones de servicio, como instituciones financieras, oficinas del gobierno y otras organizaciones con grandes operaciones de oficina. La oficina regional de Sentry Insurance Company en Scottsdale,

Arizona, descubrió que el horario flexible daba muchas ventajas a los empleados que trabajaban en las áreas de reclamaciones, contratación de seguros y RH. En Sentry Insurance los empleados trabajan periodos centrales desde las 9 A.M. a las 3 P.M. Los periodos flexibles son de 6 A.M. a 9 A.M. y de 3 P.M. a 7 P.M.

El horario flexible otorga varias ventajas a los empleados y empleadores. Al permitir a los empleados mayor flexibilidad en los horarios de trabajo los empleadores pueden reducir algunas de las causas tradicionales de impuntualidad y ausentismo. Los empleados pueden ajustar su trabajo para acomodar sus estilos de vida particulares y, al hacerlo, obtienen mayor satisfacción del puesto. Los empleados también pueden programar sus horarios de trabajo para el momento del día en el que son más productivos. Además, las variaciones en las horas de entrada y salida pueden ayudar a reducir los congestionamientos de tránsito en las horas pico. En algunos casos los empleados requieren menos tiempo para ir y venir del trabajo y se reducen las presiones de cumplir con un horario de trabajo estricto.

Desde el punto de vista de las empresas, el horario flexible puede ser la opción más útil al contratar y retener al personal. Ha demostrado ser invaluable para organizaciones que desean mejorar el servicio a los clientes ampliando las horas de operación. Qwest, una empresa de telecomunicaciones, utiliza el horario flexible para mantener siempre abiertas sus oficinas para los clientes que no pueden acudir durante el día. La investigación demuestra que el horario flexible puede tener un efecto positivo en las medidas de desempeño de la confiabilidad, calidad y cantidad de trabajo del empleado.

Por supuesto, hay varias desventajas en el horario flexible. Primero, no es apropiado para algunos puestos. No es factible, por ejemplo, en estaciones de trabajo donde siempre debe haber empleados. Segundo, puede generar problemas a los gerentes cuando traten de comunicarse con los empleados y darles instrucciones. La programación de horarios flexibles también puede obligar a esos gerentes a ampliar su semana de trabajo para poder tener control sobre sus subordinados.

Puesto compartido

El acuerdo por medio del cual dos empleados de medio tiempo ocupan el puesto que tendría un empleado de tiempo completo se llama *puesto compartido*. Los que comparten puesto por lo general trabajan tres días por semana, "y crean un día de superposición para juntas cara a cara". Su sueldo es tres quintos del salario regular; sin embargo, los que comparten un puesto por lo general tienen más responsabilidades de las que requeriría el puesto original. Las empresas que más utilizan los puestos compartidos son las que están en los negocios de servicios legales, de publicidad y financieros. Entre los programas más notables en Estados Unidos, están el de Sprint, que comenzó un extenso programa de puestos compartidos, y el de Kaiser Permanente, una de las organizaciones para el cuidado de la salud más grandes de Estados Unidos, que desarrolló un programa de puestos compartidos para médicos en la región del norte de California. American Express, Lotus Development Company y Carter Hawley Hale Stores también emplean con amplitud el puesto compartido. Las empresas se dieron cuenta de que sin los puestos compartidos se perderían dos buenos empleados.

El puesto compartido es apropiado para las necesidades de las familias en las que uno de los cónyuges desea trabajar sólo medio tiempo.[43] También es apropiado para las necesidades de los empleados mayores que quieren planificar en etapas su retiro reduciendo su semana de trabajo. Para la empresa, el trabajo de los empleados de medio tiempo se puede programar para ajustarse a los picos de la carga de trabajo diaria. El puesto compartido también puede limitar los despidos en tiempos de dificultades económicas. Un beneficio final es que los empleados con puestos compartidos tienen tiempo libre durante la semana para acomodar sus necesidades personales, lo que disminuye las probabilidades de que se ausenten.



© Bob Daemmerich/PhotoEdit

El trabajo a distancia permite a los empleados equilibrar el trabajo y las responsabilidades familiares.

Sin embargo, los puestos compartidos sí pueden ocasionar varios problemas. Tal vez las empresas no quieran contratar a dos personas para realizar el trabajo de una, porque el tiempo requerido para orientar y capacitar al segundo empleado constituye una carga adicional. Tal vez también quieran evitar dividir en partes iguales las prestaciones entre los dos empleados de medio tiempo. Sin embargo este problema se puede resolver permitiendo que los empleados contribuyan con la diferencia entre las primas del seguro de salud (o seguro de vida) para un empleado de tiempo completo y la cantidad proporcional con la que la empresa contribuiría para un empleado de medio tiempo. La clave para hacer que los puestos compartidos funcionen es la buena comunicación entre quienes los comparten, que se pueden mantener en contacto de varias maneras: llamadas telefónicas, actualizaciones escritas, correo electrónico y correo de voz.[44]

Trabajo a distancia

Uno de los cambios más dinámicos, y que puede tener mayor alcance, es el trabajo a distancia. El **trabajo a distancia** es el uso de computadoras personales, redes de trabajo y otras tecnologías de comunicación (como el fax) para realizar en el hogar actividades que por lo común se realizan en el lugar de trabajo.

Una variante del trabajo a distancia es la *oficina virtual*, donde los empleados se encuentran en el campo y ayudan a los clientes o se encuentran localizados en otras ubicaciones remotas donde trabajan como si estuvieran en la oficina.[45]

trabajo a distancia
Uso de computadoras personales, redes de trabajo y otras tecnologías de comunicación, como el fax, para realizar en el hogar actividades que por lo común se realizan en el lugar de trabajo.

Los gerentes y profesionales de RH observan las siguientes ventajas del trabajo a distancia:[46]

- Aumento de la flexibilidad para los empleados.
- Capacidad para atraer a trabajadores que de otra manera pudieran no estar disponibles.
- Menor carga para los padres que trabajan.
- Menor consumo de tiempo y dinero en ir y venir del trabajo.
- Aumento de la productividad.
- Reducción del ausentismo.

Tal vez la razón económica más fuerte a favor del trabajo a distancia es su poder de retener a los empleados valiosos. La retención es una prioridad importante para las empresas, sobre todo porque los costos para reemplazar a los empleados son más altos que los que se necesitan para instalar un arreglo de telecomunicaciones. En la figura 4.9 se presentan sugerencias para establecer un programa de trabajo a distancia exitoso.

Aunque el trabajo a distancia ofrece beneficios significativos para los empleadores, también presenta posibles inconvenientes. Éstos incluyen la pérdida de creatividad debido a la falta de interacciones regulares entre los empleados, la dificultad para desarrollar estándares de desempeño y sistemas de evaluación apropiados para los que trabajan a distancia y la necesidad de formular una estrategia apropiada de tecnología para asignar espacio al equipo necesario.[47] Además, los gerentes pueden creer que el trabajo a distancia tiene un efecto negativo en las relaciones empleado-supervisor debido a la pérdida de conocimiento

Figura 4.9 Claves para el éxito en el trabajo a distancia

- *Identificar los puestos más apropiados para trabajar a distancia*. Las opciones lógicas son los que involucren ventas, servicio al cliente y auditoría.
- *Seleccionar empleados responsables*. Los empleados que son emprendedores, motivados y confiables, y que pueden trabajar de manera independiente son los candidatos ideales. Establezca procedimientos de retroalimentación de los empleados y métodos de revisión del desempeño para la evaluación del empleado.
- *Establecer procedimientos formalizados de trabajo a distancia*. Los lineamientos del trabajo a distancia podrían abarcar las horas de disponibilidad, periodos de informes en la oficina, expectativas de desempeño e informes semanales de progreso o actualizaciones por correo electrónico.
- *Iniciar un programa de capacitación formal*. La capacitación para los trabajadores a distancia y los gerentes debe incluir los aspectos técnicos del uso del equipo y los factores de relación, como cuándo y cómo comunicarse con la oficina o la disponibilidad y ubicación de las instalaciones de apoyo.
- *Mantener informados a los trabajadores a distancia*. La separación física puede hacer que los trabajadores a distancia se sientan aislados e invisibles. Las actualizaciones del departamento y del personal, la inclusión de los trabajadores a distancia en equipos de proyecto, así como la asistencia a las reuniones y debates en las "salas de chat" mantienen "al tanto" a los trabajadores a distancia.
- *Reconocer cuando no funciona el trabajo a distancia*. Hay que establecer en las políticas del trabajo a distancia que el acuerdo puede terminarse cuando las necesidades de la empresa ya no lo requieran o si se advierte una disminución en el desempeño del empleado.

Fuente: Adaptado de Barbara Hemphill, "Telecommuting Productivity", *Occupational Health and Safety* 73, núm. 3, marzo de 2004, p. 16.

o información, confianza y un sentido de la capacidad para estar conectado.[48] Las empresas que deseen que sus empleados trabajen a distancia también deben cumplir con las leyes de salario y horas, las regulaciones de compensación de los empleados, los acuerdos de compra o renta de equipos con los empleados y los requerimientos federales establecidos para la igualdad de oportunidades en el empleo (véase capítulo 3). Los empleados a los que se les niegue la oportunidad de trabajar desde su hogar pueden sentirse discriminados y elegir entre seguir una acción legal o trabajar a disgusto.

RESUMEN

objetivo 1

Los requisitos del puesto reflejan los diferentes deberes, tareas y responsabilidades contenidos en los puestos. A su vez, influyen en las funciones de recursos humanos que desempeñan los gerentes, como el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, la compensación y varias actividades de relaciones de trabajo.

objetivo 2

Los datos del análisis de puestos se pueden reunir utilizando varios métodos de recopilación (entrevistas, cuestionarios, observaciones y diarios). Otros enfoques más cuantitativos incluyen el uso del análisis funcional del puesto, el sistema de cuestionario para el análisis de puestos, el método de incidentes críticos, el análisis del inventario de tareas y el análisis de puestos computarizado. La opinión predomi-

nante de los tribunales en Estados Unidos es que las decisiones de administración de recursos humanos sobre el empleo, la evaluación de desempeño y las promociones se deben basar en criterios específicos relacionados con el puesto. Estos criterios sólo se pueden determinar de forma objetiva analizando los requisitos de cada puesto.

objetivo 3

El formato de descripciones del puesto varía mucho, lo que a menudo refleja las necesidades de la organización y la habilidad del redactor. Como mínimo, las descripciones de puestos deben contener el título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de funciones primordiales. Debe incluirse una sección de especificaciones del puesto en términos claros y específicos, sin perder nunca de vista sus implicaciones legales.

objetivo 4

El diseño de puestos es una combinación de cuatro consideraciones básicas: los objetivos de la organización, la preocupación de la ingeniería industrial en lo referente al análisis de los métodos de trabajo y al establecimiento de estándares de tiempo, las consideraciones ergonómicas que acomoden las capacidades y limitaciones humanas a las tareas del puesto y las contribuciones de los empleados.

objetivo 5

En el modelo de características del puesto se incluyen cinco factores del puesto que contribuyen a aumentar el desempeño y la satisfacción del puesto: variedad de habilidades, identidad de tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Se deben integrar todos los factores a los puestos, ya que cada factor influye en los diferentes estados psicológicos del empleado. Cuando se enriquecen los puestos por medio del modelo de características del puesto, los empleados experimentan una sensación de que su puesto tiene mucho más sentido, adquieren más responsabilidad hacia el puesto y reciben retroalimentación directa de las tareas que llevan a cabo.

objetivo 6

Para mejorar el proceso interno de las organizaciones y aumentar la productividad estadounidense, las organizaciones hacen grandes esfuerzos para involucrar a los grupos de empleados en las operaciones de trabajo. Los grupos de participación de empleados se componen de empleados en unidades de trabajo que tienen la función de ofrecer sugerencias para mejorar la calidad del producto o servicio o para fomentar la efectividad del lugar de trabajo. Los equipos de trabajo acentúan la colaboración de los empleados por encima de los logros individuales. Los equipos dependen del expertise y de las diferentes capacidades de los miembros para lograr una meta u objetivo específicos. Los equipos autodirigidos se caracterizan por su buena disposición para llevar a cabo tareas que por tradición corresponden a los gerentes.

objetivo 7

Los cambios en los horarios de trabajo, que incluyen la reducción de la semana de trabajo, el horario flexible, el puesto compartido y el trabajo a distancia, permiten a los empleados ajustar sus periodos de trabajo para acomodar sus estilos de vida particulares. Los empleados pueden seleccionar entre estas técnicas de RH para adaptar sus diversas necesidades al mismo tiempo que fomentan la efectividad de la organización.

TÉRMINOS CLAVE

análisis del inventario de tareas
análisis de puestos
análisis funcional del puesto (FJA, por sus siglas en inglés)
cuestionario para el análisis de puestos (PAQ, por sus siglas en inglés)
descripción del puesto
diseño del puesto
empowerment (atribución de facultades) a los empleados
enriquecimiento del puesto
equipo virtual
equipos de empleados
ergonomía
especificación del puesto
familia de puestos
grupos de participación de empleados (EI, por sus siglas en inglés)
horario flexible
ingeniería industrial
método del incidente crítico
modelo de características del puesto
posición
puesto
trabajo a distancia

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. Imagínese en la posición de gerente general de un departamento de servicios. ¿Cómo podrían ayudarle los requisitos del puesto, escritos de manera formal, a manejar su unidad de trabajo?

objetivo 2

2. Analice los diferentes métodos con los que se puede realizar el análisis de puestos. Compare y contraste estos métodos, anotando las ventajas y desventajas de cada uno.

objetivo 3

3. Trabaje en un equipo de tres o cuatro integrantes y recabe por lo menos cinco diferentes descripciones de puestos de organizaciones de la zona en donde vive. Comparen las descripciones y destaquen las similitudes y diferencias.

objetivo 4

4. Explique cómo la ingeniería industrial y la ergonomía pueden entrar en conflicto o complementarse en el diseño de puestos.

objetivo 5

5. El modelo de características del puesto tiene cinco componentes que realzan los puestos de los empleados: variedad de habilidades, identidad de tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Proporcione un ejemplo que ilustre cómo se puede utilizar cada componente para mejorar la organización y el puesto del empleado. (Sugerencia: Considere su actual empleo o un empleo reciente para responder esta pregunta.)

objetivo 6

6. En la figura 4.8 se muestran las diferentes formas de los equipos de empleados. Proporcione un ejemplo que ilustre dónde se puede utilizar cada tipo de equipo. ¿Cómo crean sinergia los equipos?

objetivo 7

7. Como directivo de una pequeña empresa explique cómo los horarios de trabajo no tradicionales pueden facilitarle la contratación de empleados.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Crueldad intolerable: **Sólo hago mi trabajo**

En este capítulo se estudiaron varios aspectos del análisis y diseño de puestos. Intente aplicarlos a esta escena de la película *Crueldad intolerable (Intolerable Cruelty)*. Utilice las líneas siguientes como guía para su observación.

La despiadada y hermosa Marilyn Rexroth (Catherine Zeta-Jones) rivaliza en sagacidad con el fiscal de divorcios Miles Massey (George Clooney). El conflicto crece y se debilita acerca de cómo cada uno intenta ser más astuto que el otro en esta fascinante comedia romántica. La trama de la película da giros y se desarrolla siguiendo el estilo propio de los guionistas, los hermanos Cohen (coescritores del guión; Joel Cohen, director) hasta que alcanza su predecible fin.

Esta escena proviene de *La habitación de la guerra*, segmento que se desarrolla aproximadamente 20 minutos dentro de la película. Sigue la fuga de Rex Rexroth (George Herrmann) con una mujer joven (Kristen Dattilo). Su esposa, Marilyn Rexroth, contrata a un detective privado, Gus Petch (Cedric el Anfitrión), para filmar el hecho. Él necesita ahora ayuda legal. Miles Massey se reúne con su nueva cliente y analizan el caso. La película continúa con algunas mujeres instaladas charlando acerca de sus actuales esposos y sus ex esposos en la alberca The Waters.

Qué ver y preguntarse

- ¿Qué conocimientos, habilidades y capacidades (KSA) se requieren para el desempeño con éxito del trabajo de Miles Massey?
- Revise la sección acerca del análisis de puestos al inicio del capítulo. Aplique algunas observaciones de la sección a esta escena. ¿Qué deberes, tareas y actividades deduce de la escena del trabajo de Massey?
- El diseño de puestos señala ciertas características del puesto como importantes para la motivación y satisfacción de una persona (véase la sección "Diseño de puestos" al inicio del capítulo). ¿Cuáles de las cinco dimensiones fundamentales del puesto aparecen en el trabajo de Miles Massey?

La experiencia en administración de recursos humanos

Establecimiento de normas básicas para el éxito de los equipos

Los capacitadores profesionales comprenden que la fijación de normas básicas para los equipos es un fundamento para el éxito continuo de los mismos. Las reglas básicas, o normas del equipo, son reglas formales acordadas que guían la conducta de los miembros del grupo. Las normas establecidas antes de determinar la tarea del equipo regulan la conducta de los miembros que lo integran. Las reglas básicas sólo establecen cómo quieren los miembros que se les trate y de qué manera acuerdan tratar a los demás. Cuando los miembros del equipo siguen las normas establecidas, éstas ayudan a mantener el orden y a promover la conducta positiva, y también se pueden utilizar para corregir acciones no deseadas. Recuerde que como los equipos operan en diferentes ambientes, diferentes normas pueden ser apropiadas en diferentes arreglos.

Asignación

1. Trabaje en equipo para seleccionar las que crean que son las 10 normas más importantes para la conducta de su equipo.
2. De la siguiente lista de conductas, cada miembro debe seleccionar, *en silencio,* dos listas, de 10 puntos cada una, de las conductas que consideran esenciales para el éxito del equipo. La primera lista de 10 puntos (su lista A) debe contener los puntos que considera son los más importantes para la conducta del grupo. La segunda lista (la B) debe contener los puntos que considera son deseables pero no indispensables.
3. Trabajen en equipo para seleccionar de ambas listas 10 puntos para hacer una lista final que contendrá los puntos que se convertirán en las normas que regirán al equipo. No seleccionen más de 10 puntos. Cuando seleccionen los puntos podrán modificarlos o combinarlos para que cumplan con las necesidades específicas del equipo.
4. Redacten un documento que contenga las conductas elegidas, el cual deberán firmar todos los miembros del equipo. Ahora ya cuentan con un contrato escrito con las normas de conducta positiva que regirán al equipo.

Lista de conductas

Mientras trabajen en nuestro equipo las personas deben:

1. Hacer la parte del trabajo que les corresponde.
2. Asegurarse de que todos comprenden con claridad lo que se tiene que hacer.
3. Fomentar la planeación, incluyendo agendas a corto plazo, así como objetivos a largo plazo.
4. Fomentar las opiniones abiertas y francas sobre los asuntos.
5. Escuchar de buena gana y con cuidado las ideas de los demás, incluso si esas personas tienen otro punto de vista.
6. Prepararse a conciencia antes de cada reunión.
7. Hacer que los miembros del equipo se sientan cómodos en los debates.
8. Hacer preguntas cuando no se comprendan con claridad las tareas o procedimientos.
9. Proponer análisis específicos de las ventajas y desventajas de las decisiones a las que se enfrenta el equipo.
10. Seguir las asignaciones de las tareas.
11. Ayudar a otros miembros cuando soliciten ayuda.
12. Tratar a todos los miembros como iguales.
13. Parafrasear o repetir lo que alguien diga para comprobar el significado.
14. Opinar y compartir ideas de manera abierta.
15. Ser flexible al acordar los horarios de las reuniones.

16. Felicitar a los demás por las cosas que dijeron o hicieron.
17. Estar dispuestos a reunirse cuando sea necesario para tratar un problema.
18. Tratar el problema de manera directa, poniéndolo bajo la atención del equipo.
19. Expresar entusiasmo acerca de lo que hace el equipo.
20. Fomentar el presupuesto del tiempo del equipo.
21. Al final de una reunión repetir las responsabilidades propias para comprobar que se está de acuerdo.
22. Tomar en serio el trabajo del equipo.
23. Llegar a tiempo a las reuniones programadas regularmente.
24. Estar dispuesto a escuchar las ideas de los otros miembros del equipo.
25. Obtener la aprobación del equipo sobre las cuestiones importantes antes de proceder.

caso 1

Construcción de un avión invisible de combate con equipos virtuales

El 26 de octubre de 2001 el contratista de la defensa Lockheed Martin Aeronautics de Fort Worth, Texas, ganó el mayor contrato de manufactura de su historia por 200 millones de dólares. El contrato que recibió del Departamento de Defensa de Estados Unidos es para construir una nueva familia de aviones invisibles de combate. El éxito del megaproyecto estará muy vinculado a un intricado trabajo de equipo. Por ejemplo, más de 80 proveedores trabajarán en 187 ubicaciones a nivel mundial para diseñar y construir los componentes del Joint Strike Fighter. Un grupo de tecnología integrado por 75 miembros de la división de aeronáutica de Lockheed enlazará a los proveedores, junto con la Fuerza Aérea, la Armada y la Infantería de Marina de Estados Unidos, y el Ministerio de Defensa Británico para dar seguimiento al progreso y realizar los cambios de diseño y de producción cuando fueran necesarios. Las personas que trabajan en más de 40 000 estaciones de computadora colaborarán para acabar el primer avión aerotransportador en sólo cuatro años. Al hablar del trabajo en equipo involucrado, Mark Peden, vicepresidente de sistemas de información en Lockheed Aeronautics, dijo: "Es la verdadera conexión virtual".

Los miembros de los equipos que trabajarán tanto en el ámbito nacional como en el internacional interactuarán como si estuvieran en el mismo cuarto. Los equipos se comunicarán por medio de sus computadoras mientras examinan documentos compartidos, por medio de correos electrónicos y utilizarán pizarrones blancos electrónicos en los que los miembros del equipo que estén separados desde el punto de vista geográfico puedan elaborar dibujos o gráficas, en tiempo real, mientras los demás observan y responden. Internet fue diseñada para permitir que las personas de diferentes empresas con sistemas computacionales incompatibles interactúen en sitios web que manejan un idioma común.

PREGUNTAS

1. ¿Qué ventajas obtendrá Lockheed Martin al utilizar equipos virtuales? Explique su respuesta.
2. Identifique y analice los posibles problemas al utilizar equipos virtuales; por ejemplo, inquietudes interpersonales, técnicas y geográficas.
3. Analice la capacitación específica que podrían recibir los equipos virtuales.

Fuente: Este caso, basado en información encontrada en: Faith Keenan y Spencer E. Ante, "The New Teamwork", *Business Week*, 18 de febrero de 2002, EB 12, fue escrito por George Bohlander.

caso 2

Pero mi puesto ha cambiado

Las descripciones del puesto son herramientas fundamentales que se utilizan para la orientación y capacitación del puesto, y también en las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados. Cuando los deberes y responsabilidades que se listan en la descripción del puesto no reflejan el contenido actual del puesto pueden surgir desacuerdos empleado-administración, como se ejemplifica con este caso.

Tanto los empleados como los gerentes están de acuerdo en que Brenda Batten ha sido una empleada excepcional. Como representante técnico senior (STR, por sus siglas en inglés) en Blackhawk Aironics, es valorada por su conocimiento en instrumentación de aviones. Un gerente la describió como "una experta en la compleja tecnología de sistemas satelitales para el clima".

En mayo de 2004 Blackhawk Aironics implementó un nuevo plan de reorganización de trabajos. Los STR como Brenda ahora trabajan casi siempre a distancia con gerentes e ingenieros en las oficinas centrales ubicadas en Denton, Texas, y con clientes que se encuentran dispersos por todo Estados Unidos. Además, en el nuevo plan de trabajo se les dio a los STR más libertad para trabajar de manera directa con clientes e ingenieros sin la intervención de su supervisor. Esta libertad facilitó de gran manera las necesidades y demandas de los clientes en un mercado de aviación que todos consideran muy dinámico.

La descripción del puesto actual de Brenda refleja las dimensiones técnicas de su posición, pero no los requerimientos del trabajo a distancia que desempeña ahora. Tampoco abarca las competencias personales, como la toma de decisiones, la automotivación, la solución de problemas y las habilidades de comunicación.

En mayo de 2005 Brenda se reunió con Martin Eaton, su gerente, para su revisión de desempeño anual. Por desgracia, a diferencia de reuniones pasadas, que fueron muy satisfactorias, en esta reunión de inmediato surgió un desacuerdo. En el centro de la polémica se encontraban los factores que se utilizaron para medir las nuevas exigencias del puesto de Brenda. Martin quería hacer más énfasis en las tareas y deberes listados en la descripción del puesto actual. Como le explicó a Brenda: "Ya casi no te veo y no tengo criterios objetivos o datos de desempeño con los que pueda medir los comportamientos que ahora empleas". Como respuesta, Brenda reconoció que algunas cosas de la descripción actual del puesto todavía eran aspectos importantes de su puesto, pero en general la descripción del puesto no captaba todo el ámbito de sus nuevos deberes y responsabilidades. Brenda concluyó que estaba satisfecha con la evaluación de Martin de los aspectos técnicos de su puesto, pero no con la evaluación general de su desempeño. Como le dijo a Martin: "No es justo, tú no sabes lo que hago ahora".

PREGUNTAS

1. De acuerdo con los hechos de este caso, ¿Brenda y Martin podrían llegar a un resultado satisfactorio? Explique su respuesta.
2. ¿Cómo podría una organización emprender la identificación y medición de las competencias personales de los empleados?
3. ¿Cómo podría la empresa evitar que este problema se repitiera en el futuro? Explique su respuesta.

Fuente: Basado en un caso real conocido por los autores. Todos los nombres y ubicaciones son ficticias.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Arnold B. Bakker, Evangelia Demeroob y Willem Verbeke, "Using the Job Demands Resources Model to Predict Burnout and Performance", *Human Resources Management* 43, núm. 1 (primavera de 2004, p. 83).
2. Pam Whiters, "Retention Strategies That Respond to Worker Values", *Workforce* 80, No 7, julio de 2001, pp. 37-41.
3. Thiagarajan Srinivasan y Brian H. Kleiner, "How to Hire Employees Effectiveley", *Management Research News* 25, núm. 5, 2002, pp. 65-75.
4. Adaptado de una descripción de puestos para "Analista senior de RH", condado de Mesa, Arizona.
5. Donald M. Truxillo, Mathew E. Paronto, Michelle Collins y Jefferson L. Sulzer, "Effects of Subject Matter Expert Viewpoint on Job Analysis Results", *Public Personnel Management* 33, núm. 1, primavera de 2004, pp. 33-44.
6. George T. Milkovich y Jerry M. Newman, *Compensation*, 8a. ed., Boston, McGraw-Hill Irwin, 2005.
7. Richard Henderson, *Compensation Management in a Knowledged-Based World*, 9a. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2003.
8. Puede obtenerse información sobre los aspectos técnicos de la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Ver, por ejemplo, *The ADA: Questions and Answers*, *ADA Technical Assistance and Resource Manual* y *The ADA: Your Responsability as an Employer*. Se pueden solicitar publicaciones en el sitio web de la EEOC en http://www.eeoc.gov.
9. El sitio en Internet de la base de datos O*NET está en http://www.doleta.gov/programs/onet/.
10. Una descripción detallada de las diferentes técnicas de análisis de puestos está más allá del alcance de este libro. Para aquellos que estén interesados en más información detallada o en herramientas de análisis de puestos, ver Michael T. Bannick y Edward Levine, *Job Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2002.
11. Helen Palmer y Will Valet, "Job Analysis: Targeting Needed Skills", *Employment Relations Today* 28, núm. 3, otoño de 2001, pp. 85-92.
12. Erich P. Prien, Kristin O. Prien y Louis G. Gamble, "Perspectives on Nonconventional Job Analysis Methodologies", Journal of Business and Psychology 18, núm. 3, primavera de 2004, p. 337.
13. Chris Burand, "Good Job Descriptions Can Boost Productivity", *American Agent and Broker* 74, núm. 10, octubre de 2002, p. 8.
14. Chi Ming Chow y Brian H. Kleiner, "How to Differentiate Essential Job Duties from Marginal Job Duties", *Managerial Law* 44, núm. $\frac{1}{2}$, 2002, pp. 121-126.
15. Jamie Swedberg, "Put It in Writing", *Credit Union Management* 26, núm. 12, diciembre de 2003, pp. 50-53.
16. En el capítulo 3 se tratan los *Lineamientos Unificados para Procedimientos de Selección de Empleados* y la necesidad de estándares de desempeño que se basen en criterios válidos relacionados con el puesto.
17. Sharon K. Parker, Toby D. Wall y John L. Cordery, "Future Work Design Research and Practice: Toward an Elaborated Model of Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, noviembre de 2001, pp. 413-440.
18. A. S. Evangelista y Lisa A. Burke, "Work Redesign and Performance Management in Times of Downsizing", *Business Horizons* 46, núm. 2, marzo/abril de 2003, p. 71.
19. Para leer un importante artículo de Herzberg sobre enriquecimiento del puesto, ver Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review* 46, núm. 2, enero-febrero de 1968, pp. 53-62.
20. Para ver el artículo original sobre el modelo de características del puesto, ver J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance* 16, núm. 2, agosto de 1976, pp. 250-279.
21. Scott Smith, "Ergonomics and Manufacturing Excellence", *Occupational Hazards* 64, núm. 9, septiembre de 2002, pp. 47-48.
22. Bernie Knill, "Practical Ergonomics for Plant People", *Material Handling Management* 57, núm. 2, septiembre de 2002, p. 53.
23. Andrew J. Dubrin, *Fundamentals of Organizational Behavior*, 3a. ed., Cincinnati, OH: South-Western, 2005, capítulo 10.
24. Ann Pomeroy, "Great Places, Inspired Employees", *HRMagazine* 49, núm. 7, julio de 2004, p. 46.
25. Debbie D. Dufrene y Carol M. Lehman, *Building High Performance Teams*, 2a. ed., Cincinnati, OH: South-Western, 2005.
26. Debra J. Housel, *Team Dynamics*, Mason, OH: South Western, 2002.
27. Alden M. Hayashi, "Building Better Teams", *Sloan Management Review* 45, núm. 2, invierno de 2004, p. 5.
28. Jon R. Katzenbach y Douglas Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review* 83, núm. 7, julio-agosto de 2005, p. 162. Ver también Leigh Thompson, "Improving the Creativity of Organizational Work Groups", *The Academy of Management Executive* 17, núm. 1, febrero de 2003, p. 96.
29. Michael Hansen, "Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness", *Personal Psychology* 57, núm. 1, primavera de 2004, p. 243.
30. Ruth Wageman, "Multinational Work Teams: A New Perspective", *Administrative Science Quarterly* 48, núm. 2, junio de 2003, p. 332.
31. Stacie A. Furst, Martha Reeves, Benson Rosen y Richard S. Blackburn, "Managing the Life Cycle of Virtual Teams", *Academy of Management Executive* 18, núm. 2, mayo de 2004, p. 6.
32. Entrevista con Paulette Tichenor, Universidad del Estado de Arizona, Tempe, Arizona, 18 de enero de 2004. Ver también Bradley L. Kirkman, Benson Rosen, Paul E. Tesluk y Cristina B. Gibson, "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction", *Academy of Management Journal* 47, núm. 2, abril de 2004, p. 175.
33. David Clutterbuck, "Teams and Learning: The Agenda Has Changed", *Training Strategies for Tomorrow* 17, núm. 2, 2003, p. 10.

34. Glenn Parker, "Leading a Team of Strangers", *Training and Development* 57, núm. 2, febrero de 2003, p. 21.
35. Para un análisis de las etapas del desarrollo de equipos, ver Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr., *Organizational Behavior*, 10a. ed., Cincinnati, OH: South-Western, 2004, pp. 203-206.
36. Charles E. Naguin y Renee O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2, abril de 2003, p. 332.
37. Vicki Powers, "Keeping Work and Life in Balance", *Training and Development* 58, núm. 7, julio de 2004, p. 32.
38. "The Latest Data on Gen X Women and Their Perceptions", *HRFocus* 79, núm. 2, febrero de 2002, p. 9.
39. Rosalind Chait Barnett y Douglas T. Hall, "How to Use Reduced Hours to Win the War for Talent", *Organizational Dynamics* 29, núm. 3, invierno de 2001, p. 101.
40. Michael White, Stepehen Hill, Patrick McGovern y Colin Mills, "High Performance' Management Practices: Working Hours and Work-Life Balance", *British Journal of Industrial Relations* 41, núm. 2, junio de 2003, p. 175. Ver también Virginia Smith Major, Katherine J. Klein y Mark G. Ehrhart, "Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 3, junio de 2002, p. 427.
41. Las estipulaciones sobre horas extras de la Ley de Normas Laborales Justas se pueden encontrar en el sitio Web del Departamento de Trabajo de Estados Unidos en http://www.dol.gov.
42. Sara Fisher Gale, "Formalized Flextime: The Perk That Brings Productivity", *Workforce* 80, núm. 2, febrero de 2001, pp. 39-42.
43. Sherry E. Sullivan, David F. Martin, William A. Carden y Lisa A. Mainiero, "The Road Less Traveled: How to Manage the Recycling Career Stage", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10, núm. 2, otoño de 2003, p. 34.
44. Kenneth L. Schultz, John O. McClain y L. Joseph Thomas, "Overcoming the Dark Side of Worker Flexibility", *Journal of Operations Management* 21, núm. 1, enero de 2003, p. 81.
45. Anne-Mette Jhalager, "Virtual Working: Traditional and Emerging Institutional Framework for the Contingent Workforce", *International Journal of Manpower* 24, núm. 2, 2003, pp. 422-439.
46. "Time to Take Another Look at Telecommuting", *HRFocus* 79, núm. 5, mayo de 2002, p. 6.
47. Gus Manchehri y Theresa Pinkerton, "Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges", *American Business Review* 21, núm. 1, enero de 2003, p. 9.
48. Jathan W. Janove, "Managing by Remote Control", *HRMagazine* 49, núm. 3, abril de 2004, pp. 119-124.



© Craig James/Bloomberg News/Landov

capítulo 5

Ampliación de la reserva de talento: Reclutamiento y carrera profesional

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Explicar las ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

objetivo 2 Explicar las ventajas y desventajas de reclutar al interior de la organización.

objetivo 3 Analizar cómo se pueden inventariar las oportunidades de trabajo y evaluar el potencial de los empleados.

objetivo 4 Explicar cómo un programa de administración de carrera profesional integra las necesidades individuales y organizacionales.

objetivo 5 Describir las condiciones que ayudan al éxito de un programa de administración de carrera profesional.

objetivo 6 Explicar por qué son importantes para las empresas las diversas actividades de reclutamiento y de desarrollo de carrera profesional.

En los primeros capítulos se destacó que muchos retos de RH se centran en la idea de que las organizaciones están compitiendo cada vez más sobre la base de los talentos y capacidades de sus empleados. Aun cuando al parecer en Estados Unidos abundaron los trabajadores después de la recesión de 2001, las cosas comenzaron a cambiar cuando la economía se recuperó. Además, a medida que "los baby boomers" comiencen a retirarse, se espera que la demanda de mano de obra aumente entre 9 y 22 por ciento; mucho más de lo que aumentará la oferta.

El aumento de la competencia por encontrar talento significa que el reclutamiento ha adquirido una nueva importancia para los gerentes. Hoy en día, muchos puestos requieren que los candidatos cuenten con más habilidades, y los gerentes ya no pueden depender sólo de las solicitudes no requeridas para cubrir estas posiciones. Para ir al mismo paso que sus competidores y ampliar sus operaciones por todo el mundo, las empresas también tienen que buscar trabajadores a nivel global. Por tanto, es esencial que las empresas hagan un trabajo efectivo al ampliar sus reservas de talento: la cantidad y el tipo de personas que pueden contribuir al éxito de la organización, y la variedad de formas en las que las reclutan y retienen.

Por supuesto, a diferencia de los activos físicos, los activos humanos (los empleados) pueden decidir retirarse de la empresa o unirse a ella. Y en la guerra por el talento, es probable que las empresas rivales traten de llevarse a los empleados valiosos. Los empleados pueden encontrar que es más atractivo desarrollar sus opciones y oportunidades en varias organizaciones que en una sola. Las organizaciones con estructuras más planas tienen menos posiciones para promociones, así que las personas deben buscar oportunidades de desarrollo fuera de la empresa. Al mismo tiempo, a medida que los ciclos económicos llevan a las organizaciones a contratar, a despedir y luego a volver a contratar, las personas sólo pueden conseguir seguridad en el empleo si toman el control de su carrera profesional. El resultado es que hay menos probabilidades de que las personas trabajen en el mismo puesto por largos periodos y, de hecho, es improbable que la mayoría pase toda su carrera profesional en sólo una empresa. En otras palabras, el mercado de trabajo de hoy, tanto para los empleados como para las empresas, se ha orientado más hacia el "agente libre".[1]

En este capítulo se analizarán diversas fuentes y enfoques para ampliar la reserva de talentos en las organizaciones. En especial las fuentes externas e internas (como promociones, transferencias y similares) de reclutamiento. Pero más allá del reclutamiento en sí, se analizarán también los enfoques de las organizaciones hacia la administración de la carrera profesional en el transcurso del tiempo. A medida que las organizaciones consideran las implicaciones a largo plazo para administrar el talento, los avances en la carrera profesional están tomando nueva importancia. Al final del capítulo se dedicará especial atención al reclutamiento y desarrollo de la carrera profesional de las minorías y las mujeres.

Reclutamiento de talento en el exterior



El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas. Durante este proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto, así como respecto a las oportunidades de carrera profesional que la organización puede ofrecerles. El hecho de que una vacante en particular sea ocupada con alguien del interior de la organización o con alguien del exterior dependerá, por supuesto, de la disponibilidad de personal, de las políticas de RH de la organización y de los requisitos del puesto que se requiere cubrir. En el recuadro "Lo

más destacado en administración de recursos humanos 1" se resumen los principios de Marriott para el reclutamiento.

A menos que los gerentes pretendan reducir el tamaño de la fuerza de trabajo, cualquier puesto vacante es una indicación de que se debe encontrar un reemplazo del exterior para sustituir a un empleado que se fue. Un viejo dicho dice así: "Cuando el presidente o el director general de la empresa se retira, se produce una reacción en cadena de promociones. Todo el mundo asciende un escalón y se contrata a alguien nuevo para cubrir una posición inicial en mensajería". Por supuesto que esto casi nunca sucede, pero la historia proporciona un marco de referencia acerca de cómo algunas empresas enfocan su filosofía de reclutamiento. Si se ven las cosas de manera más realista, cuando hay una vacante los gerentes deben tomar decisiones prudentes sobre a quién colocar en la posición y cómo abordar mejor la decisión. Por consiguiente, la cuestión no es la de llevar o no personas a la organización, sino a qué nivel se tienen que llevar.

En los últimos años muchas de las empresas más grandes de Estados Unidos, entre las que se incluyen McDonald's, Hewlett-Packard, Home Depot y 3M, han llevado a personas del exterior para que sean sus nuevos directores generales. Los precios de las acciones aumentaban y disminuían según a quién se hubiera nombrado director general. Contratar a alguien de fuera se consideraba esencial para revitalizar a las organizaciones.[2]

Fuentes de reclutamiento externas

Las fuentes externas en las que reclutan las empresas varían con el tipo de posición que se tenga que ocupar. Por ejemplo, no es probable que un programador de computadoras sea reclutado en la misma fuente que un operador de maquinaria. Las escuelas comerciales pueden proporcionar candidatos para posiciones a nivel de ingreso, aunque estas fuentes de reclutamiento no son tan útiles cuando se necesitan empleados altamente capacitados. Algunas empresas mantienen estadísticas detalladas por tipo de puesto en las fuentes en las que contratan a sus empleados. Esto ayuda a los gerentes de recursos humanos a tomar mejores decisiones sobre los lugares en donde pueden empezar a reclutar cuando surjan distintas vacantes.

La condición del mercado de trabajo también puede ayudar a determinar qué fuentes de reclutamiento utilizará una organización. Durante periodos de gran desempleo, las organizaciones pueden mantener una provisión adecuada de solicitantes calificados sólo a partir de currículos no requeridos. Por el contrario, un mercado de trabajo limitado, con bajo desempleo, puede obligar al empleador a hacer mucha publicidad o a buscar ayuda de las agencias de empleo locales. El nivel de éxito que haya alcanzado una organización en cuanto al logro de sus metas de acción afirmativa puede ser otro factor que intervenga en la determinación de las fuentes en las que puede reclutar. Por lo general, en un momento dado, una empresa necesitará utilizar varias fuentes de reclutamiento.

Numerosos estudios han sugerido que una fuente de reclutamiento de empleados puede afectar la subsiguiente ocupación del empleado y su desempeño laboral en organizaciones grandes y pequeñas.[3] En general, los solicitantes que obtienen un empleo porque los recomienda un empleado actual tienden a permanecer en la organización durante más tiempo y a desempeñarse con más calidad que los reclutados mediante fuentes de reclutamiento formales, como anuncios y agencias de empleo. Las fuentes de reclutamiento informales también pueden producir tasas de selección más altas que las fuentes formales. Sin embargo, las empresas están conscientes de que depender sólo de una o dos fuentes de reclutamiento para asegurar candidatos que ocupen los puestos podría tener un efecto negativo en las clases protegidas.

Anuncios

Uno de los métodos más comunes para atraer candidatos es el uso de anuncios. Aunque los sitios web, los periódicos y las publicaciones especializadas son los medios que se uti-

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Los principios de reclutamiento de Marriott

1. Hacerlo bien desde la primera vez. Marriott "contrata a personas cordiales" y les da "capacitación técnica". Es mejor contratar personas con "espíritu de servicio" y capacitarlas para trabajar, que contratar personas que conocen el negocio, pero necesitan que se les enseñe a disfrutar el atender a los huéspedes. Marriott contrata cocineros a los que les encante cocinar y camareras a las que les guste limpiar. Han aprendido que este enfoque no sólo funciona para proporcionar un excelente servicio, sino también para retener a sus empleados.

2. El dinero es algo grande, pero… La principal preocupación de los asociados de Marriott es la compensación total. Pero el conjunto de factores intangibles, como el equilibrio vida-trabajo, la calidad de liderazgo, las oportunidades de desarrollo, el ambiente de trabajo y la capacitación superan con creces al dinero en sus decisiones de quedarse o retirarse. Cuanto más tiempo trabaje alguien para Marriot, menos le importa la paga y más los otros factores. Marriott ha diseñado sistemas para manejar estos factores no monetarios, que van desde horarios flexibles hasta paquetes de prestaciones personalizados y oportunidades de desarrollo.

3. Un lugar de trabajo comprensivo es una cuestión primordial. Cuando los empleados van a trabajar, se sienten a salvo, seguros y bienvenidos; es menos probable que los asociados comprometidos se vayan. Y el compromiso de trabajo del asociado es uno de los impulsores clave de la satisfacción del huésped. Los gerentes son responsables de los índices de satisfacción de los asociados y de las tasas de rotación de personal. Todos los días los asociados de cada uno de los hoteles de servicio completo de Marriott participan en una junta de 15 minutos para revisar los valores básicos, como el respeto. Los gerentes también animan a los asociados a superar sus preocupaciones personales. Se toman el tiempo para celebrar cumpleaños y aniversarios. Marriott llama a esto programa de lealtad, porque genera honestidad entre los asociados y hace que los clientes vuelvan una y otra vez. El resultado es que a todos les interesa contribuir al éxito del hotel.

4. Promociones desde el interior. Más de 50 por ciento de los actuales gerentes de Marriott fueron promovidos en la misma empresa. Todos los asociados tienen la oportunidad de llegar tan lejos como sus habilidades se lo permitan. Promover a los veteranos a posiciones directivas ayuda a Marriott a transmitir el alma de su negocio, su cultura corporativa, de una generación a otra. Además, la posibilidad de desarrollarse en la empresa es una poderosa herramienta de reclutamiento y retención. Los asociados mencionan "la oportunidad de desarrollo" como un factor clave para decidir permanecer en Marriott. (A lo anterior se suma un compromiso de darles capacitación con un costo de $100 millones por año.)

5. Construir la marca del empleo. Marriott atrae a sus empleados del mismo modo que a sus clientes. Así como los consumidores compran experiencias y no sólo productos, los empleados potenciales buscan una gran experiencia de trabajo cuando van a solicitar empleo. Prometer una gran experiencia de trabajo es de lo que se trata cuando se habla de hacer marca del empleo; básicamente es una propuesta de valor. Según el director general J. W. Marriott: "Durante más de 70 años hemos vivido con un sencillo lema: Si cuidamos de nuestros asociados, ellos cuidarán de nuestros huéspedes. Eso no es sólo un sentimiento, es una estrategia que todas las empresas deben adoptar para seguir siendo competitivas en un ambiente donde el recurso más valioso, el capital humano, es el que impulsa el valor económico de nuestra organización".

Fuente: J. W. Marriott, "Competitive Strength", *Executive Excellence* 18, núm. 4, abril de 2001, pp. 3-4; J. W. Marriott, "Our Competitive Strength: Human Capital", *Executive Speeches* 15, núm. 5, abril/mayo de 2001, pp. 18-21.

lizan con más frecuencia, la radio, la televisión, también se utilizan los espectaculares, los carteles y el correo electrónico. La publicidad tiene la ventaja de llegar a un enorme público de posibles solicitantes. Se puede lograr algún nivel de selectividad utilizando periódicos y revistas dirigidos a un grupo de lectores en particular. Las revistas profesionales, las publicaciones especializadas de la industria y las publicaciones de sindicatos y de varias organizaciones fraternales o no lucrativas entran en esta categoría.

La preparación de los anuncios para reclutamiento no sólo consume tiempo, requiere también creatividad al desarrollar el diseño y el contenido del mensaje. Un anuncio bien redactado resalta las principales ventajas de la posición, a la vez que muestra la sensibilidad de la organización hacia el puesto y las necesidades de carrera profesional de los solicitantes. También parece haber una correlación entre la exactitud y la plenitud de la información, proporcionada en los anuncios, y el éxito en el reclutamiento de la organización. Entre la información que se incluye en los anuncios por lo general se menciona que la organización reclutadora aplica el principio de igualdad de oportunidades.

La publicidad a veces puede colocar una severa carga en la oficina de empleo de una organización. Aun cuando las especificaciones para las vacantes se describan en el anuncio de manera minuciosa, pueden seguir atrayendo a muchos solicitantes que saben que no cumplen con las especificaciones, pero llenan la solicitud con la esperanza de que la empresa no pueda encontrar solicitantes que sí las cumplan.

Solicitudes y currículos no requeridos

Muchos empleadores reciben solicitudes y currículos no requeridos de personas que pueden o no ser buenos prospectos para el empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables que se pueden encontrar en esta fuente no sea alto, es una fuente que no se puede ignorar. De hecho, a menudo se cree que las personas que contactan a la empresa por iniciativa propia serán mejores empleados que los reclutados por medio de servicios de colocación universitarios o de anuncios en los periódicos.

Las buenas relaciones públicas dictan que cualquier persona que contacte a una organización para un puesto sea tratada con cortesía y respeto. Si no hay posibilidad de emplearlo en la organización en el momento o en el futuro, el solicitante debe ser informado sobre este hecho con tacto y franqueza. Decirle "llene una solicitud y nosotros la guardaremos" cuando no existen posibilidades de darle empleo no es justo para él. Las investigaciones han demostrado que un candidato que ha recibido un buen trato por parte de un empleador potencial se lo dirá, en promedio, a otra persona. Por otra parte, si un candidato no fue bien tratado por un empleador que no se tomó la molestia de enviarle una carta de rechazo, aunque fuera tardía, se lo dirá, en promedio, a 11 personas.[4]

Reclutamiento en internet

De acuerdo con un estudio de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos de Estados Unidos, la táctica de búsqueda de empleo de uso más recurrente es buscar en internet; nueve de cada 10 reclutadores utilizan internet para difundir los avisos acerca de nuevas posiciones. Tanto las empresas como los solicitantes encuentran que éste es el enfoque más económico, rápido y, potencialmente más efectivo.

Ahora hay más de 4000 sitios web donde los solicitantes pueden mandar sus currículos y los empleadores potenciales pueden buscar solicitantes calificados. Los sistemas de rastreo de solicitantes pueden hacer corresponder los requerimientos del puesto con la experiencia y las habilidades de los solicitantes. Monster.com es el sitio líder de empleo, con más de 25 millones de currículos en línea. Otros sitios de empleo, como Jobcentral.com, fueron creados por un grupo de empresas de *Fortune 500* para evitar intermediarios como Monster.com. Los sitios de reclutamiento de especialistas en internet, como AttorneyJobs.com, AMFMJobs.com (para personal de radio), Vets4Hire.com, y 6Figurejobs.com (para ejecutivos) están viendo el aumento de sus visitantes. En la figura 5.1 se muestran los me-

Figura 5.1 Los mejores sitios de reclutamiento en internet de Estados Unidos

SITIO	VISITANTES POR MES
Monster.com	10 774 000
Yahoo! Hot Jobs	3 545 000
CareerBuilder	3 342 000
USAJobs	1 270 000
AOL Career	1 120 000

Fuente: "Hot Internet Recruiting Sites", *HRFocus* 8 núm. 2, agosto de 2004, p. 8.

jores sitios de empleo en internet y la cantidad de visitantes que cada uno suele recibir por mes.[5]

Referencias de los empleados

Las actividades de reclutamiento de una organización pueden apoyarse en gran parte en las referencias o recomendaciones de candidatos potenciales, de empleados que ya trabajan en la empresa. De hecho, la principal forma con la que se ocupa la mayoría de las posiciones son las recomendaciones verbales. Al parecer, la frase que dice "No importa lo que sabes sino a quién conoces", es cierta. Los gerentes han encontrado que la calidad de los solicitantes que llegan recomendados por los empleados por lo común es bastante alta, ya que estos últimos no suelen recomendar a personas que pudieran no desempeñarse bien.

Las siguientes son varias maneras que se sugieren para aumentar la efectividad de los programas de referencias de los empleados:

- *Suba la cinta.* Las empresas pagan altas comisiones a las agencias de empleo y a las agencias de búsqueda, así que ¿por qué no hacer lo mismo con los empleados cuando ofrecen una buena referencia? Otros incentivos de reclutamiento utilizados por las organizaciones incluyen comidas de felicitación, descuentos en mercancía, viajes todo pagado y seguros gratis. Cuando las empresas le pagan a los empleados bonos más significativos por recomendar a alguien con las habilidades adecuadas para el puesto a ocupar, tienen más probabilidades de que éstos se concentren en sus conocidos que trabajen en esa área.
- *Pague por desempeño.* Algunas empresas reservan parte del bono por recomendación hasta que el nuevo empleado se haya quedado durante seis meses. Esto alienta a los empleados a que ayuden a su recomendado a desempeñar su puesto con éxito.
- *Adapte el programa.* Por lo general las empresas necesitan más de cierto tipo de habilidades que de otras, pero los programas de referencias no siempre reflejan esto. Parte de un buen programa de referencias es instruir a los empleados sobre el tipo de personas que la organización quiere contratar. Esto incluye cierta comunicación de las habilidades que se requieren, pero también una reafirmación de los valores y de la ética que se busca en los solicitantes.
- *Incremente la visibilidad.* Una de las mejores maneras de dar a conocer entre los empleados un programa de referencia es celebrar los éxitos. Algunas empresas utilizan nuevos enfoques, como "puesto del mes" o "respaldo de celebridades" por parte de los gerentes. La idea es mantener a los empleados pensando en llevar a las personas adecuadas.

- *Guarde los datos.* Incluso si algún recomendado no obtiene el trabajo, puede ser buena idea archivar su currículo por si surge otra vacante.
- *Reconsidere sus tabúes.* Algunas empresas se resisten a contratar a ciertos empleados potenciales, como ex empleados, familiares u otras personas que tengan una relación similar con la empresa. Sin embargo, en un mercado de trabajo limitado, es una buena idea ampliar el espacio de búsqueda.
- *Amplíe el programa.* Así como puede tener sentido considerar contratar a ex empleados, también puede tenerlo pedirles que recomienden a alguien, aunque ellos no sean candidatos para el puesto. Varias empresas tienen listas de correo de "amigos corporativos" que se pueden utilizar para buscar candidatos potenciales.
- *Mida los resultados.* No hay sorpresas aquí. Después de que se implementa el programa, los gerentes tienen que examinar bien el volumen de referencias, la calificación de los candidatos y el éxito de los nuevos empleados en el puesto. Los resultados se utilizan después como retroalimentación para afinar el programa.[6]

Las referencias de los empleados se asocian con algunos factores negativos potenciales. Éstos incluyen la posibilidad de endogamia y la violación de las normas de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEO, por sus siglas en inglés). Dado que los empleados y sus recomendados tienden a tener antecedentes similares, los patrones que dependen mucho de las recomendaciones de éstos para llenar vacantes de trabajo pueden, de manera intencional o no intencional, filtrar y, por tanto, discriminar a clases protegidas. Más aún, las organizaciones pueden elegir no emplear a familiares de los empleados actuales. La práctica de contratar familiares, conocida como **nepotismo,** puede provocar acusaciones de favoritismo, en especial en designaciones para puestos deseables. Sin embargo, hay divergencia en las opiniones sobre el nepotismo, en parte porque los miembros de la familia están en una posición ideal para transmitir los conocimientos y las habilidades del puesto de uno a otro. Muchas dinastías corporativas, como la de Ford Motor Company y la de Rockefeller Foundation, se construyeron sobre el nepotismo; los sindicatos no habrían florecido sin ello. En años recientes varios bufetes y universidades han disminuido las restricciones que impedían la contratación de cónyuges con el argumento de que se basan en prejuicios.[7]

nepotismo
Preferencia por contratar a familiares de los empleados actuales.

Empresas de búsqueda de ejecutivos

A diferencia de las agencias de empleo, públicas y privadas, que ayudan a quienes buscan empleo a encontrar el puesto exacto, las empresas de búsqueda de ejecutivos (a menudo llamadas "headhunters" o "cazatalentos") ayudan a los empleadores a encontrar a la persona adecuada para un puesto. Empresas como Korn/Ferry International, Heidrick & Struggles, MercerDelta Consulting y Hunter Group buscan candidatos con calificaciones que se ajusten a los requerimientos de las posiciones que su empresa cliente esté buscando cubrir. Las empresas de búsqueda de ejecutivos no hacen publicidad en los medios cuando quieren encontrar candidatos para un puesto, ni aceptan que la persona que colocan pague una tarifa.

Las tarifas cobradas por las empresas de búsqueda oscilan entre 30 y 40 por ciento del salario anual de la posición que se va a cubrir. En el caso del reclutamiento de ejecutivos senior, la tarifa la paga la empresa cliente, sin importar si las actividades de reclutamiento dan o no como resultado la contratación, una práctica que se les critica mucho a las empresas de búsqueda.

Sin embargo, como antes se expuso, se ha vuelto común contratar a los nuevos directores generales en el exterior de la organización. Muchos de estos nuevos directores generales son colocados en esas posiciones por medio de los servicios de una empresa de búsqueda de ejecutivos. Debido a la escasez de ejecutivos de alto calibre, varias de las corporaciones más grandes de Estados Unidos, entre las que se incluyen BMW, Texaco, Pillsbury y MONEY Financial Services han utilizado empresas de búsqueda de ejecutivos para ocupar sus posiciones más altas. Sin embargo, los datos más recientes sugieren que los directores generales

que fueron promovidos de otro puesto que ocupaban en la misma organización en realidad se desempeñan mejor que los contratados en el exterior. A la luz de los numerosos escándalos relacionados con directivos, que han tenido lugar en tiempos recientes, se está demandando cada vez más al personal de recursos humanos que exija a las empresas de búsqueda de ejecutivos que sean más cuidadosos en la selección y que ayuden a los consejos de administración en el proceso de selección de los altos directivos para que sea más efectiva.[8]

Instituciones educativas

Por lo general las instituciones educativas son una fuente de jóvenes solicitantes con capacitación formal, pero hasta cierto punto poca experiencia de trabajo. Las escuelas preparatorias suelen ser una fuente de empleados para puestos de oficina y manuales. Las universidades de la comunidad, con sus diversos tipos de capacitación especializada, pueden proporcionar candidatos para puestos técnicos. Estas instituciones también pueden ser una fuente de solicitantes para diversos puestos administrativos, entre los que se incluyen los de ventas mayorista y minorista. Algunos puestos de becarios de la administración también provienen de esta fuente.

En el caso de posiciones técnicas y gerenciales, la fuente principal suelen ser las escuelas y universidades. Alrededor de 30 por ciento de los trabajadores de Estados Unidos tiene un grado de licenciatura, más o menos el mismo porcentaje que en 1980. Debido a estas cifras y a la fuerte demanda de empleados muy calificados, es probable que las universidades sigan siendo una buena fuente de reclutamiento. Sin embargo, la adaptabilidad de los graduados universitarios a las posiciones vacantes a menudo depende de su campo de estudio principal. Por ejemplo, las organizaciones que buscan solicitantes en las áreas técnicas y profesionales con frecuencia enfrentan una escasez de candidatos calificados. No es de sorprender que los graduados en estas áreas exijan salarios más altos. Por ejemplo, en 2004 el salario promedio ofrecido a los graduados en ciencias de la información era de 44 075 dólares en comparación con los 28 388 que se ofrecen a los graduados en comunicación.[9] En la figura 5.2 se muestra la cantidad de personas empleadas en Estados Unidos en varias ocupaciones y cuáles son sus salarios anuales promedio. Para atraer a los graduados que tienen más alta demanda, además de ofrecer un salario más alto, las empresas utilizan en ocasiones técnicas de reclutamiento innovadoras, como programas de trabajo-estudio, prácticas, préstamos a bajo interés y becas.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

En el sitio web del Departamento del Trabajo de Estados Unidos está disponible todo tipo de publicaciones en medios, entre las que se incluyen cifras semanales de desempleo e informes especiales. Visite http://bohlander.swlearning.com

Algunas empresas no logran aprovechar por completo los recursos de las escuelas y universidades debido a un mal programa de reclutamiento.[10] En consecuencia, sus actividades de reclutamiento no logran atraer a muchos solicitantes que podrían ser buenos. Otro punto débil común es la imposibilidad para mantener un esfuerzo planeado y continuo con una base a largo plazo. Más aún, algunos de los reclutadores enviados a los campus universitarios no están tan bien capacitados o preparados como para hablar con los candidatos interesados de las oportunidades de carrera o de los requerimientos de las vacantes específicas. Tratar de visitar demasiados campus en lugar de concentrarse en instituciones seleccionadas, y la incapacidad para utilizar de manera efectiva la oficina de colocaciones del campus son otros puntos débiles en el reclutamiento. El mal manejo de las visitas de los solicitantes a las oficinas centrales de la organización y la incapacidad para dar seguimiento a cada prospecto o conseguir compromisos de contrato de un nivel más alto de la dirección son otros de los errores que han causado que los empleadores pierdan prospectos bien calificados.

Asociaciones profesionales

Numerosas asociaciones y sociedades profesionales de Estados Unidos ofrecen a sus miembros un servicio de colocación como parte de sus beneficios. Las listas de los miembros que buscan empleo pueden ser publicadas en sus diarios o dadas a conocer en sus reuniones nacionales, en las que por lo general se establece un centro de colocaciones que

Figura 5.2 Empleo y salario por ocupación en Estados Unidos

OCUPACIÓN	NÚMERO EMPLEADO	SALARIO PROMEDIO ANUAL
Administración	6 439 530	$83 400
Legal	945 440	$78 590
Cómputo y matemáticas	2 830 550	$64 150
Arquitectura e ingeniería	2 354 580	$60 390
Profesionales y técnicos en el cuidado de la salud	6 258 560	$56 240
Operaciones de negocios y finanzas	5 045 860	$56 000
Ciencias de la vida, ciencias físicas y ciencias sociales	1 102 070	$54 930
Arte, diseño, entretenimiento, deportes y medios de comunicación	1 583 250	$43 350
Educación, capacitación y biblioteca	7 852 030	$41 390
Construcción y extracción	6 099 360	$37 000
Instalación, mantenimiento y reparación	5 207 650	$36 560
Comunidad y servicios sociales	1 654 420	$35 800
Servicios de protección	2 983 230	$34 430
Ventas y relacionados	13 522 460	$31 560
Producción	10 246 130	$28 930
Apoyo de oficina y administrativo	22 607 360	$28 540
Transporte y traslado de materiales	9 361 690	$27 630
Apoyo al cuidado de la salud	3 235 840	$22 960
Cuidado y servicio personal	3 040 060	$21 570
Limpieza y mantenimiento de edificios y terrenos	4 274 480	$21 290
Agricultura, pesca y silvicultura	460 820	$20 290
Preparación y servicio de alimentos	10 314 820	$17 400

Fuente: "November 2003 National Cross-Industry Estimates of Employment and Mean Annual Wage for SOC Major Occupational Groups", Oficina de Estadísitcas Laborales de Estados Unidos.

beneficia tanto a los empleadores como a los solicitantes de empleo. Por ejemplo, la Sociedad para la administración de recursos humanos ayuda a las empresas y a los posibles empleados de RH a reunirse. Mediabristo.com es una asociación que permite a las personas creativas como editores, escritores, productores de televisión, diseñadores gráficos, y editores de libros, reunirse de manera personal y en línea para presentar su trabajo y contratarse entre sí para realizar proyectos.

Sindicatos

Los sindicatos pueden ser una fuente principal de candidatos para algunos trabajos profesionales y operativos. Algunos sindicatos, como los de la industria marítima, de la impresión y de la construcción, mantienen foros de contratación que pueden proporcionar candidatos, sobre todo para las necesidades a corto plazo. Las empresas que deseen utilizar esta fuente de reclutamiento deben contactar al sindicato que esté bajo consideración para plantearle sus requerimientos de elegibilidad y ver la disponibilidad de los candidatos.

Agencias de empleo públicas

Cada uno de los 50 estados de la Unión Americana mantiene una agencia de empleo que administra su programa de seguro de desempleo. Varias de estas agencias llevan títulos como Departamento de Empleo o Departamento de Recursos Humanos y están sujetas a ciertas regulaciones y controles administrados por el Servicio de Empleo de Estados Unidos (USES, por sus siglas en inglés).

Las agencias estatales mantienen oficinas públicas de empleo locales en la mayoría de las comunidades, sin importar su tamaño. Las personas que se quedan sin empleo deben registrarse en una de estas oficinas y estar disponibles para un "empleo idóneo" como condición para recibir su cheque de desempleo semanal. En consecuencia, las agencias de empleo públicas pueden referir a las empresas que tengan vacantes con aquellos solicitantes que cuenten con las habilidades requeridas y que estén disponibles para el empleo.

El USES ha desarrollado un banco de puestos computarizado a nivel nacional que lista las vacantes y establece las oficinas de empleo que están conectadas al mismo. El banco de puestos computarizado ayuda a facilitar el movimiento de solicitantes a diferentes áreas geográficas. La mayoría de las oficinas locales de empleo publica todos los días un libro de empleos local, que les proporciona el banco de puestos en forma de copias impresas por computadora. En Estados Unidos muchas de las ofertas también se pueden encontrar en internet en sitios web cooperativos, como America's Job Bank (AJB), America's Career InfoNet (ACINet) y America's Service Locator. Las vacantes de las empresas se listan junto con otra información pertinente, como la cantidad de vacantes, las tasas de pago y las especificaciones del puesto. Los entrevistadores de empleo de una agencia pueden tener acceso a una lista de todas las vacantes en el área geográfica para las cuales podrían calificar los solicitantes que les fueron asignados. Además, los solicitantes que buscan un puesto específico pueden revisar las listas y solicitarlo directamente a las organizaciones que tienen la vacante.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Este banco computarizado de puestos se llama America's Job Bank y puede utilizarse para tener acceso a todas las agencias de empleo estatales de Estados Unidos. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Además de acoplar a los solicitantes con las vacantes, las agencias de empleo públicas pueden ayudar a las empresas con las pruebas de empleo, los análisis de puestos, los programas de evaluación y las encuestas de salarios en la comunidad.

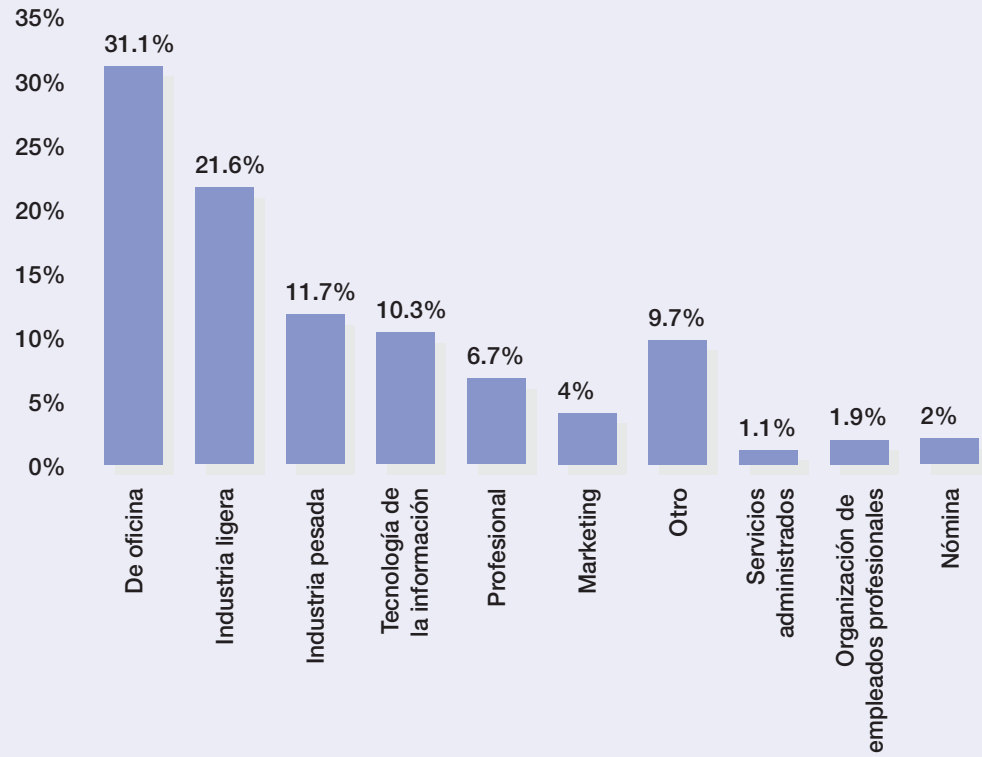
Agencias de empleo privadas y agencias temporales

Cobrar una tarifa permite a las agencias de empleo privadas adaptar sus servicios a las necesidades específicas de sus clientes. Snelling Personnel Services, Manpower, Kelly Services y Olsen Staffing Services, entre otras, son las agencias de empleo privadas más grandes. Sin embargo, es común que las agencias se especialicen en atender áreas ocupacionales o campos profesionales específicos. Por ejemplo, Aquent se especializa en proporcionar a las empresas los expertos en computación que necesitan y en ayudar a los empleados capacitados a encontrar posiciones temporales y permanentes. (Para mayor información sobre la ayuda temporal véase la siguiente sección.) La tarifa la puede pagar el empleador, el que busca el trabajo, o ambos, lo cual dependerá de quién recibe el mayor servicio. No es raro que las agencias de empleo privadas carguen al empleador una tarifa de 25 a 30 por ciento, con base en el salario anual de la posición que ocupará el solicitante al que contrate, si éste fue encontrado por la agencia.

Las agencias de empleo privadas difieren en los servicios que ofrecen, su profesionalismo y la capacidad de sus asesores. Si se paga a los asesores por comisión, su deseo de realizar un trabajo profesional puede ser anulado por su deseo de ganar una comisión. Por consiguiente, pueden animar a los solicitantes de empleo a aceptar puestos para los que no están capacitados. Para no caer en esto, quienes buscan empleo deben actuar con sensatez y tomarse tiempo para encontrar un reclutador que esté informado, tenga experiencia y sea profesional. Al hablar con reclutadores potenciales las personas deben analizar de forma abierta las filosofías y prácticas de los primeros respecto a las estrategias de reclutamiento, entre las que se incluyen la publicidad, el reclutamiento interno, los procedimientos de investigación de antecedentes y los costos de estas actividades. Deben intentar encontrar un reclutador flexible y que tome en cuenta sus necesidades y deseos.

Además de colocar trabajadores permanentes, muchas agencias privadas contratan y colocan a trabajadores en posiciones temporales. El sector de los servicios temporales es una de las fuentes de reclutamiento que está creciendo con más rapidez en Estados Unidos, ya que emplea de dos a tres millones de personas por año.[11] Esta forma de empleo creció a pasos agigantados en la década de los noventa y tal vez seguirá siendo fuerte. En la figura 5.3

Figura 5.3 Desglose ocupacional de las colocaciones en las agencias de ayuda temporal



Fuente: Steve Jones, "You've Come a Long Way, Baby: What the Staffing Industry Offers Today", *Canadian HR Reporter* 14, núm. 19, 5 de noviembre de 2001, p. 15. © Copyright *Canadian HR Reporter*, 5 de noviembre de 2001, con la autorización de Carswell, Toronto, Ontario 1-800-387-5164. Sitio web: http://www.hrreporter.com. Información suministrada por la Asociación de Investigación Canadiense, Employment Staffing Services.

se muestran los resultados de un estudio realizado en Canadá que indica el desglose de las ocupaciones con mayor representación en las agencias de empleo temporal.[12]

Alrededor de nueve de cada 10 empresas estadounidenses, tanto grandes como pequeñas, utilizan hasta cierto punto a los "empleados temporales", a los que contratan por lo general para asignaciones que durarán periodos cortos o para ayudar cuando los gerentes no pueden justificar la contratación de un empleado de tiempo completo, como es la sustitución por vacaciones, para periodos de grandes cargas de trabajo o los periodos de incapacidad de trabajadores permanentes por embarazo o enfermedad. La contratación de empleados temporales se está utilizando cada vez más para ocupar las posiciones después de que se ha contratado a todos los empleados permanentes. Esta práctica se está utilizando cada vez más porque a los empleados temporales se les puede despedir con más rapidez y a menor costo cuando el trabajo disminuye. Algunas empresas utilizan un enfoque de proceso de empleo justo a tiempo en el que el personal principal aumenta por una fuerza de trabajo complementaria con grandes habilidades y bien capacitada. Por consiguiente, el uso de empleados temporales se ha vuelto una manera viable de mantener los niveles adecuados de personal. Además, con frecuencia los costos de empleo de los empleados temporales son menores que los de los empleados permanentes, porque a los primeros no se les otorgan prestaciones y se les puede despedir sin tener que presentar reclamaciones del seguro de desempleo.

Los arreglos de empleos temporales pueden ser ventajosos tanto para los empleados como para las empresas. Como es posible que muchos empleados temporales al final sean contratados para trabajar tiempo completo, el arreglo temporal permite a los trabajadores y a las empresas tratarse antes de hacer un compromiso permanente. Sin embargo, algunas empresas como Microsoft, han enfrentado problemas legales por llamar a empleados permanentes como "temporales" o "contratistas independientes" en un esfuerzo por reducir los costos de empleo. Para evitar tales abusos el Congreso, los tribunales y el Departamento del Trabajo de Estados Unidos han establecido criterios a seguir al contratar empleados temporales.

Subcontratación de empleados

subcontratación de empleados
Proceso de despedir a empleados que luego son contratados por una empresa de subcontratación (la cual maneja todas las actividades relacionadas con RH) y acordar con esa empresa recontratarlos.

La **subcontratación de empleados** por medio de organizaciones empleadoras profesionales (PEO, por sus siglas en inglés) ha crecido con rapidez en Estados Unidos desde la aprobación de la Ley de Igualdad Tributaria y Responsabilidad Fiscal de 1982. En la actualidad 700 PEO supervisan de dos a tres millones de trabajadores estadounidenses, de acuerdo con la Asociación Nacional de Organizaciones Empleadoras Profesionales (*National Association of Professional Employer Organizations*, NAPEO, por sus siglas en inglés), ubicada en Alexandria, Virginia. En esencia, una PEO (por lo general una empresa más grande) asume la administración de las tareas de RH de una empresa más pequeña y se convierte en coempleadora de sus empleados. La PEO desempeña todos los deberes de RH de un empleador, la contratación, nómina, evaluación de desempeño, administración de prestaciones y otras actividades rutinarias de RH, y a cambio, por lo común, se le paga una tarifa de cuatro a ocho por ciento del costo de nómina más 9 a 20 por ciento de los salarios brutos. Como las PEO pueden coemplear un gran número de personas que trabajan en muchas empresas diferentes, pueden proporcionar a los empleados prestaciones como los planes de jubilación 401k y los planes de salud que las pequeñas empresas no se pueden permitir. A diferencia de las agencias temporales, que suministran trabajadores sólo por periodos limitados, las empresas de subcontratación de empleados colocan a sus empleados con los suscriptores sobre una base permanente.[13] La Sociedad para la Administración de Recursos Humanos informa que las empresas con menos de 50 empleados pueden ahorrar desde 5000 hasta 50 000 dólares en tiempo y costos laborales por año al contratar a una PEO. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2" se proporcionan algunas directrices para elegir una PEO.

Mejoramiento de la efectividad del reclutamiento externo

Con toda la incertidumbre inherente al reclutamiento externo, algunas veces es difícil determinar si las actividades de una organización para ubicar el talento prometedor son efectivas o rentables. Sin embargo, los gerentes pueden hacer varias cosas para maximizar la probabilidad de éxito. Éstas incluyen calcular los índices de resultados de las fuentes de reclutamiento, calcular los costos de las mismas, capacitar a los reclutadores de la organización y llevar a cabo revisiones realistas del puesto.

Índices de resultados

índice de resultados
Porcentaje de solicitantes de una fuente de reclutamiento que pasa a la siguiente etapa del proceso de selección.

Los índices de resultados ayudan a señalar qué fuentes de reclutamiento son más efectivas para generar candidatos calificados para el puesto. Es muy sencillo, un **índice de resultados** es el porcentaje de solicitantes de una fuente particular que pasa a la siguiente etapa del proceso de selección. Por ejemplo, si se reciben 100 currículos de una agencia de empleo y 17 de esos solicitantes fueran invitados a una entrevista en la empresa, el índice de resultados para esa agencia sería de 17 por ciento (17/100). Este índice podría entonces calcularse de nuevo para cada etapa subsiguiente del proceso de selección (por ejemplo, después de la entrevista y otra vez después de la oferta final), lo que daría como resultado un índice de resultados acumulativo. Al calcular y comparar los índices de resultados para cada fuente de reclutamiento, se puede averiguar qué fuentes generan los solicitantes calificados.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Directrices para seleccionar una PEO

1. Evalúe su lugar de trabajo para determinar las necesidades de recursos humanos y de administración del riesgo.
2. Asegúrese de que la PEO sea capaz de cumplir sus metas. Los folletos de ventas y las propuestas extravagantes son fáciles de imprimir. Reúnase con las personas que le atenderán.
3. Revise los antecedentes financieros de la empresa. Solicítele referencias bancarias y que le demuestre que ha pagado los impuestos de nómina y las primas de seguros.
4. Solicítele referencias de clientes y de profesionales.
5. Revise si la empresa es miembro de la Asociación Nacional de Organizaciones de Empleadoras Profesionales (NAPEO, por sus siglas en inglés). (Ver http://www.napeo.org para una lista de miembros.)
6. Investigue la capacidad de la empresa para administrar y dar servicio de administración del riesgo. ¿Cuánta experiencia y profundidad de conocimientos tiene su personal interno? ¿Algún miembro senior de su personal ha sido certificado por los Especialistas Certificados de Empleadores Profesionales (Certified Professional Employer Specialists)? ¿Y por otros organismos profesionales importantes?
7. Entienda en qué se basan las prestaciones de los empleados. ¿Están del todo asegurados o ellos pagan una parte? ¿Quién es el encargado o el administrador de los terceros (TPA, por sus siglas en inglés)? Si se requiere en su estado, ¿está su TPA o encargado autorizado?
8. Entienda cómo se personalizan las prestaciones de los empleados y determine si satisfacen sus necesidades.
9. Revise con cuidado el contrato de servicio. ¿Se muestran de forma clara las responsabilidades y obligaciones de las partes respectivas? ¿Qué garantías proporciona? ¿Qué cláusulas le permiten a usted o a la PEO cancelar los términos del contrato?
10. Si su estado requiere que una PEO tenga una licencia o registro, asegúrese de que la empresa que está considerando cumpla con dichos requerimientos.

Fuente: Carolyn Hirschman, "For PEOs, Business is Booming", *HRMagazine* 45, núm. 2, febrero de 2000, p. 43. Reproducido con la autorización de *HRMagazine*, publicado por la Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, mediante Copyright Clearance Center.

Costos del reclutamiento

El costo de varios procedimientos de reclutamiento puede calcularse con ayuda de un sencillo conjunto de cálculos. Por ejemplo, el promedio del costo de la fuente por contratación (SC/H, por sus siglas en inglés) se puede determinar con la siguiente fórmula:

$$\frac{SC}{H} = \frac{AC + AF + RB + NC}{H}$$

donde AC = costos de publicidad, gasto mensual total (ejemplo: $28 000)
AF = tarifas de la agencia, total mensual (ejemplo: $19 000)
RB = bonificación por recomendaciones, total pagado (ejemplo: $2300)
NC = contrataciones sin costo, entradas, agencias sin fines de lucro, etc. (ejemplo: $0)
H = total de contrataciones (ejemplo: 119)

Al sustituir los números del ejemplo en la fórmula, el resultado es:

$$\frac{SC}{H} = \frac{\$28\,000 + \$19\,000 + \$2300 + \$0}{119}$$

$$= \frac{\$49\,300}{119}$$

= $414 (costo de la fuente de reclutamiento por contratación)

Cuando se combinan con la información de los índices de resultados, estos cálculos pueden proporcionar a los gerentes información invaluable acerca de la utilidad de los diferentes enfoques y de las fuentes de reclutamiento. De esa manera, pueden tomar decisiones más informadas sobre el control de los costos de reclutamiento y el aumento de su efectividad. Por ejemplo, aunque los anuncios y referencias de los empleados puedan proporcionar solicitantes calificados, los gerentes pueden encontrar que las bonificaciones por recomendaciones son una alternativa más económica.

Reclutadores de la organización

El tamaño de una organización influye en quién desempeña la función de reclutamiento. Las grandes empresas contratan y capacitan a reclutadores profesionales de RH para encontrar nuevos empleados. En las organizaciones más pequeñas el reclutamiento puede realizarlo un empleado general de RH; si éstas no tienen posiciones de RH, el reclutamiento lo pueden llevar a cabo los gerentes, los supervisores o ambos. En empresas como Macy's y Williams–Sonoma, los miembros de los equipos de trabajo participan en la selección de nuevos miembros.

No importa quién realice el reclutamiento, es imperativo que estas personas entiendan bien los conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y otras características requeridas para el puesto. Con mucha frecuencia se da una asignación de reclutamiento a una persona nueva en el departamento de RH o a un gerente de línea, incluso antes de que esa persona haya recibido una capacitación para realizar entrevistas, antes de que entienda del todo el puesto y de que comprenda por completo los valores y metas de la organización.

Es importante recordar que los reclutadores influyen en la decisión del solicitante de ocupar o no un puesto. Debido a que los reclutadores a menudo pueden aumentar el atractivo de un puesto y de una organización, con frecuencia es una de las razones principales por las que los solicitantes eligen a una organización en lugar de otra. Con base en esto se puede concluir que los reclutadores agradables, entusiastas y competentes influyen en el éxito del programa de reclutamiento de la organización.

Presentación realista del puesto

presentación realista del puesto (RJP)
Informar a los solicitantes sobre todos los aspectos del puesto, entre los que se incluyen sus facetas deseables e indeseables.

Otra manera en que las organizaciones pueden aumentar la efectividad de sus actividades de reclutamiento es ofreciendo a los solicitantes del puesto una **presentación realista del puesto** (**RJP**, por sus siglas en inglés). Una RJP informa a los solicitantes acerca de todos los aspectos del puesto, los que incluyen sus facetas deseables e indeseables. Por el contrario, una presentación común del puesto muestra sólo los puntos positivos del mismo. Una RJP también puede incluir un recorrido por el área de trabajo, combinada con un análisis de las consideraciones negativas de salud o seguridad. Los defensores de la RJP consideran que los solicitantes que reciben información realista respecto a la posición tienen más probabilidades de quedarse en ella y tener éxito, porque se llevarán menos sorpresas desagradables. De hecho, varios estudios de investigación sobre la RJP revelaron que genera estos resultados positivos:

- Mejora la satisfacción del empleado por su puesto.
- Reduce la rotación voluntaria.
- Aumenta la comunicación mediante la honestidad y sinceridad.
- Proporciona expectativas realistas del puesto.

Para ayudar a que los nuevos empleados tengan una visión realista de lo que pueden esperar del puesto y mejorar sus tasas de retención, la National City Corporation implementó una serie de talleres para sus empleados bancarios en el nivel de ingreso. A los gerentes de contratación se les enseñó a preparar la llegada de los nuevos empleados y a facilitarles la transición a sus nuevos puestos. También se presentó a los empleados nuevos con los empleados con experiencia. Como resultado, la rotación de los empleados nuevos de National City Corporation se redujo 50 por ciento.[14]

Reclutamiento interno del talento

objetivo 2

Aunque por lo general se piensa que el reclutamiento se enfoca en atraer empleados potenciales de fuera de la organización, la mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes por encima del nivel de ingreso mediante promociones y transferencias. Cuando una organización cubre las vacantes de esta manera, puede capitalizar la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción. Procter & Gamble es una organización que recluta a sus altos gerentes sólo en el interior de la empresa. Según revela una encuesta entre ejecutivos, al parecer las empresas están promoviendo más a sus propios empleados que antes.[15]

Ventajas y limitaciones del reclutamiento en el interior de la empresa

Las políticas de promoción en el interior de Marriott, Nordstrom's, Nucor Steel y Wal-Mart han contribuido al crecimiento y éxito global de estas empresas.[16] La promoción premia a los empleados por su desempeño histórico e intenta animarlos a que continúen con sus esfuerzos. Asimismo, da a otros empleados una razón para esperar que esfuerzos similares los conducirán a una promoción, por consiguiente, mejoran la moral dentro de la organización. Esto es en especial cierto para los miembros de las clases protegidas que han enfrentado dificultades para encontrar empleo y que, con frecuencia, incluso han afrontado más dificultades para avanzar en una organización. La mayoría de las organizaciones ha integrado las políticas de promoción como una parte esencial de sus programas de igualdad de oportunidades de empleo y de acción afirmativa.

Para que una política de promoción tenga el máximo valor motivacional los empleados deben conocerla. Enseguida se muestra un ejemplo de la declaración de una política que una organización puede preparar:

> "La promoción interna" se reconoce por lo general como una base para una buena práctica de empleo, y la política de nuestra organización es promover, siempre que sea posible, a las personas que ya trabajan con nosotros cuando haya que ocupar una vacante, la cual se anunciará durante cinco días naturales para dar a todo el personal capacitado de tiempo completo y medio tiempo la misma oportunidad de solicitarla.

Aunque una transferencia carezca del valor motivacional de una promoción, algunas veces puede servir para proteger a los empleados de un despido o para ampliar sus experiencias de trabajo. Además, la familiaridad del empleado transferido con la organización y sus operaciones puede ayudar a eliminar los costos de orientación y capacitación que supondría el reclutamiento externo. Lo más importante es que el registro de desempeño

del transferido puede ser un pronosticador más exacto del éxito del candidato que la información que se obtenga de los solicitantes externos.

Junto con las ventajas potenciales del reclutamiento interno, los gerentes también deben estar enterados de las limitaciones potenciales. Por ejemplo, es posible que sea necesario buscar empleados del exterior para ciertos puestos en los niveles medios y superiores que requieran capacitación y experiencia especializada y que no sea fácil ocupar con personal que ya trabaja en la organización. Esto es común sobre todo en las organizaciones pequeñas. Además, para ciertas vacantes puede ser necesario contratar a personas del exterior que hayan adquirido en otro lugar los conocimientos y la experiencia que se requieren para estos puestos.

Aunque la política de RH anime a cubrir las vacantes con personas que ya trabajan en la organización, se debe considerar a candidatos potenciales del exterior para prevenir la endogamia de ideas y actitudes. Los solicitantes contratados del exterior, sobre todo para ciertas posiciones técnicas y gerenciales, pueden ser una fuente de nuevas ideas y traer consigo el conocimiento adquirido más reciente de sus empresas anteriores. De hecho, la excesiva dependencia de las fuentes internas puede crear el riesgo de la "clonación de empleados". Además, no es poco común que las empresas intenten conocer los secretos de sus competidores atrayendo a sus empleados para contratarlos: Procter & Gamble demandó a una empresa rival, otra fabricante de papel, cuando contrató a empleados que habían trabajado para ella y habían adquirido gran cantidad de conocimientos acerca de la fabricación del papel higiénico Charmin y de las toallas de papel Bounty, ambos productos de P&G. Por su parte, Wal-Mart demandó a Amazon.com por haber contratado a empleados que habían trabajado con ella y habían adquirido amplios conocimientos de sus sofisticados sistemas de inventarios.[17]

objetivo 3

Métodos para identificar candidatos calificados

El uso efectivo de las fuentes internas requiere un sistema para ubicar candidatos calificados para el puesto y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Los candidatos calificados dentro de la organización se pueden localizar de diferentes formas, como se analizará a continuación.

Sistemas de información de recursos humanos

Como se analizó en el capítulo 2, la tecnología de la información ha hecho posible que las organizaciones generen bases de datos que contengan el historial completo y las calificaciones de cada uno de sus empleados. Al combinar lo anterior con la cada vez mayor facilidad de uso de los buscadores, los gerentes pueden tener acceso a esta información e identificar a los candidatos potenciales para los puestos disponibles. Organizaciones tan diversas como Sun Microsystems, Merck y el ejército de Estados Unidos han desarrollado sistemas de rastreo de currículos que permiten a los gerentes revisar en línea la base de datos de los mismos. Empresas como PeopleSoft y SAP son líderes en el desarrollo de software automatizado de administración del proceso de empleo y habilidades. Similares a los inventarios de habilidades antes mencionados, estos sistemas de información permiten a una organización analizar con detalle y rapidez a toda su fuerza de trabajo con el fin de localizar a los candidatos idóneos para ocupar una vacante interna. Esta información también puede utilizarse para predecir las trayectorias profesionales de los empleados y anticipar cuándo y dónde pueden surgir las oportunidades de promoción. Puesto que el valor de la información depende de mantenerla actualizada, los sistemas por lo general incluyen estipulaciones para registrar los cambios en las calificaciones de los empleados y las ubicaciones de los puestos a medida que ocurren.[18]

Publicación y oferta de puestos

publicación y oferta de puestos
Avisos de publicación de vacantes y mantenimiento de las listas de los empleados que buscan mejores posiciones

Las organizaciones pueden comunicar la información acerca de las vacantes por medio de un proceso denominado de **publicación y oferta de puestos.** Con frecuencia los puestos se anotan en los pizarrones de boletines electrónicos o en pizarrones comunes que se sitúan en los lugares donde se reúnen los empleados. Los puestos vacantes pueden también anunciarse en las publicaciones de los empleados, en folletos especiales, por correo directo y mensajes dirigidos al público. Muchas empresas han desarrollado sistemas de avisos en línea por medio de los cuales los empleados que buscan oportunidades de crecimiento pueden registrar su nombre, su currículo y la solicitud para las posiciones que les interesan. Cuando una posición queda disponible se recupera la lista de empleados a quienes les interesa ocuparlo y se revisan los registros de éstos con el fin de elegir a los posibles candidatos para las entrevistas. A los empleados se les puede avisar por vía electrónica acerca de los programas de entrevistas y rastrear su progreso, también vía electrónica, a lo largo de varias etapas de contratación.[19]

El sistema de publicación y oferta de puestos puede ofrecer muchos beneficios a una organización. Sin embargo, estos beneficios no se pueden concretar a menos que los empleados crean que el sistema está siendo administrado de forma justa. Además, la oferta interna es más efectiva cuando forma parte de un programa de desarrollo de carrera profesional, en el que los empleados están enterados de las oportunidades que les ofrece la organización. Por ejemplo, los departamentos de RH pueden proporcionar a los nuevos empleados información acerca del avance en el puesto que describa las líneas de desarrollo de éste, los requerimientos de capacitación de cada puesto y las habilidades y capacidades que necesitarán a medida que asciendan en el escalafón hacia él.

Identificación del talento por medio de evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño se analizan con más detalle en el capítulo 8. Para los propósitos de este tema se quiere hacer notar que los gerentes miden y evalúan el desempeño de un empleado por varias razones, ninguna más importante que la de tomar decisiones de desarrollo y de carrera. Los trabajadores exitosos con frecuencia son buenos candidatos para una promoción. En contraste, los empleados con mal desempeño pueden necesitar (y beneficiarse de) una transferencia a otra área o incluso una democión o degradación de puesto.

Identificar y desarrollar el talento de las personas es una función que todos los gerentes deben tomar en serio. Dado que realizan evaluaciones formales, tienen que preocuparse por el potencial de sus subordinados para puestos gerenciales o técnicos avanzados y por fomentar su crecimiento en esa dirección. Además de los gerentes inmediatos, otros miembros de la organización también deberían tener el poder de evaluar, nominar y ayudar a los empleados prometedores.

Inventario del talento gerencial

Como se analizó en el capítulo 2, los inventarios de habilidades son una herramienta importante para la planeación de la sucesión. Estos inventarios proporcionan una indicación de las habilidades que tienen los empleados, así como de sus intereses y experiencias. De esta manera ayudan a los gerentes a prestar mayor atención a las necesidades de desarrollo de los empleados, tanto en sus puestos actuales como en los de dirección a los que pudieran ser promovidos. Una etapa también muy importante de este proceso es identificar a los empleados con alto potencial que se puedan preparar como reemplazos de los gerentes a los que se reasigne, los que se jubilen o para ocupar otra posición vacante. En GE, para cada posición en un nivel gerencial o superior, se identifica a dos o tres personas que pudieran ocupar con facilidad el lugar del actual empleado cuando éste tenga que trasladarse.

Por desgracia muchas empresas no hacen bien el trabajo de administrar su talento. En un estudio realizado por McKinsey and Company, tres cuartos de los funcionarios

Figura 5.4 Señales de alerta de una "bancada" de talento débil

1. Toma mucho tiempo ocupar las posiciones clave
2. Las posiciones clave se pueden ocupar sólo contratando a personas del exterior
3. Las vacantes en posiciones clave no se pueden ocupar confiando en las habilidades de quienes fueron elegidos para ellas
4. Con frecuencia los reemplazos no tienen éxito al desempeñar sus nuevos deberes
5. Las promociones se deciden con base en caprichos, favoritismos o nepotismo

Fuente: Adaptado de William Rothwell, *Effective Succession Planning,* Nueva York, AMACOM, 2000.

corporativos dijeron que sus empresas casi siempre estaban escasas de talento. Al mismo tiempo, la mitad de los que contestaron a una encuesta similar reconocieron que no estaban haciendo una planeación de la sucesión efectiva y que no estaban preparados para reemplazar a los ejecutivos clave.[20] En la figura 5.4 se muestran algunas señales que indican que la empresa necesita esforzarse más en la preparación de talento interno.

Uso de los assessment centers o centros de evaluación

assessment centers
Proceso por el cual se evalúa a las personas cuando participan en una serie de situaciones que se asemejan a las que podrían tener que manejar en un puesto.

Existen otras maneras efectivas de evaluar el potencial de carrera de una persona. A mediados de la década de los cincuenta, Douglas Bray y sus asociados de AT&T fueron los pioneros de la idea de los assessment centers o centros de evaluación, que son considerados uno de los métodos más valiosos para evaluar al personal. Un **assessment center** es un proceso (no un lugar) por el cual se evalúa a las personas cuando participan en una serie de situaciones que se asemejan a las que podrían tener que manejar en un puesto. Su popularidad se puede atribuir a que permiten aumentar las habilidades de una organización para seleccionar empleados que se desempeñarán con éxito en las posiciones de dirección o a que ayudan y promueven el desarrollo de las habilidades para su posición actual. Estos centros pueden utilizar ejercicios de pendientes, grupos de discusión sin guía y otros enfoques.

- *Ejercicios de pendientes.* Este método se utiliza para simular una situación problemática. Los participantes reciben varios documentos, cada uno de los cuales describe algún problema o situación que requiere una respuesta inmediata. De esta manera se ven obligados a tomar decisiones bajo presión y a determinar cuál es la prioridad de cada problema.
- *Grupos de discusión sin guía.* En esta actividad se reúne a los evaluados en un ambiente de seminario para analizar un tema asignado, cada uno con o sin un rol designado para desempeñar dentro del grupo. A los participantes se les proporciona poca o ninguna instrucción sobre cómo empezar a tratar el tema, y no se les dice a qué decisión deben llegar. Los miembros de los grupos de discusión sin guía son evaluados por su iniciativa, habilidades de liderazgo y la capacidad para trabajar de manera efectiva en un grupo establecido.
- *Juego de roles.* Este ejercicio puede implicar preparar una junta con clientes o una reunión del líder de un equipo con algunos de sus subordinados, y participar en ella. Al final, un asesor capacitado evalúa al participante utilizando una escala de valoración estructurada.
- *Entrevistas conductuales.* El entrevistador plantea una serie de preguntas al participante acerca de lo que haría en ciertas circunstancias de trabajo. Algunas veces las entrevistas conductuales se combinan con videos que muestran simulaciones de trabajo y se les pide, a intervalos, que comenten lo que harían en las situaciones mostradas.

La participación en estas actividades proporciona ejemplos del comportamiento que son representativos del que se requiere para el avance del trabajador. Al final del periodo del assessment center las observaciones de los asesores se combinan y se integran para desarrollar un panorama completo de los puntos fuertes y las necesidades de los participantes. Por lo común se presenta un informe a la gerencia senior y se proporciona retroalimentación a los participantes.

Se da mayor atención a la validez de los procedimientos del assessment center. Antes de que éste se ponga en operación, se deben determinar las características o dimensiones que se van a estudiar por medio del análisis de puestos. Los ejercicios que se utilizan en el centro tienen que reflejar el puesto para el que la persona está siendo evaluada; es decir, los ejercicios deben tener validez de contenido. Aunque la metodología del assessment center lleva en sí la validación del contenido, la validez de pronóstico se ha observado también en muchos ejemplos. Se encontró una fuerte relación positiva entre las evaluaciones y el desempeño futuro del puesto.[21]

Mientras que los assessment centers han probado ser muy valiosos para identificar el talento directivo y ayudar al desarrollo de las personas, se debe advertir que el método tiende a favorecer a quienes tienen fuertes habilidades interpersonales y la capacidad de influir en otros. Algunas personas encuentran difícil dar lo mejor en una situación que para ellos es amenazante, como hacer una prueba. La manera en la que el personal del assessment center dirija los ejercicios y proporcione retroalimentación a los participantes desempeñará un papel importante en la manera en que reaccionen las personas a la experiencia.

Administración de la carrera profesional. Desarrollo del talento a lo largo del tiempo



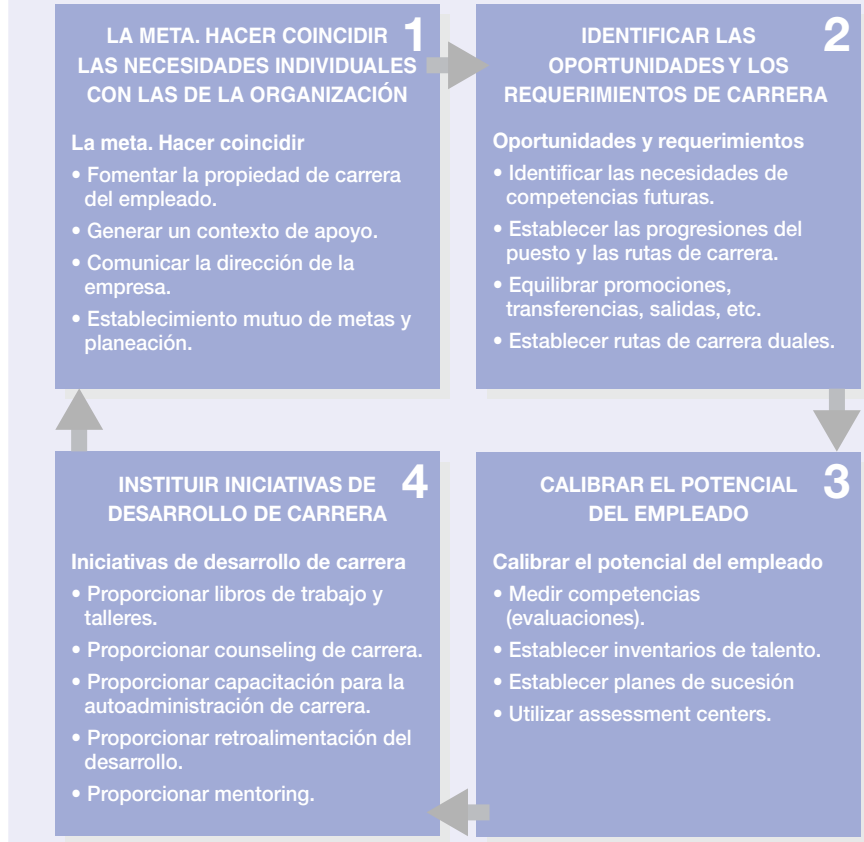
Mientras que se puede pensar en el reclutamiento como una actividad independiente, limitada a un único puesto en un sólo momento del tiempo, con frecuencia éste no es el caso. Las decisiones inevitables acerca del talento, sin importar si se relacionan con el reclutamiento, la transferencia, la promoción, el desarrollo o el despliegue de personas, tienen que ser consideradas en el contexto de las prioridades a largo plazo de las empresas y de los empleados. Los gerentes están tomando estas decisiones cada vez más como parte de un enfoque exhaustivo de la administración de carrera más que sobre una base "extraordinaria".

Integrar el desarrollo de carrera con los otros programas de RH crea sinergias en las que todos los aspectos de RH se refuerzan entre sí. En la figura 5.5 se muestra cómo las estructuras de RH se relacionan con algunos de los aspectos esenciales del proceso de la administración de carrera. Por ejemplo, al planear su carrera profesional los empleados necesitan información de la organización: información que la planeación estratégica, el pronóstico, la planeación de la sucesión y los inventarios de habilidades pueden proporcionar. De manera similar, cuando obtienen información de sí mismos y la utilizan en la planeación de su carrera, los empleados tienen que conocer las trayectorias de carrera dentro de su organización y cómo ve la administración su desempeño.[22]

La meta. Hacer coincidir las necesidades individuales con las de la organización

En el análisis final un programa de desarrollo de carrera debe verse como un proceso dinámico que ajusta las necesidades de la organización con las de los empleados.

Figura 5.5 El papel de RH en la administración de carrera



La función del empleado

Aunque algunas empresas desempeñan una función importante en la planeación de la carrera de sus empleados, al final son éstos los responsables de iniciar y administrar su propia planeación de carrera. Como tener una carrera exitosa implica la creación de su propia ruta de carrera, no sólo seguir una ruta ya establecida por la organización, depende de cada persona identificar su propio conocimiento, habilidades, capacidades, intereses y valores, y buscar información acerca de las opciones de carrera para fijarse metas y desarrollar planes de carrera. Los gerentes deben animar a los empleados a que tomen la responsabilidad de su carrera ofreciéndoles ayuda continua en forma de retroalimentación acerca de su desempeño individual y haciendo que esté disponible la información referente a la organización, el puesto y las oportunidades de carrera que pudieran interesarle.

La organización es responsable de proporcionar información acerca de su misión, políticas y planes para dar apoyo a la autoevaluación, la capacitación y el desarrollo de los empleados. El crecimiento significativo de carrera puede ocurrir cuando la iniciativa individual se combina con la oportunidad de la organización. Los programas de desarrollo de carrera benefician a los gerentes dándoles mayor habilidad en la administración de su carrera, una mayor retención de los empleados valiosos, más entendimiento de la organización y una mayor reputación como desarrolladores de personas. Como con otros pro-

gramas de RH, la inauguración de un programa de desarrollo de carrera debe basarse también en las necesidades de la organización.

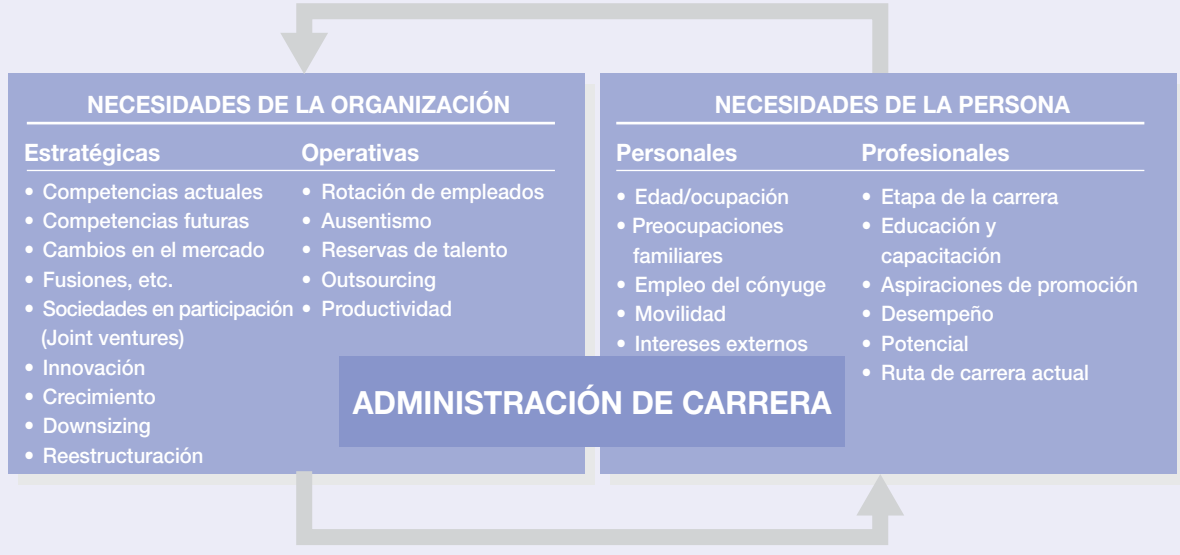
La evaluación de las necesidades tiene que tomar una serie de estrategias (encuestas, discusiones de grupo informales, entrevistas, etc.) y debería involucrar al personal de diferentes grupos, como nuevos empleados, gerentes, empleados con antigüedad y de minorías, así como empleados técnicos y profesionales. Identificar las necesidades y problemas de estos grupos proporciona un punto de partida para los esfuerzos de desarrollo de carrera de la organización. Como se muestra en la figura 5.6, las necesidades de la organización deben vincularse con las necesidades de carrera de la persona, de tal manera que se unan la efectividad y la satisfacción personal de los empleados con el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La función de la organización. Establecimiento de un contexto favorable

Para que el desarrollo de carrera tenga éxito, debe recibir total apoyo por parte de la alta dirección. Sería ideal que los gerentes de línea senior y los gerentes del departamento de RH trabajaran juntos para diseñar e implementar un sistema de desarrollo de carrera. El sistema debe reflejar las metas y la cultura de la organización, y la filosofía de RH tiene que entretejerse por toda la empresa. Una filosofía de RH puede ofrecer a los empleados una clara gama de expectativas y direcciones para su propio desarrollo de carrera. Para que un programa sea efectivo, habría que capacitar al personal de la gerencia de todos los niveles en los fundamentos del diseño del puesto, de la evaluación del desempeño, de la planeación de carrera y en counseling.

Uno de los indicadores más importantes de apoyo de la administración asume la forma del mentoring. Esto es cierto sin importar si se hace de manera expresa como parte de un programa en curso, o de manera informal, como un simple gesto de amabilidad para un empleado menos experimentado. Manejar la incertidumbre es uno de los retos

Figura 5.6 Equilibrio de las necesidades de la persona y las de la organización



más grandes que cualquier persona puede enfrentar en su carrera. Recibir consejo y asesoría de alguien que ha pasado por experiencias similares puede resultar invaluable para los empleados. Más adelante en este capítulo se dedicará una sección completa al mentoring.

Armonización de las metas individuales y de la organización

Antes de que las personas puedan comprometerse en una planeación de carrera significativa, no sólo deben estar enterados de la filosofía de la organización, también deben tener un buen conocimiento de las metas más inmediatas de la misma. Por otra parte, pudieran planear un cambio o crecimiento personal sin saber si sus propias metas se ajustan a las de la organización y cómo lo hacen. Por ejemplo, si la tecnología de una empresa está cambiando y se necesitan nuevas habilidades, ¿la organización volverá a capacitar a su personal para que satisfaga esta necesidad o contratará talento nuevo? ¿Existe un aumento, estabilidad o reducción en la cantidad de empleados necesarios? ¿Cómo afectará la rotación a esta necesidad? Está claro que un plan de la organización que responda este tipo de preguntas es esencial para apoyar la planeación de carrera individual.

Al mismo tiempo, no sería realista esperar que las personas puedan establecer sus metas de carrera con *perfecto* conocimiento de hacia dónde van o para qué, o de a dónde se dirige la organización. Las personas cambian con el tiempo, y debido a eso también lo hacen sus necesidades e intereses. De forma similar, las organizaciones cambian también sus direcciones y ajustan sus estrategias para lidiar con el cambio. Así, aunque el ajuste de las metas es esencial, podría ser buena idea que éste sea flexible.

objetivo 5

Identificación de oportunidades y requerimientos de carrera

Aunque la administración del talento integra una serie de actividades relacionadas con RH, quienes dirigen el proceso tienen que mantenerse al tanto de las necesidades y requerimientos de la organización. Esto implica un análisis de las competencias necesarias para los puestos, el avance entre los puestos relacionados y el suministro de talento preparado (y potencial) disponible para ocuparlos.

Comience con un análisis de competencias

Es importante para una organización estudiar sus puestos con cuidado para identificar y ponderar los conocimientos y habilidades que cada uno requiera. Esto puede lograrse por medio del análisis de puestos y de los sistemas de evaluación, como los que se utilizan en los programas de compensación. El sistema utilizado en Sears mide tres competencias básicas para cada puesto: el conocimiento práctico, la solución de problemas y la responsabilidad. El conocimiento práctico se desglosa en tres tipos: conocimiento técnico, conocimiento gerencial y relaciones humanas. La solución de problemas y la responsabilidad tienen también varias dimensiones. Se asigna una puntuación a cada una de estas tres competencias principales para cada puesto y se calcula un valor total para cada una. Para cualquier transferencia de puesto planeada se puede calcular la cantidad de aumento o disminución que el siguiente puesto representa en cada una de las áreas de habilidades, así como en los valores totales de los puntos. Luego, esta información se utiliza para asegurar que la transferencia a un puesto diferente sea un movimiento que requiera crecimiento por parte del empleado.

Sears diseña las rutas de desarrollo de carrera para proporcionar las siguientes experiencias: 1) un aumento de, al menos, un área de habilidad en cada nueva asignación, 2) un aumento de por lo menos 10 por ciento en los puntos totales en cada nueva asignación y 3) asignaciones en diferentes áreas funcionales.[23]

Identificar las progresiones laborales

progresiones laborales
Jerarquía de puestos que un nuevo empleado puede experimentar, que varía desde un puesto inicial hasta puestos que sucesivamente requieren más conocimientos o habilidades.

rutas de carrera
Líneas de desarrollo en un campo ocupacional dentro de una organización.

Una vez que se identifican los requerimientos de habilidades de los puestos y se les pondera de acuerdo con su importancia, se pueden planear las **progresiones laborales.** A un nuevo empleado sin experiencia se le asigna por lo común un "puesto inicial". Después de un periodo en ese puesto se le puede promover a un puesto que requiera más conocimientos o habilidades. Aunque la mayoría de las organizaciones se concentra en desarrollar progresiones laborales para puestos gerenciales, profesionales y técnicos, las progresiones pueden desarrollarse en todas las categorías de puestos. Luego, estas progresiones laborales se pueden utilizar como base para desarrollar las **rutas de carrera,** es decir, las líneas de desarrollo para las personas dentro de una organización.

En la figura 5.7 se muestra una típica línea de desarrollo en el área de recursos humanos de una gran corporación multinacional. Es evidente que quien desee avanzar mucho en el departamento de recursos humanos de esta empresa debe estar preparado para mudarse geográficamente. Esto también es cierto para otros campos de carrera dentro de la organización.

Muchas organizaciones preparan interesantes y atractivos folletos para describir las rutas de carrera que están disponibles para los empleados. General Motors ha elaborado una guía de desarrollo de carrera que agrupa los puestos por campos de trabajo tales como el de la ingeniería, el de la manufactura, el de las comunicaciones, el de procesamiento de datos, el de finanzas, el de recursos humanos y el científico. Estas categorías dan a los empleados la comprensión de las posibilidades de carrera en varios campos.

Aunque estos análisis pueden ser muy útiles para los empleados, y tal vez esenciales para las organizaciones, es necesario advertir al lector que muchas carreras exitosas no son tan metódicas ni se avanza en ellas de manera tan armonizada. En el mundo laboral de hoy, las progresiones en la carrera a menudo suceden tanto por crear como por sacar provecho de las oportunidades que surgen a medida que se avanza en la planeación racional. Así que aunque es buena idea que las organizaciones establezcan un mapa para la ruta de carrera, y las personas hacen bien en establecer una estrategia para el avance, mu-

Figura 5.7 Típica línea de desarrollo en la administración de recursos humanos

				Vicepresidente de RH
			Director corporativo de RH	
		Gerente corporativo de RH	Director de división de RH	
		Director de RH asistente de división		
	Gerente regional de RH	Gerente de RH de planta		
	Gerente de RH asistente de planta			
Asociado regional de RH	Supervisor de RH			
Asociado de RH				

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Ruta de carrera de Colin Powell

1954	Se une al programa del Cuerpo de Capacitación de Oficiales de la Reserva (ROTC, por sus siglas en inglés).
1957	Se matricula en la City College de Nueva York.
1963	Periodo de servicio en Vietnam.
1968	Se gradúa en la Escuela de comandantes y personal militar de apoyo de la Armada de Estados Unidos (CGSC, por sus siglas en inglés).
1971	Se gradúa en la Universidad George Washington.
1972	Es becario en la Casa Blanca en el periodo del presidente Richard Nixon.
1974	Es comandante del 1er Batallón, 32ª Infantería en Corea.
1977	Coronel, comandante de la 2ª Brigada, Grupo de Infantería 101.
1978	Trabaja en la Oficina de la Secretaría de Defensa en el periodo del presidente Jimmy Carter.
1982	General de brigada, comandante de la 4ª División de Infantería.
1982	Subcomandante General de Actividades de Desarrollo de Combate de Armas Combinadas.
1987	Consejero de Seguridad Nacional en el periodo del presidente Ronald Reagan.
1989	Presidente del Estado Mayor Conjunto en el periodo del presidente George Bush.
1992	Se le propuso ser el candidato a la vicepresidencia en la campaña de Bill Clinton (lo cual rechazó).
1993	Presidente del Estado Mayor Conjunto en el periodo del presidente Bill Clinton.
1993	Se retiró del servicio militar.
2000	Secretario de Estado en el periodo del presidente George W. Bush.
2005	Renunció al puesto de Secretario de Estado.

chas personas exitosas admiten de buena manera que sus rutas de carrera son bastante circunstanciales. Estas personas a menudo se dan cuenta de que han tenido la fortuna de estar "en el lugar correcto en el momento adecuado". Por supuesto, otros los describen como extraordinariamente sensatos al manejar su carrera. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" se muestra un ejemplo: la ruta de carrera de Colin Powell, el ex secretario de Estado de Estados Unidos.

Reconocer las múltiples posibilidades

Los sistemas de desarrollo y planeación de carrera alguna vez se enfocaron sobre todo en las promociones y el ascenso en las jerarquías. Sin embargo, en las organizaciones más planas y los ambientes de trabajo más dinámicos de hoy, el avance en la carrera de una persona puede transcurrir por varias rutas: transferencias, demociones (incluso salidas) y promociones. Las políticas de RH tienen que ser tan flexibles como para adaptarse, así como tan útiles como para apoyar el cambio en la carrera.

promoción
Cambio de asignación a un puesto que está en un nivel más alto de la organización.

Una **promoción** es un cambio de asignación a un puesto que está en un nivel más alto de la organización. Por lo común, el nuevo puesto proporciona un aumento de salario y estatus, y exige más habilidades o conlleva más responsabilidades. Las promociones permiten que una organización utilice las habilidades y capacidades de su personal de manera más efectiva, y la oportunidad de ganar una promoción sirve como incentivo para el buen desempeño. Los tres criterios principales para determinar una promoción son el mérito, la antigüedad y el potencial. A menudo el problema es determinar hasta qué

punto considerar cada factor. Un problema común en las organizaciones que promueven sobre todo con base en el desempeño previo y a la antigüedad recibe el nombre de Principio de Peter. Éste se refiere a la situación en la cual se promueve a las personas siempre y cuando hayan hecho un buen trabajo en sus antiguos puestos. El problema es que esto continúa hasta que alguien no hace bien las cosas en su nuevo puesto y ya no vuelve a ser promovido. Esto da como resultado que se promueva a la gente hasta su nivel de incompetencia. En las empresas existen otros retos relacionados con las promociones. Algunas veces no se promueve a otros departamentos a empleados muy buenos, porque sus gerentes actuales se resisten a perderlos. En otras empresas, a un empleado que intenta, pero no consigue avanzar a una posición en otro departamento, se le destina a la siguiente ronda de despidos.[24]

En organizaciones más planas hay menos oportunidades de promoción, así que muchas personas consiguen avanzar en su carrera por medio de movimientos laterales. Una **transferencia** es la colocación de un empleado en otro puesto en el que los deberes, responsabilidades, estatus y remuneración son equivalentes a los del puesto anterior (aunque como incentivo, las organizaciones pueden ofrecer un ajuste salarial). Las personas que esperan cambiar o quieren la oportunidad de aprender más pueden buscar las transferencias. Además, dichas transferencias con frecuencia proporcionan una base más amplia para preparar a las personas que podrían ser promovidas. Una transferencia puede requerir que el empleado cambie de grupo, lugar u horario de trabajo o de unidad de organización; incluso puede necesitar que se mude a otra área geográfica. Las transferencias le permiten a una organización colocar a sus empleados en puestos donde hay más necesidad de sus servicios y en los que pueden adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

transferencia
Colocación de una persona en otro puesto en el que los deberes, responsabilidades, estatus y remuneración son equivalentes a los de su puesto anterior.

Una transferencia descendente o *democión*, cambia a una persona a un puesto de nivel inferior que puede proporcionar oportunidades de desarrollo. Aunque un movimiento así por lo general se considera desfavorable, algunas personas de hecho lo solicitan para poder regresar a sus "raíces técnicas". Por ejemplo, no es extraño que las organizaciones nombren líderes temporales (en especial en ambientes de equipo) con la condición de que a la larga dejarán esta posición para volver a la antigua.

Las transferencias, promociones y demociones requieren que la persona se adapte a las exigencias del nuevo puesto y, por lo general, a ambientes de trabajo diferentes. Una transferencia que implique mudarse a otra ubicación dentro del país o al extranjero exige mucho de un empleado, porque requiere que éste se adapte no sólo al nuevo ambiente de trabajo, sino también a las nuevas condiciones de vida. El empleado con familia tiene además la responsabilidad de ayudar a los miembros de la misma a adaptarse a las nuevas formas de vida. Aunque algunas empresas proporcionan todo tipo de **servicios de reubicación**, entre los que se incluye cubrir los gastos de traslado, ayuda para vender una casa y proporcionar orientación cultural y enseñanza del idioma, siempre hay una pérdida de tiempo productivo. Se ha sugerido la capacitación previa a la transferencia, ya sea que se relacione con las habilidades del puesto o con los estilos de vida, como una de las maneras más efectivas para reducir la pérdida de productividad.

servicios de reubicación
Servicios que se proporcionan a un empleado que es transferido a una nueva ubicación, que pueden incluir ayuda para el traslado, la venta de su casa, orientación acerca de la nueva cultura y el aprendizaje de un nuevo idioma.

Cuando se consideran los numerosos cambios que acompañan a un cambio de carrera dentro de una organización, no debe sorprender que muchas personas tomen la opción de aceptar los cambios de carrera que incluyan una *salida de la organización*. Dadas las limitadas oportunidades de carrera dentro de las empresas, además de la necesidad de talento en otras, muchas personas descubren que su mejor opción de carrera puede incluir el cambiar de empresa.

Aunque algunos empleados se van de manera voluntaria, otros se ven obligados a salir. Aun así, en la actualidad muchas organizaciones proporcionan **servicios de outplacement** para ayudar a los empleados despedidos a encontrar trabajo en otro lugar. Estos servicios pueden utilizarse para apoyar la carrera de un empleado productivo o terminar la de uno no productivo. Si una organización no puede cumplir con sus responsabilida-

servicios de outplacement
Servicios que proporcionan las organizaciones para ayudar a los empleados despedidos a encontrar un trabajo nuevo.

des de desarrollo de carrera para sus empleados productivos, la política de RH debe proporcionar ayuda para que encuentren oportunidades más apropiadas en otro lugar. Jack Welch, presidente de General Electric, fue uno de los primeros directivos en hacer un compromiso con sus empleados de que aunque la empresa ya no pudiera asegurar el empleo de por vida, trataría de asegurar la *empleabilidad*. Es decir, GE se comprometió a proporcionar a sus empleados las habilidades y el apoyo que necesiten para encontrar trabajo en otra organización.[25]

Considerar las rutas de carrera duales para los empleados

Algunas de las áreas en donde las rutas de carrera han estado cambiando más son la técnica y la profesional. Una de las ironías de las organizaciones del pasado ha sido que la mayoría de los ingenieros, científicos y profesionales más exitosos eran promovidos fuera de sus áreas de especialización hacia la administración. En lugar de hacer lo que hacían mejor, los promovían a puestos que a menudo no comprendían ni disfrutaban. Se hizo evidente que debe haber otra forma de compensar a tales personas sin promoverlos a puestos de administración. La solución ha sido desarrollar rutas o trayectorias de carrera duales que estipulan el avance en áreas especiales como las de tecnología de la información, finanzas, marketing e ingeniería, con una compensación que es comparable con la que reciben los gerentes a diferentes niveles.

Numerosas organizaciones han encontrado que ésta es la solución para hacer que los empleados con conocimientos y habilidades valiosos sigan realizando tareas que son tan importantes para la organización como las que realizan los gerentes. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4" se muestra la ruta de carrera profesional dual que desarrolló Xenova Group, una empresa de productos biofarmacéuticos, para reconocer las rutas científica y gerencial de los empleados.

Ejercicio de la carrera profesional sin límites

Hace una generación el "hombre organización" era un popular icono de carrera. El éxito en una carrera era sinónimo de ascender por la jerarquía corporativa en el curso de una vida dentro de una sola empresa. Sin embargo, hoy en día las personas que buscan *carreras profesionales sin límites* pueden preferir ser "agentes libres" autodirigidos que desarrollan un portafolio de oportunidades de empleo, cambiando de una empresa a otra al tiempo que desarrollan y utilizan sus habilidades susceptibles de comercialización. Como se muestra en la figura 5.8, se puede hacer un mapa con los diferentes perfiles de carrera. Los empleados que buscan carreras profesionales sin límites desarrollan su capital humano a lo largo de las dimensiones del conocimiento de la industria y ocupacional. Esto significa que pueden ser expertos en programación de computadoras o comprender las tendencias del sector bancario. En contraste, las personas que buscan carreras más tradicionales desarrollan sus conocimientos de manera específica para una empresa determinada.

Ambos enfoques pueden ser beneficiosos, pero no son iguales. En el modelo de carrera sin límites el éxito depende de mantenerse aprendiendo nuevas habilidades, desarrollar nuevas relaciones y capitalizar las habilidades y relaciones existentes. Estas personas valoran de manera especial la flexibilidad y la capacidad de realizar diferentes tipos de tareas, de aprender nuevos puestos, de adaptarse con rapidez a diferentes ambientes de grupo y de culturas de la organización, y de cambiarse de una a otra empresa, ocupación o industria. La seguridad de su empleo depende de sus habilidades susceptibles de comercialización más que de su dedicación a una empresa durante mucho tiempo. Varios estudios han mostrado que las personas con carreras sin límites encuentran éstas muy satisfactorias. Las organizaciones también se pueden beneficiar de las carreras sin límites, porque les permiten atraer al mejor talento del mundo proyecto tras proyecto.[26]

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

Vías de carrera profesional duales. Sistema Xenova

Investigador
Planea y emprende trabajos de laboratorio con el fin de lograr las metas establecidas de los proyectos, para lo cual utiliza aportaciones de colegas y de la comunidad científica externa, así como de la literatura y los proveedores.

↓

Investigador senior
Planea y emprende programas experimentales y trabajo de laboratorio para lograr los objetivos establecidos o las metas científicas, utiliza aportaciones de colegas, de la comunidad y de los proveedores.

↓

Líder de sección
Lidera y administra un equipo de científicos desde un punto de vista tanto científico como operativo; hace contribuciones importantes para la administración de equipos de científicos y la administración general del departamento.

↓

Investigador asociado
Proporciona experiencia y dirección a los programas y proyectos por medio del entendimiento minucioso de una especialidad científica; lidera o forma parte de un equipo con el propósito principal de proporcionar experiencia en una disciplina científica.

Jefe de departamento
Lidera y administra un departamento de científicos para proporcionar a Xenova un recurso científico bien administrado y motivado; contribuye de manera significativa a la administración general de la empresa o a una división de ésta.

↓

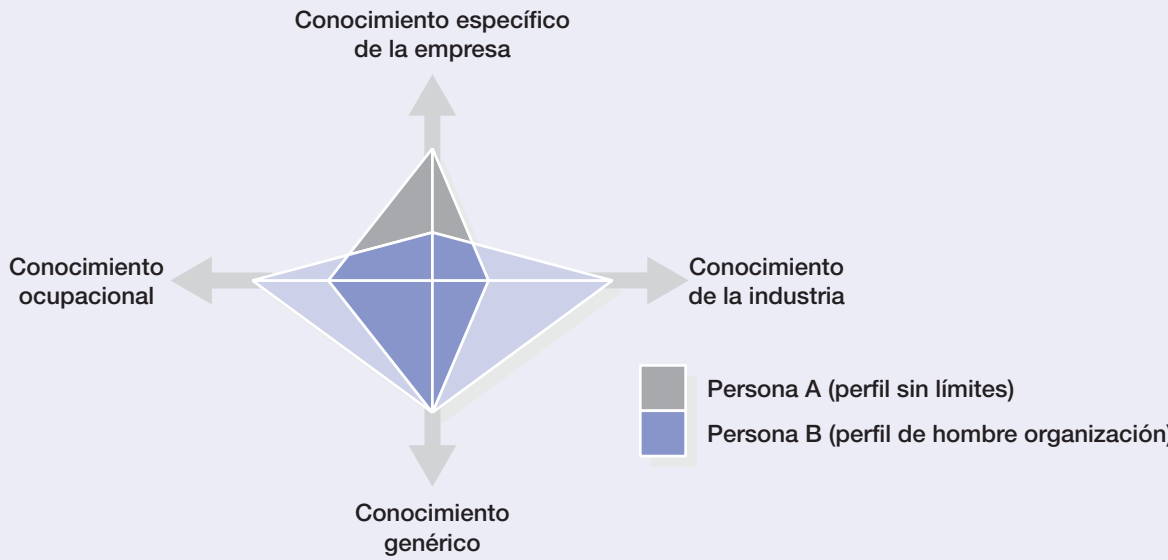
Director de investigación
Proporciona experiencia y entendimiento científicos del más alto nivel para asegurar el liderazgo y la dirección científica; mantiene una posición personal como científico reconocido y altamente respetado a nivel mundial y utiliza esto para fomentar los propósitos de la empresa por medio de la ciencia.

Fuente: Adaptado de Alan Garmonsway y Michael Wellin, "Creating the Right Natural Chemistry", *People Management* 1, núm. 19, 21 de septiembre de 1995, pp. 36-39.

Seguimiento de las etapas de carrera

El conocimiento, las habilidades, capacidades y actitudes, así como las aspiraciones de carrera, cambian a medida que la persona madura. Aunque el trabajo que llevan a cabo las personas de diferentes ocupaciones puede variar de manera significativa, los retos y frustraciones que enfrentan en la misma etapa en sus carreras son muy similares. En la figura 5.9 se muestra un modelo que describe que las etapas son 1) preparación para el trabajo, 2) ingreso a la organización, 3) inicio de carrera, 4) mitad de carrera y 5) final de carrera.

Figura 5.8 **Perfiles de capital humano para dos carreras distintas**



Fuente: Scott Snell, Cornell University.

En la figura también se presentan el rango típico de edad y las tareas principales de cada etapa.

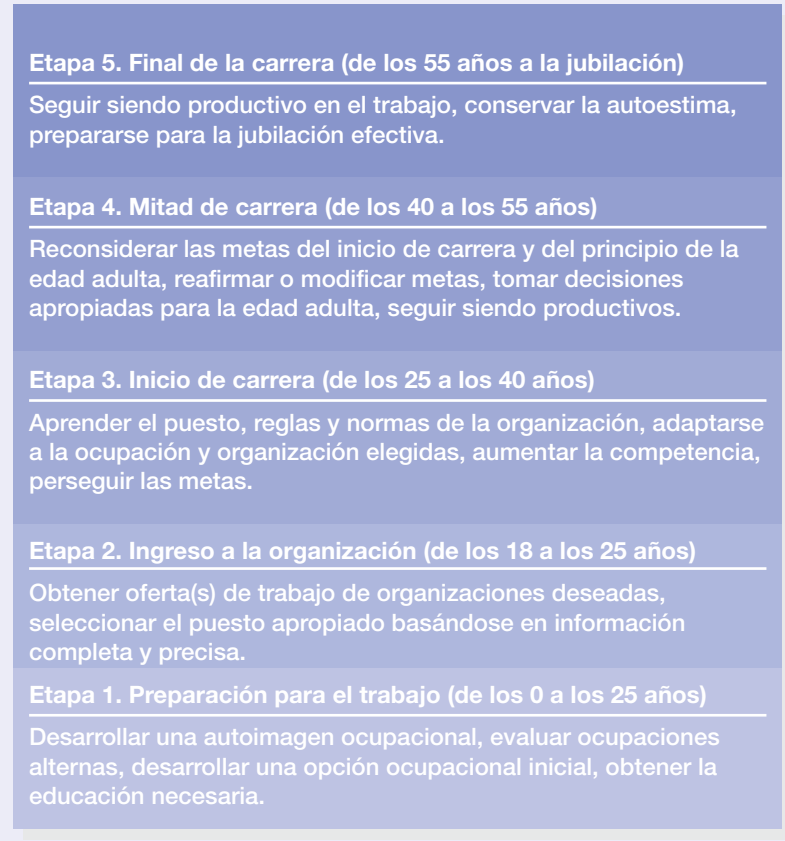
La primera etapa (preparación para el trabajo) abarca el periodo previo al ingreso a una organización, el cual a menudo se extiende hasta la edad de 25 años. Es un periodo en el que las personas deben adquirir los conocimientos, las capacidades y las habilidades que necesitarán para competir en el mercado. También es un periodo en el que el enfoque se debe colocar en la planeación cuidadosa, que se basa en información sólida. La segunda etapa, que por lo regular transcurre de los 18 a los 25 años, se dedica a solicitar ofertas de trabajo y a seleccionar el puesto apropiado. Durante este periodo también se debe estar involucrado en prepararse para el trabajo. Las siguientes tres etapas conllevan el adaptarse a la ocupación y organización elegidas, modificar las metas, tomar decisiones, permanecer productivo y, por último, prepararse para la jubilación. En el resto del capítulo se examinarán algunas de las actividades de principal incumbencia para el lector, que es probable que se encuentre en las primeras etapas. En el capítulo 11 se tratará el tema de la planeación del retiro.

Evitar la trampa de la meseta

meseta en la carrera
Situación en la que, ya sea por razones de la organización o personales, hay pocas posibilidades de ascender en el escalafón profesional.

La autora Judith Bardwick fue la primera en designar el fenómeno de "meseta".[27] Una **meseta en la carrera** es la situación en la que ya sea por razones de la organización o personales hay pocas posibilidades de ascender en el escalafón profesional. De acuerdo con Bardwick, sólo uno por ciento de la fuerza de trabajo no tendrá mesetas en su vida laboral. Existen tres tipos de mesetas: la estructural, la de contenido y la de vida. La *meseta estructural* marca el fin de las promociones; se tendrá que abandonar la organización para encontrar nuevas oportunidades y retos. La *etapa de contenido* ocurre cuando una persona ha aprendido un trabajo muy bien y se aburre con las actividades diarias. La *etapa de vida* es más profunda y puede sentirse como una crisis de la mediana edad. Las personas que experimentan mesetas de vida a menudo han permitido que el trabajo u otros factores importantes se conviertan en el aspecto más significativo de sus vidas y experimentan

Figura 5.9 Etapas del desarrollo de carrera



una pérdida de identidad y de autoestima cuando ya no hay éxito en esa área. En la figura 5.10 se ofrece una lista de preguntas de sondeo que los empleados pueden plantearse si se encuentran en una meseta en la carrera o están tratando de superar una.

Las organizaciones pueden ayudar a los empleados a lidiar con las mesetas proporcionándoles oportunidades de crecimiento lateral cuando ya no haya oportunidades de avance. Las empresas con divisiones internacionales pueden animar a sus empleados a aceptar asignaciones en el extranjero para ampliar sus horizontes. Los programas de enriquecimiento de carrera pueden ayudar a las personas a aprender más acerca de lo que les da satisfacción dentro de una empresa, así como qué tipo de oportunidades los harán más felices si se van a otro lugar.

Iniciativas de desarrollo de carrera

Aunque la administración de carrera incluye una gran cantidad de análisis y planeación, la realidad es que necesita proporcionar un conjunto de herramientas y técnicas que ayuden a los empleados a medir su potencial para el éxito en la organización. El counseling informal por parte del personal y de los supervisores de RH se utiliza con frecuencia. Como ya se mencionó en un capítulo anterior, muchas organizaciones dan a sus empleados información acerca de ayuda educativa, programas y políticas de igualdad en el empleo y

Figura 5.10 Preguntas de meseta de carrera

1. ¿Acepto asignaciones de alta visibilidad?
2. ¿Sigo avanzando en mi educación formal y vocacional?
3. ¿Me reconocen otros líderes de mi organización?
4. ¿Me promueven de manera rutinaria?
5. ¿Se me conoce como un empleado versátil?
6. ¿Obtengo de manera continua aumentos más altos de lo normal?
7. ¿Obtengo altas calificaciones de desempeño?
8. ¿Tengo un plan con objetivos mesurables actualizado en fecha reciente?

Fuente: John Rosche, "Who's Managing Your Career? *Contract Management* 44, núm. 2, febrero de 2004, pp. 20-22.

acción afirmativa, administración de salarios y requerimientos del puesto. Los libros de trabajo y los talleres de planeación de carrera profesional son también medios conocidos para ayudar a los empleados a identificar su potencial y la fuerza de sus intereses.

De acuerdo con un reciente estudio de carrera que llevó a cabo Drake Beam Morin, las seis prácticas de administración de carrera más exitosas utilizadas dentro de las organizaciones son las siguientes:

- Informar con claridad las expectativas respecto a los empleados para que sepan qué se espera de ellos durante su carrera en la organización.
- Dar a los empleados la oportunidad de ser transferidos a otras oficinas, nacionales e internacionales.
- Proporcionar a los empleados un plan de sucesión claro y minucioso.
- Fomentar el desempeño por medio de recompensas y reconocimiento.
- Dar a los empleados el tiempo y los recursos que necesiten para considerar las metas de carrera a corto y a largo plazos.
- Animar a los empleados a valorar de manera continua sus habilidades y dirección de carrera.

En contraste, las organizaciones también deben estar atentas a las barreras internas que inhiben el avance de carrera de los empleados. Estas barreras por lo general pueden incluir cuestiones como las siguientes:

- Falta de tiempo, presupuestos y recursos para que los empleados planeen sus carreras y emprendan capacitación y desarrollo.
- Especificaciones rígidas del puesto, falta de apoyo de los líderes para la administración de carrera y un enfoque a corto plazo.
- Falta de oportunidades y rutas de carrera dentro de la organización para los empleados.[28]

Libros de trabajo de planeación de la carrera profesional

Algunas organizaciones han elaborado libros de trabajo para guiar a sus empleados de manera individual por medio de la autoevaluación sistemática de valores, intereses, capacidades, metas y planes de desarrollo personal. La *Guía de Desarrollo de Carrera Pro-*

fesional de General Motors contiene una sección denominada "¿Cómo quieres que sea tu futuro?" en la que el empleado hace una evaluación personal. General Electric ha desarrollado un extenso conjunto de programas de desarrollo de carrera, que incluye libros de trabajo para ayudar a los empleados a explorar las cuestiones de la vida que afectan las decisiones de carrera.

Algunas organizaciones prefieren utilizar libros de trabajo escritos para el público en general. Algunos de los más populares son los de Richard N. Bolles, *What Color Is Your Parachute?*, Andrew H. Souerwine, *Career Strategies: Planning for Personal Growth*, John Holland, *Self-Directed Search* y John W. Slocum y G. Scott King, *How to Pack Your Career Parachute*.[29] Estos mismos libros se recomiendan también a los estudiantes para ayudarles a planear su carrera.

Talleres de planeación de carrera

Los talleres ofrecen experiencias similares a las que proporcionan los libros de trabajo. Sin embargo, tienen la ventaja de proporcionar una oportunidad de comparar y analizar las actitudes, temas y planes con otras personas que están en situaciones semejantes. Algunos talleres se enfocan en el desempeño del puesto actual y en los planes de desarrollo. Otros tratan de planes y valores de vida y carrera más amplios.

Como ya se mencionó, se debe animar a los empleados a asumir la responsabilidad de su propia carrera. Un taller de carrera puede ayudarles a hacerlo. También puede ayudarles a aprender cómo tomar decisiones de carrera, establecer objetivos de carrera, crear opciones de carrera, buscar información de planeación de carrera y, al mismo tiempo, crear confianza y autoestima.[30]

Counseling de carrera

counseling de carrera
Proceso de analizar con los empleados sus actividades y desempeño del puesto actuales, sus intereses y metas personales y de carrera, sus habilidades personales y sus objetivos de desarrollo de carrera apropiados.

El **counseling de carrera** incluye hablar con los empleados acerca de sus actividades y desempeño del puesto actual, de sus intereses y metas personales y de carrera, de sus habilidades personales y de los objetivos de desarrollo de carrera apropiados. Aunque algunas organizaciones hacen del counseling una parte de su evaluación de desempeño anual, el counseling de carrera por lo general es voluntario. El personal, los gerentes y los supervisores, consejeros de personal especializados de RH o consultores externos pueden proporcionar el counseling de carrera. Al final de este capítulo se resumen algunas técnicas de éste. (Véase el apéndice del capítulo titulado "Desarrollo de carrera personal".) A medida que los empleados se acercan a la jubilación, se les puede animar a participar en programas de prejubilación, que a menudo incluyen counseling y otras actividades de ayuda. Los programas de prejubilación se analizan en el capítulo 11.

Un desarrollo interesante de los últimos años ha sido el establecimiento en Estados Unidos de la Ley de Inversión de la Fuerza de Trabajo de 1998. Con la aprobación de esta ley, el Congreso estableció una nueva ley que consolida una gran variedad de programas de desarrollo de carrera y de capacitación de patrocinio federal. En este nuevo arreglo los centros de servicio en un solo lugar se han incorporado a las empresas locales y gubernamentales para proporcionar a los solicitantes de empleo una gran variedad de servicios que incluyen counseling de carrera, evaluaciones de habilidades, capacitación, ayuda en la búsqueda de empleo y referencias a programas y servicios relacionados. Por ejemplo, CTWorks, que se fundó en Bridgeport, Connecticut, es uno de los cientos de centros de carrera sin fines de lucro de Estados Unidos donde los desempleados y subempleados pueden solicitar beneficios y capacitación de desempleo, reunirse con consejeros de carrera y enviar por correo o fax su currículo sin cargo alguno.[31]

Determinación de las necesidades individuales de desarrollo

Como los requerimientos de cada posición y las calificaciones de cada persona son diferentes, no habrá dos personas que tengan necesidades idénticas de desarrollo. Para

una persona el autodesarrollo puede consistir en desarrollar su capacidad para redactar informes, dar pláticas y llevar a cabo conferencias. Para otra, puede requerir el desarrollar habilidades interpersonales para poder comunicarse y relacionarse de manera más efectiva con una fuerza de trabajo diversa. Las evaluaciones de desempeño periódicas pueden proporcionar una base para determinar el progreso de cada empleado. Las conferencias donde se analizan estas evaluaciones son una parte esencial de los esfuerzos de automejora.

Al ayudar a las personas a planear su carrera es importante que las organizaciones reconozcan que los empleados jóvenes de hoy buscan asignaciones de capacitación significativas que sean interesantes y que incluyan retos, responsabilidad y una sensación de empowerment. También se preocupan más por lo que su trabajo en la organización aportará a la sociedad. Por desgracia, con frecuencia reciben responsabilidades que ven como rudimentarias, aburridas y compuestas de demasiadas actividades "operativas". Algunas organizaciones intentan retener a los gerentes jóvenes con alto potencial ofreciéndoles un **programa de vía rápida o fast-track** que les permita progresar con más rapidez que quienes tienen menos potencial. Un programa de vía rápida puede permitir un desarrollo hasta cierto punto rápido (transferencias o promociones laterales) mediante una serie de posiciones gerenciales que requieren que el empleado desempeñe diferentes funciones en la organización; también puede proporcionar oportunidades para tomar decisiones significativas.

programa de vía rápida o fast-track
Programa que anima a los gerentes jóvenes con alto potencial a permanecer en una organización permitiéndoles progresar con más rapidez que a quienes tienen menos potencial.

Capacitación para la autoadministración de carrera

Como respuesta a la opinión cada vez más generalizada de que los empleados deben asumir más responsabilidades y administrar su propia carrera, muchas organizaciones están estableciendo programas para enseñar a los empleados cómo pueden ocuparse de la *autoadministración de carrera.* La capacitación se enfoca en dos objetivos principales: 1) ayudar a los empleados a aprender cómo reunir de manera continua retroalimentación e información acerca de su carrera y 2) animarlos a prepararse para la movilidad.

La capacitación no se adapta a las habilidades y comportamientos asociados con un puesto específico, sino más bien a la efectividad personal a largo plazo. Por lo general, los empleados emprenden autoevaluaciones para aumentar la apreciación de sus propias actitudes y valores de su carrera. Además, se les anima a ampliar su punto de vista más allá de la siguiente promoción de la empresa hacia más oportunidades en el mercado. Para muchos estas oportunidades externas no han sido opciones factibles, mucho menos algo que la empresa reconozca. Se puede animar a los participantes a involucrarse en un trabajo de carrera en red o a identificar otros medios para preparar la movilidad del puesto, como escuchar informes de los empleados que han realizado transiciones a nuevas oportunidades de trabajo tanto dentro como fuera de la organización.[32]

Mentoring

Cuando alguien habla con hombres y mujeres acerca de sus experiencias de trabajo, es común que mencione a personas que influyeron en su forma de realizar el trabajo. Con frecuencia se refieren a gerentes inmediatos que fueron de gran ayuda como desarrolladores de carrera. Pero también mencionan a otros de niveles más altos en la organización que les proporcionaron orientación y apoyo para el desarrollo de su carrera. A estos ejecutivos y gerentes que prepararon, aconsejaron y animaron a los empleados de menor rango se les llama **mentores.**

mentores
Ejecutivos que preparan, aconsejan y animan a las personas de menor rango.

En ocasiones las personas pueden ser demasiado restrictivas en sus definiciones de lo que constituye un mentor o de lo que éste puede hacer. En la figura 5.11 se muestran los 10 mitos principales acerca de los mentores. En realidad, el mentoring informal sucede a diario en todo tipo de organización. Por lo general el mentor inicia la relación, pero algunas veces un empleado se acercará al posible mentor para pedirle consejos. La mayo-

Figura 5.11 Los 10 mitos principales acerca de los mentores

Mito 1. *Los mentores existen sólo para desarrollar una carrera*. Algunas veces el mentor se enfoca en el desarrollo formal de una carrera. Otras es maestro, consejero y amigo; algunos mentores asumen todos estos roles. Esto contribuye al desarrollo personal y profesional.

Mito 2. *Sólo se necesita un mentor*. Se pueden tener varios mentores en la vida. Los diferentes mentores proporcionan distintas cosas y entran en diferentes facetas de la vida.

Mito 3. *El mentoring es un proceso de una sola dirección*. El aprendizaje fluye en ambas direcciones. A menudo el mentor aprende del pupilo, así que el crecimiento es recíproco.

Mito 4. *El mentor debe tener más edad que el pupilo*. La edad no importa; la experiencia y la sabiduría sí. No se prive de oportunidades de aprendizaje de otros que tengan experiencias valiosas.

Mito 5. *El mentor tiene que ser del mismo género y raza que el pupilo*. El propósito del mentoring es aprender. No se prive de cosas. Busque mentores que sean diferentes de usted.

Mito 6. *Las relaciones de mentor simplemente suceden*. Estar en el lugar adecuado en el momento adecuado puede ayudar, pero la clave para seleccionar un buen mentor es lo que (no a quien) necesita. No tema darse a la tarea de buscar un mentor.

Mito 7. *Las personas con altos perfiles son los mejores mentores*. El prestigio y el éxito pueden ser buenos, pero los buenos consejos, los estilos de liderazgo, la ética en el trabajo y otras cuestiones por el estilo varían dependiendo de la persona. Los buenos mentores son personas que lo retan de acuerdo con sus necesidades, preparación y aspiraciones.

Mito 8. *Una vez mentor, siempre mentor*. Con el tiempo el mentor debe retirarse y dejar que el pupilo tome su propio camino. Aunque ambos mantengan el contacto, la relación cambia con el tiempo.

Mito 9. *El mentoring es un proceso complicado*. La parte más complicada es dejar una relación de mal mentoring. Si la relación no es productiva, busque una manera diplomática de librarse del compromiso.

Mito 10. *Las expectativas de mentor-pupilo son las mismas para todos*. Las personas buscan mentores por las mismas razones: recursos, visibilidad, aumento de habilidades y consejos. Pero cada persona tiene diferentes expectativas. La clave es comprender dónde se encuentra el pupilo *en este momento*, no dónde *debería estar*.

ría de la relaciones de mentoring se desarrollan con el tiempo de manera informal. Con frecuencia terminan también de la misma manera. Sin embargo, las organizaciones proactivas enfatizan los planes de mentoring formales, los cuales asignan un mentor a los empleados que están considerados para una promoción en la organización. Por ejemplo, GE selecciona 20 por ciento de sus mejores empleados y les permite elegir a sus propios mentores de una lista de ejecutivos importantes. Con un buen mentor, el aprendizaje se enfoca en las metas, oportunidades, expectativas, estándares y ayuda para desarrollar el potencial propio.[33]

En la figura 5.12 se muestra una lista de las características más efectivas de los mentores así como de los compañeros. Para crear una relación de mentoring efectiva un empleado en busca de un mentor debe seguir algunas directrices generales:

1. *Investigar los antecedentes de la persona.* Haga su tarea. Mientras más sepa acerca de su posible mentor, más fácil será acercársele y establecer una relación que funcione para ambos.
2. *Comunicarse con la persona.* Haga que un amigo o conocido mutuo los presente o involúcrese con su posible mentor en situaciones de negocios. Eso ayudará a que el mentor vea sus habilidades en acción.

Figura 5.12 Funciones del mentoring



Fuente: Matt Starcevich, Ph.D. y Fred Friend, "Effective Mentoring Relationships from the Mentee's Perspective", *Workforce*, suplemento, julio de 1999, pp. 2-3. Utilizado con permiso del Center for Coaching and Mentoring Inc., http://coachingandmentoring.com.

3. *Pedir ayuda sobre una cuestión en particular*. Deje que el mentor sepa que lo admira y pídale ayuda en esa área. Por ejemplo, usted puede decir: "Usted es bueno al tratar con los clientes. ¿Estaría bien si le pidiera consejos respecto a mis clientes?" Mantenga sus peticiones sencillas y específicas.
4. *Considerar lo que se puede ofrecer a cambio*. El mentoring es una calle de doble sentido. Si puede hacer algo por su posible mentor, hágaselo saber por todos los medios posibles.
5. *Organizar una reunión*. Una vez que su posible mentor acepte su petición específica, estará listo para reunirse con él. Nunca vaya a esta reunión sin prepararse. Establezca metas, identifique los resultados deseados y prepare una lista de preguntas. Escuche con atención y después elabore sus preguntas y pida sugerencias específicas.
6. *Hacer seguimiento*. Después de la reunión intente algunas de las sugerencias de su posible mentor y comparta los resultados. Exprese su apreciación al identificar algo en particular que haya sido importante para usted.
7 *Pedir reunirse de manera regular*. Después de que su posible mentor haya tenido la oportunidad no sólo de reunirse e interactuar con usted, sino también de ver el valor de lo que puede ofrecer, usted estará en posición de pedir una relación continua. Sugiera que se reúnan de manera regular o pida permiso para obtener ayuda según haga falta.[34]

Las organizaciones con programas formales de mentoring incluyen a Shell International, SunMicrosystems, Johnson & Johnson, la Oficina Federal de Contaduría del Gobierno de Estados Unidos y el Banco de Montreal. Como alternativa, dada la importancia del asunto, ha comenzado a surgir una serie de organizaciones de mentoring. Menttium Corporation, una de estas organizaciones, ayuda a crear y monitorear las asociaciones de mentoring para que las personas correctas se relacionen entre sí. Cuando se realiza como debe ser, el proceso de mentoring es beneficioso tanto para el pupilo como para el mentor. Por ejemplo, una encuesta descubrió que 77 por ciento de las empresas con programas de mentoring exitosos reportaron que aumentaron de manera efectiva la retención de empleados.[35]

*Mighty Mentors, lanzado al mercado por Mighty Media, facilita el mentoring en línea para los maestros.**



COURTESY, MIGHTYMEDIA.COM

Una nueva forma de mentoring, que patrocina la MS Foundation for Women, proporciona a niños y niñas de entre ocho y 12 años de edad la oportunidad de pasar el día con sus padres o los amigos de éstos en sus puestos. Se diseñó el programa "Día de llevar a nuestros hijos e hijas al trabajo" para dar a los niños unos modelos de carrera a seguir. Las personas y empresas en Estados Unidos participan en este evento cada 28 de abril. Otros grupos, como el de las Girl Scouts en el área de Washington, D.C., tienen planes de mentoring a más largo plazo en los que las jóvenes de 12 a 18 años de edad pasan hasta casi un mes del año en las oficinas de mujeres científicas, contadoras y otras profesionales. Se espera que por medio de estos programas las jóvenes piensen más acerca de su planeación de carrera.

No sorprende que el mentoring se lleve a cabo también por internet. *El e-mentoring* reúne a profesionales de negocios experimentados con personas que necesitan asesoría. Algunos de los ejemplos son:

- *Women in Technology International (WITI)* es una asociación que ha reunido a miles de mujeres que trabajan en el campo de la tecnología en Estados Unidos y en el extranjero para que actúen como mentores en línea para visitantes de su sitio web.
- *Mighty Mentors* es un programa de Mighty Media (Minneapolis, Minnesota) que proporciona tecnología educativa interactiva. El servicio de mentores permite que los maestros sean mentores entre ellos por medio de correos electrónicos después de que se conectan en línea.
- *NursingNet* es un foro de enfermería en línea que tiene programas de mentoring para quienes trabajan en el cuidado de la salud. El sitio vincula a enfermeras experimentadas con las que necesitan orientación.[36]

Aun cuando los participantes del e-mentoring por lo general nunca se conocen en persona, muchos forman contactos por correo electrónico de larga duración que tienden a ser muy beneficiosos. Aun así, la mayoría de los participantes ven estos contactos como complementos (en vez de sustitutos) de los mentores de la empresa.

*Mighty Mentors es parte de la familia Teaching.com de servicios educativos en línea que proporciona Mighty Media, Inc., una empresa de comunicaciones interactivas y creativas de Minneapolis, MN (www.mightymedia.com). Mighty Media proporciona servicios web no comerciales para estudiantes del grado K-12, educadores y familias (www.teaching.com), y estos servicios son utilizados cada año por cientos de miles de maestros, padres y jóvenes de más de 100 países. Mighty Media también copatrocina cada año una serie de eventos de educación en línea junto con organizaciones estadounidenses sin fines de lucro y corporaciones que se preocupan por promover el liderazgo juvenil, el voluntariado y la innovación en la enseñanza y el aprendizaje.

Trabajo en red o networking

trabajo de carrera en red
El proceso de establecer relaciones mutuamente beneficiosas con otras personas de negocios, incluso con clientes actuales y potenciales

A medida que la cantidad de contactos aumenta, el mentoring se amplía a un proceso de **trabajo de carrera en red**. Como complemento del mentoring, en el cual las relaciones son más selectivas, las relaciones de trabajo en red tienden a ser más variadas y temporales. Los trabajos en red pueden ser internos para una organización en especial o conectados con diferentes organizaciones.

De acuerdo con el Monster.com Career Center (http://content.monster.com/career/networking/), hay muchas maneras de identificar los contactos de trabajo en red. Algunos de los mejores lugares para tomar en cuenta son los siguientes:

- La asociación de ex alumnos de su universidad o las listas de oficinas de trabajo de carrera en red.
- Su familia.
- Los padres u otros miembros de la familia de sus amigos.
- Sus profesores, consejeros, entrenadores, tutores o el clero.
- Sus antiguos jefes y los jefes de sus amigos o de los miembros de su familia.
- Miembros de clubes, grupos religiosos y otras organizaciones a las que pertenezca.
- Todas las organizaciones que estén cerca de donde vive o de donde va a la escuela.

Por medio del trabajo en red las personas a menudo se enteran de nuevos puestos, tendencias profesionales y otras oportunidades. En una encuesta de ejecutivos realizada por la empresa de recursos humanos Drake Beam Morin, 61 por ciento dijo que se enteraron de nuevas posiciones el año anterior por medio del trabajo en red. Otro estudio de 15 mujeres ejecutivas de alto rango mostró que aunque muchas de ellas no habían tenido mentores formales, habían emprendido con éxito un tipo de trabajo en red "de 360 grados": Las mujeres se propusieron formar y mantener relaciones con personas de mayor, menor y mismo nivel que ellas, lo que ayudó a que avanzaran en su carrera.[37]

Desarrollo de una reserva de talento diverso



Al cumplir con su obligación legal de proporcionar igualdad de oportunidades en el empleo, las empresas a menudo desarrollan un programa formal de igualdad de oportunidades en el empleo y acción afirmativa. Una parte esencial de cualquier política de igualdad en el empleo y acción afirmativa debe ser un esfuerzo afirmativo para contratar miembros de las clases protegidas. Los pasos a seguir por las organizaciones que recomienda la EEOC para desarrollar tal programa se analizan en el capítulo 3. Pero las razones para desarrollar una reserva de talento diverso no sólo son legales. Hoy en día los grupos étnicos representan alrededor de 30 por ciento del total de la población de Estados Unidos. Sin embargo, en los próximos 10 años se espera que la cantidad aumente a 50 por ciento. Para 2060 la Oficina del Censo de Estados Unidos estima que las minorías étnicas llegarán a ser un sorprendente 90 por ciento de la población. Estos grupos tienen un enorme y creciente poder adquisitivo. Algunos investigadores predicen que a las empresas que no diversifiquen sus reservas de talento les costará mucho trabajo identificarse con sus clientes objetivo y competir. A medida que enfrenten competencia más fuerte en Estados Unidos y en el extranjero, las empresas necesitarán el liderazgo, productividad, innovación y creatividad que la reserva de talento tiene para ofrecer.

Reclutamiento y desarrollo de mujeres

Las mujeres constituyen el mayor número entre las clases protegidas. Sesenta por ciento de las mujeres participan en la fuerza de trabajo y, como grupo, representan 47 por cien-

to del total de la fuerza de trabajo de Estados Unidos. La tasa de participación de madres trabajadoras es mucho mayor: casi 80 por ciento de las madres con hijos en edad escolar (de seis a 17 años de edad) trabaja de alguna manera y tres de cada cinco son la cabeza de su familia. En muchos de estos últimos casos las mujeres tienen las desventajas laborales de haber terminado, en promedio, menos años de escuela que las mujeres casadas que no están en la fuerza de trabajo, por lo que se concentran en puestos que requieren menos habilidades y por los que perciben salarios más bajos.[38]

Un obstáculo importante para que las mujeres, con o sin habilidades, trabajen es el estereotipo que persiste en la sociedad. Otra barrera ha sido que en el pasado las mujeres tenían menos años de experiencia en la fuerza de trabajo y no tenían la misma posibilidad que los hombres de tener capacitación y preparación profesionales para entrar o avanzar a puestos directivos. Sin embargo, esta situación está cambiando. Hoy en día, tres de cada cinco graduados universitarios son mujeres y ha habido aumentos significativos en el registro de mujeres en programas para titulación en administración o en otros campos profesionales. En la figura 5.13 se muestra el porcentaje de mujeres de Estados Unidos que obtuvieron un título profesional en intervalos seleccionados durante el curso de las tres últimas décadas. Además, cada vez más mujeres se están registrando en seminarios de administración y programas de certificación que las prepararán para posiciones gerenciales más altas.

Como consecuencia de estos cambios, un creciente número de mujeres ingresa en la fuerza de trabajo en puestos gerenciales. El porcentaje más alto de mujeres empleadas (38 por ciento) trabaja en ocupaciones administrativas, profesionales y relacionadas, mientras que 35 por ciento trabaja en ocupaciones de ventas y oficina. Hoy, las mujeres están entre 45 y 50 por ciento de todos los gerentes. Alrededor de 13 por ciento de los puestos del consejo de administración de las empresas de la lista de *Fortune 500* lo ocupan las mujeres, ocho por ciento más de los que ocupaban en 1995.[39]

Eliminación de las barreras para el avance de las mujeres

A pesar de que están ocurriendo algunos cambios, las mujeres en la administración han estado en desventaja porque no han sido parte de la llamada red de trabajo "sólo para

Figura 5.13 **Porcentaje de mujeres que obtuvieron un título profesional determinado, 1970–1971, 1987–1988 y 2000–2001**

CAMPO DE ESTUDIO	1970–1971	1987–1998	2000–2001
Ingeniería	0.8	15.3	19.9
Odontología	1.2	26.1	38.6
Optometría	2.4	34.3	54.5
Derecho	7.3	40.4	47.3
Medicina veterinaria	7.8	50.0	69.8
Medicina	9.2	33.0	45.3
Contaduría	10.1	52.6	60.5
Economía	11.2	32.8	34.1
Arquitectura	12.0	38.7	35.8
Farmacia	25.2	59.7	66.1

Fuente: Comisión de Profesionales en la Ciencia y la Tecnología, *Professional Women and Minorities* (Washington, DC: CPST, 1987); Departamento de Educación de Estados Unidos, *Digest of Education Statistics,* 1990 y 2002 (Washington DC: U.S. Government Printing Office).

Las mujeres ejecutivas y emprendedoras exitosas están derribando las barreras artificiales o "techos de cristal".



GETTY IMAGES

hombres", un trabajo en red informal de relaciones interpersonales que por lo común ha proporcionado los medios a los miembros senior (hombres) de la organización para transmitir noticias de oportunidades de desarrollo y otros consejos de carrera a los miembros junior (hombres). Por lo general las mujeres han estado fuera del trabajo en red, sin modelos a seguir que funcionen como mentores.

Para combatir su dificultad de avanzar a posiciones de dirección, las mujeres de varias organizaciones han desarrollado sus propios trabajos en red. En el Burlington Northern Santa Fe Railway, un trabajo en red de mujeres funciona como un sistema para animar y fomentar el desarrollo de carrera de mujeres y para compartir información, experiencias y opiniones. Las mujeres en los niveles inferiores de la empresa tienen como mentores a las mujeres de los niveles superiores. Se invita a los oficiales corporativos a reuniones de trabajo en red programadas de manera regular para analizar temas como la planeación, el desarrollo y el desempeño de la empresa. Los miembros del trabajo en red ven estas sesiones como una oportunidad de hacerles saber a los oficiales corporativos de las mujeres que están interesadas en sus carreras y que pueden promoverlas. Otras corporaciones donde se han establecido trabajos en red de mujeres incluyen a Metropolitan Life Insurance, Ralston Purina, Atlantic Richfield Company y CBS.[40]

Como ya se mencionó, hay disponibles varios trabajos en red de e-mentoring en línea. Uno que se dedica en especial a las mujeres trabajadoras es Advancing Women (http://www.advancingwomen.com). Además, una organización dedicada a ayudar a que los empleados rompan las barreras de movilidad ascendente para las mujeres es Catalyst, una organización sin fines de lucro con sede en la ciudad de Nueva York. Catalyst (http://catalystwomen.org) no sólo se relaciona con oficiales corporativos sino que también ofrece consejos de carrera, colocación de puestos, educación continua y desarrollo profesional relacionado para mujeres de todas las edades. En sus oficinas centrales en Nueva York, Catalyst aloja un enorme centro de biblioteca y medios audiovisuales considerado como la fuente más importante de información acerca de las mujeres y el trabajo en Estados Unidos.

Hay evidencia considerable de que los prejuicios hacia las mujeres están cambiando. A medida que las mujeres busquen objetivos de carrera en forma asertiva y que las actitudes continúen cambiando, el ambiente para las mujeres en la administración será aún más favorable. Las investigaciones han mostrado que los nuevos gerentes masculinos tienden a ser más receptivos al desarrollo de las mujeres gerentes. Sin embargo, y a pesar del

hecho de que ha aumentado el número de mujeres que tienen posiciones gerenciales, la proporción de mujeres en los niveles altos de la administración (consejo de administración, director general, presidente, vicepresidente) sigue siendo muy baja, alrededor de tres por ciento. Aunque estos datos sugieren que ha habido progreso, queda mucho por hacer para derribar los "techos de cristal", es decir, las barreras invisibles que representan las actitudes, prejuicios y trabajos en red "sólo para hombres" que bloquean el avance de las mujeres que buscan ocupar posiciones importantes en una organización.

Auditorías de techo de cristal

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos define al techo de cristal como "aquellas barreras artificiales que se basan en los prejuicios de actitud o de organización que impiden que personas calificadas avancen hacia arriba en su organización hacia puestos de nivel directivo".[41] El Departamento del Trabajo lleva a cabo las "revisiones de techo de cristal", también conocidas como "revisiones corporativas", para identificar las prácticas que parezcan dificultar la movilidad ascendente de mujeres (y minorías) calificadas. Busca cosas como la igualdad de acceso a lo siguiente:

- Capacitación administrativa y ejecutiva de alto nivel.
- Asignaciones rotatorias.
- Asignaciones internacionales.
- Oportunidades de promoción.
- Oportunidades de programas de desarrollo ejecutivo en universidades.
- Paquetes de compensación deseables.
- Oportunidades para participar en equipos de proyecto de alto perfil.
- Asignaciones especiales de alto nivel.

Las organizaciones llevan a cabo cada vez más sus propias auditorías de techo de cristal antes de la revisión gubernamental para evitar multas y acciones correctivas impuestas desde el exterior. Estas auditorías pueden documentar cualquier techo y su razón de existir. Las autoauditorías son un paso para conocer el potencial de una fuerza de trabajo diversa. Las mujeres también derriban los techos de cristal iniciando sus propias empresas. Como dijo una mujer con espíritu emprendedor: "No es difícil derribar un techo de cristal cuando es tuyo".

Preparación de las mujeres para la administración

Como antes se observó, las oportunidades para que las mujeres avancen a posiciones directivas sin duda están mejorando. Además de romper las barreras que impiden el avance, el desarrollo de mujeres gerentes exige una mejor comprensión de las necesidades de las mujeres y de los requerimientos del mundo directivo.

En la actualidad muchas empresas ofrecen capacitación especial a las mujeres que se encuentran en una ruta de carrera gerencial. Pueden utilizar su propio personal o empresas externas para llevar a cabo esta capacitación. También hay oportunidades disponibles para que las mujeres participen en seminarios y talleres de trabajo que proporcionen instrucción y experiencias en gran variedad de temas de administración.

Además de las oportunidades de capacitación formales, hoy se proporciona a las mujeres gran cantidad de información y orientación en libros y revistas. Las secciones de negocios en las librerías se encuentran repletas de numerosos libros escritos en especial para las mujeres que quieran tener una mejor idea de las oportunidades de carrera disponibles para ellas. Muchos libros se dedican a la búsqueda de una carrera en campos específicos.[42]

Revistas populares que contienen numerosos artículos acerca de mujeres y puestos incluyen a *Working Woman, New Woman*, *Savvy*, *The Executive Female* y *Enterprising*

Women. También se recomienda que los hombres que quieran comprender mejor los problemas que las mujeres enfrentan en el mundo laboral lean estas revistas.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Hoy muchas organizaciones se dan cuenta de la importancia de la familia para gerentes hombres y mujeres. Vea cómo se incluyen programas de calidad de vida y recursos de familia en la planeación de carrera en DuPont. Visite http://bohlander.swlearning.com

Acomodo de las familias

Uno de los principales problemas que las mujeres han enfrentado es el de tener una carrera gerencial y una familia. Las gerentes mujeres, cuyos hijos se encuentran en una edad que requiere la atención de los padres, a menudo experimentan conflictos entre sus responsabilidades con los hijos y su deber con la empresa. Si el conflicto se vuelve muy doloroso, tal vez decidan renunciar a su carrera, por lo menos de manera temporal, y dejar sus puestos.

En años recientes muchas empresas como AFLAC, SunTrust Banks, Quaker Oats Company, Abbott Labs, Bristol-Myers Squibb, IBM y la firma de contadores KPMG, han inaugurado programas que tienen ventajas mutuas para las mujeres orientadas a su carrera y para la empresa. Estos programas, que incluyen rutas de carrera alternativas, ampliación de la baja, horario flexible, puestos compartidos y trabajo a distancia proporcionan nuevas maneras de equilibrar la carrera y la familia. Por ejemplo, las cafeterías de AFLAC ofrecen a las familias comida caliente para llevar con el fin de quitarles a los empleados la carga de tener que llegar a preparar la cena después de salir de la oficina. La empresa también subvenciona niñeras para los padres los sábados por la noche para que puedan pasar tiempo libre juntos.[43] Estos esfuerzos están dando resultados. Por ejemplo, tanto IBM como KPMG reportaron que sus programas han ayudado a retener e incrementar su número de mujeres trabajadoras.

Sin embargo, el mantener un equilibrio entre el trabajo y la familia sigue pareciendo difícil para los empleados. Después de llegar a un máximo en 1998, la cantidad de mujeres trabajadoras con hijos de menos de un año ha disminuido un poco. Y ahora ya no sólo las mujeres sienten la carga de decidir entre el trabajo y la familia, también ha aumentado de manera drástica la cantidad de padres que se quedan en casa.[44]

Reclutamiento y desarrollo de minorías

Desde la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964, muchos miembros de grupos minoritarios han podido percibir una mejora considerable en su bienestar social y económico. De acuerdo con la EEOC, el empleo de mujeres y afroestadounidenses como funcionarios y gerentes ha aumentado 33 por ciento en la última década. El empleo de gerentes hispanos y asiáticoestadounidenses ha aumentado más de 50 por ciento. Cada vez más personas de color e hispanos están llegando a la escala superior del impuesto sobre la renta en virtud de su entrada a posiciones profesionales, de ingeniería y de administración. Sin embargo, la proporción de las minorías en estas áreas aún se encuentra muy por debajo de sus proporciones en la población total. Además, el desempleo entre las minorías, en especial entre los jóvenes, continúa siendo demasiado alto. Los índices crecen aún más durante los cambios económicos desfavorables, cuando es más difícil encontrar oportunidades de empleo. Para muchas minorías las oportunidades de empleo siguen siendo muy limitadas debido a las desventajas educativas y sociales. Además, los métodos de reclutamiento dominantes y tradicionales pueden no ser efectivos para llegar a ellos. Las agencias de acción comunitaria, organizaciones de derechos civiles y grupos de iglesias dentro de las comunidades pueden proporcionar medios para que los reclutadores lleguen a los residentes de los barrios urbanos. La publicidad especial en los medios de comunicación dirigida a este grupo también puede ser efectiva. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" se muestra cómo diseñar un enfoque adaptado a la medida de la planeación de la diversidad.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Reclutamiento de la diversidad que funciona

La diversidad de la fuerza de trabajo ayudará a las organizaciones a llegar a nuevos mercados y a desarrollar mejor capital intelectual. Pero para aprovechar esa diversidad primero debe tenerla… en todos los niveles.

Hacerlo real

Para lograr y retener una reserva de talento de primera, los profesionales de RH deben:

- Comprender los cambios demográficos en la fuerza de trabajo.
- Asegurarse de que los grupos de mayorías no queden marginados del proceso.
- Enseñarle al personal que *diversidad* no es sinónimo de *minoría* y, al mismo tiempo, tratar de aumentar el acceso y las oportunidades para las personas de color y otras minorías.
- Establecer relaciones a largo plazo con organizaciones de minorías, no buscar acuerdos rápidos.
- Aprender cómo entrevistar de forma efectiva a grupos diversos.
- Asegurarse de que no están "introduciendo" a las minorías en la organización sin hacer los cambios culturales internos que se requieren para que puedan prosperar.
- Convertirse en la empresa elegida por una fuerza de trabajo diversa.
- Asegurar la retención mediante el desarrollo de una cultura amigable con la diversidad.
- Fomentar un ambiente de trabajo sensible a la cultura.
- Realizar alianzas estratégicas de trabajo en red que permitan el reclutamiento de diversidad a largo plazo.
- Medir la efectividad de las actividades de reclutamiento.

Implementación de la teoría

Para maximizar la efectividad de la diversidad en todos los niveles de una organización, primero tiene que existir la diversidad. Aquí hay algunos métodos que tal vez quiera intentar una organización:

- Establecer redes de trabajo con colegas de las minorías.
- Ofrecer prácticas y becas corporativas.
- Patrocinar ferias de empleo en comunidades de minorías. Desarrollar asociaciones con organizaciones profesionales de estudiantes de minorías.
- Desarrollar asociaciones con organizaciones de minorías, como la National Black MBA Association.
- Visitar todos los sitios web conocidos donde se encuentren los currículos de personas diversas, como: http://www.HireDiversity.com.

Pasos a seguir ahora

Considere implementar las siguientes iniciativas:

- Identificar e iniciar el desarrollo de conexiones con organizaciones nacionales de minorías, no sólo para tener acceso a estudiantes de minorías en edad universitaria, sino a los miembros de la organización que pudieran ser candidatos viables para posiciones de nivel medio y senior.
- Dirigir la publicidad de reclutamiento a publicaciones de minorías, como *The Advocate* e *Hispanic Times*.
- Utilizar sus grupos internos de recursos de empleados. Pedir a sus empleados de minorías que opinen acerca de lugares y maneras efectivas de reclutar a candidatos diversos. Es obvio que esta estrategia depende de cómo sus empleados de minorías vean el compromiso de la organización con la diversidad.
- Desarrollar la capacitación para contratar líderes que se aseguren de que no se rechace a los solicitantes de minorías en el proceso de entrevistas porque sean diferentes.
- Comprender las "normas culturales" de los diversos candidatos.
- Hacer equipo con su grupo de marketing para asegurarse de que todo el marketing (no sólo la publicidad de reclutamiento) represente una mezcla diversa de personas.

Fuente: Condensado de Patricia Digh, "Getting People in the Pool: Diversity Recruitment That Works", *HRMagazine* 44, núm. 10, octubre de 1999, pp. 94-98. Reproducido con permiso de *HRMagazine*, publicada por la Society for Human Resources Management, Alexandria, VA, por medio de Copyright Clearance Center.

Proporcionar prácticas laborales a las minorías

A menos que se pueda retener a las minorías en una organización, es probable que los programas de diversidad sean ineficaces. Si se quiere retener a los empleados de las minorías, al igual que a cualquier otro empleado, se les debe hacer sentir que son bienvenidos en sus puestos, y que sus esfuerzos contribuyen al éxito de la organización. Para establecer relaciones continuas con los posibles empleados, muchas empresas han aumentado su patrocinio de programas de prácticas. Un programa de práctica ofrece a los estudiantes la oportunidad de aprender acerca del puesto y de obtener experiencia práctica. Por ejemplo, en el sector de los medios de comunicación ABC, NBC, CBS y Fox hacen considerables contribuciones a la Emma L. Bowen Foundation, que proporciona prácticas, becas de universidad y empleo de posgrado para las minorías. El programa ofrece mentores a estudiantes desde su primer año en el bachillerato hasta su graduación de la universidad. De manera similar, *Newsday* trabaja con otras publicaciones de noticias para ofrecer un programa de prácticas para periodistas y editores pertenecientes a minorías, que están subrepresentados en el campo del periodismo impreso. Se capacita a los posibles reporteros en *The Los Angeles Times* y a los aspirantes a editores en el *Newsday*. En otro esfuerzo, Lockheed Martin hizo equipo con Operation Enterprise, el programa de verano para estudiantes de bachillerato y universidad de la American Management Association, con el fin de ofrecer prácticas pagadas de 10 semanas a estudiantes de colegios y universidades de Estados Unidos que durante toda su existencia han sido para gente de color.[45]

Desde 1973, Inroads Inc., una organización de prácticas, ha hecho acuerdos para que los estudiantes pertenecientes a minorías obtengan tutoría, counseling y prácticas de verano en grandes corporaciones. Inroads patrocina cada año a casi 5500 practicantes asalariados en más de 600 empresas. El programa considera sólo a estudiantes que se gradúan y que están incluidos en el grupo de los mejores de su bachillerato. En la universidad los estudiantes deben mantener un promedio de 3.0 de un posible 4.0. Los participantes informan que Inroads los ha estimulado a tener más aspiraciones y les ha enseñado a adaptarse al mundo corporativo, y 83 por ciento de ellos termina aceptando puestos permanentes en las empresas en las que realizaron sus prácticas. Los beneficios para la corporación incluyen el acceso anticipado a minorías talentosas, oportunidades para contratar a graduados universitarios que comprendan los negocios de la empresa y su cultura, y un mayor número de minorías que ejerzan carreras en los campos en los que han tenido poca representación, como el de la ingeniería y el de los negocios.[46]

Avance de las minorías hacia la gerencia

El área de empleo que más se ha tardado en responder a las solicitudes de acción afirmativa es la del avance de las minorías hacia posiciones de gerencia media y superior. Por ejemplo, aunque la gente de color y los hispanos constituyen casi 30 por ciento de la población civil empleada en Estados Unidos, sólo constituyen un muy pequeño porcentaje de las posiciones ejecutivas, administrativas y gerenciales. Es probable que esto cambie a medida que lo haga la demografía de Estados Unidos y aumente el porcentaje de personas originarias de minorías. Abbott Laboratories, Sara Lee y BankBoston se encuentran entre un creciente número de empresas que están comprometidas con incrementar sus niveles de gerentes de minorías. Estas empresas consideran que al aumentar la cantidad de minorías que contratan y promueven en la actualidad es esencial para su éxito futuro.[47]

Organizaciones como la *American Management Association* también ofrecen oportunidades de capacitación para los gerentes de minorías. La AMA lleva a cabo un curso titulado "Estrategias de autodesarrollo para gerentes de color" en el que se tratan sobre todo las dificultades de las personas de color para avanzar en su carrera, en varias ciudades del

país. Los temas importantes incluyen las realidades de la vida corporativa, las tensiones relacionadas con la raza, las relaciones interpersonales efectivas, el liderazgo situacional, el manejo de la discriminación racial y la autoevaluación personal. En años recientes las mujeres de color han ascendido más que los hombres de color en el ambiente corporativo de Estados Unidos. En la última década este grupo ha crecido de manera espectacular. Las razones por las cuales las mujeres de color están sobrepasando a los hombres son muchas y complejas. Sin embargo, a pesar de sus progresos, tanto las mujeres como los hombres de color necesitan apoyo continuo para su desarrollo y avance.[48]

Aunque los gerentes de minorías desempeñan un papel en la creación de un mejor ambiente para los grupos que son discriminados en cuanto a las oportunidades de desarrollo, los gerentes superiores y el departamento de RH tienen la responsabilidad principal de crear dentro de sus organizaciones condiciones favorables para reconocer y recompensar el desempeño con base en criterios objetivos no discriminatorios.

Otras consideraciones importantes del talento

Reclutamiento de los discapacitados

Los discapacitados tienen más de 200 000 millones de dólares de poder adquisitivo disponible. Las empresas que identifiquen las oportunidades de empleo para los discapacitados dentro de sus organizaciones, y que los recluten, sin duda se beneficiarán. Sin embargo, en la actualidad sólo trabaja cerca de 30 por ciento de los estadounidenses discapacitados de entre 21 y 64 años de edad. El índice de participación de quienes están severamente discapacitados es más bajo (casi 25 por ciento) que el de quienes tienen impedimentos en el oído, la vista o la espalda.

De quienes no trabajan, la mayoría quisiera hacerlo. Estas personas a menudo han sido rechazadas para un empleo por la creencia equivocada de que no había puestos dentro de una organización que pudieran desempeñar de manera efectiva. El miedo a que los discapacitados pudieran tener más accidentes o que pudieran empeorar sus discapacidades existentes también ha impedido su contratación. La falta de instalaciones especiales para las personas con discapacidades físicas, en especial para quienes utilizan sillas de ruedas, ha sido una restricción más para darles empleo. Sin embargo, a medida que las empresas han hecho las mejoras dictadas por la ley para acomodar a los trabajadores discapacitados se están eliminando las obstrucciones físicas.

En Estados Unidos las actividades para eliminar la discriminación y contratar, promover y remunerar a las personas con discapacidades están aumentando a medida que las organizaciones cumplen con la Ley de Estadounidenses con Discapacidades de 1990 (véase capítulo 3). Gracias a las regulaciones federales muchas organizaciones comienzan a reconocer que las discapacidades físicas pueden constituir limitantes sólo respecto a ciertos requerimientos del puesto. Un empleado en silla de ruedas que no pueda realizar actividades que involucren esfuerzos físicos sí puede trabajar en una mesa o escritorio. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 6" se da una lista de consejos de las empresas que han tenido éxito al contratar y retener a empleados talentosos con discapacidades.

Las ventajas que se citan con más frecuencia cuando se contrata a personas discapacitadas incluyen su confiabilidad, su asistencia continua, su lealtad y su baja rotación. IBM contrató a su primer empleado discapacitado en 1914. Esto no sorprende, ya que la empresa desarrolla software y otros productos que ayudan a eliminar las barreras en

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6

Consejos para contratar y retener a empleados con discapacidades

- *Obtenga los hechos y no haga suposiciones*. Los mitos o suposiciones también son barreras importantes para el empleo. Por ejemplo, algunas empresas piensan que el seguro de compensación de sus trabajadores aumentará si contratan a alguien con discapacidades. No es así. Las tasas de los seguros se basan en los peligros de la operación y en la experiencia sobre accidentes de la empresa, no en si los trabajadores tienen discapacidades. Otra suposición frecuente es que las personas con discapacidades no tienen capacitación ni educación. De hecho, muchas personas tienen grados universitarios o amplia experiencia que los hace calificados.
- *Asegúrese de que su empresa sea accesible*. Esto significa algo más que puertas amplias y rampas. También significa asegurarse de que la publicación de los puestos y las oportunidades de promoción sean accesibles para las personas con discapacidades. Los formatos y solicitudes deben estar a la mano y las ubicaciones de las entrevistas deben ser accesibles. Lo más importante es no suponer que la accesibilidad generará problemas financieros. Visite la Oficina de Política de Empleo de Discapacidad de Estados Unidos (http://www.dol.gov/odep) y JobAccess (http://www.jobaccess.org) para conocer historias de éxito logradas sin mucho dinero.
- *Redacte descripciones del puesto para todas las posiciones*. Las descripciones de puestos escritas identifican funciones esenciales del puesto y ayudan a los solicitantes a identificar los cargos para los que estarán calificados y que disfrutarán.
- *Establezca estándares y expectativas*. Muchas personas creen que las personas con discapacidades reciben trato especial y ventajas injustas. Sea justo y responsable, pero no reduzca los estándares o expectativas sólo porque alguien tenga una discapacidad. El propósito del acomodo es mejorar la capacidad individual para lograr las tareas de trabajo, no reducir las expectativas.
- *Haga un compromiso a nivel de toda la empresa*. Las mejores historias de éxito en el empleo siempre son las de empresas en las que el presidente, director general o propietario se compromete en público a contratar personas con discapacidades.
- *Establezca conexiones con personas que puedan ayudar.* Varias organizaciones en el estado de Washington pueden ayudar a los propietarios de empresas y al personal de recursos humanos a reclutar, entrevistar, contratar, capacitar y retener a empleados hábiles con discapacidades. Comuníquese con el Consejo de Discapacidades de Desarrollo del Estado de Washington (http://www.ddc.wa.gov) en el teléfono (800) 634-4473 o con Rehabilitation Enterprises de Washington en el teléfono (360) 943-7654.

Fuente: Ed Holen y Penny Jo Haney, "Consider Employing People with Disabilities", *Wenatchee Business Journal 17*, núm. 10, octubre de 2003, p. A19.

el lugar de trabajo para los discapacitados. El punto de vista de IBM es que no se debe pasar por alto a ningún empleado a causa de su discapacidad, porque tal vez sea la persona que desarrolle la siguiente generación de hardware o software de la que se beneficiará la empresa. De hecho, varios de los investigadores sordos de la empresa realizan trabajos de primera con nuevas tecnologías, que incluyen la tecnología de reconocimiento de voz.

IBM también participa en el mentoring y prácticas para discapacitados. El Programa de Reclutamiento de Personal para Estudiantes Universitarios con Discapacidades (WRP, por sus siglas en inglés) es una organización de prácticas. El WRP reúne los perfiles de más de 1500 estudiantes universitarios y recién graduados de 200 universidades que buscan prácticas de verano o empleo permanente a nivel nacional con agencias federa-



© MICHAEL NEWMAN/PHOTOEDIT

Muchas organizaciones se dan cuenta de que contratar trabajadores discapacitados es una buena inversión.

les. Después estos perfiles se ponen a disposición, sin cargo alguno, de los propietarios de empresas. Los candidatos tienen habilidades en una gran variedad de campos y todos tienen una discapacidad. Este esfuerzo por ayudar a las empresas a encontrar trabajadores y por ayudar a los discapacitados a encontrar puestos es patrocinado de manera conjunta con el Departamento del Trabajo de Estados Unidos y la Oficina de Política de Empleo de Discapacitados. La Asociación Estadounidense para el Avance de la Ciencia ha colocado a más de 400 estudiantes de ciencias e ingeniería con discapacidades en prácticas en los sectores público y privado. Más de 90 por ciento de estos estudiantes han acudido a escuelas de estudios de posgrado o conseguido puestos en los campos de la ciencia y la tecnología.[49]

Desventajas menos difundidas

Además de las ampliamente reconocidas formas de discapacidad, los empleados tienen otras características físicas que pueden limitar su contratación y oportunidades de desarrollo. Una de esas desventajas es el hecho de ser poco atractivo, frente a las empresas que se pueden predisponer, aunque sea de manera inconsciente. Las personas "poco atractivas" son aquellas cuyos rasgos faciales se consideran desagradables aun cuando no tengan desfiguraciones físicas que ameriten colocarlas en la categoría de discapacitados físicos. Otra desventaja menos difundida es la obesidad. Aunque la EEOC ha dicho que la obesidad no es una discapacidad en sí, en algunos casos los tribunales la han considerado como una discapacidad física legítima. Varios estados y ciudades, que incluyen a San Francisco y Washington D.C., han prohibido la discriminación basada en el peso corporal o la estatura. Innumerables empleados, como los asistentes de vuelo de Pan Am, que esperaban trabajar para Delta cuando ésta adquirió a la primera en 1991, han colocado demandas por cuestiones relacionadas con el peso. Los asistentes de vuelo acusaron a Delta de que sus estándares de peso eran discriminatorios y ganaron la demanda.

Los abogados laborales dicen que, hasta cierto punto, los criterios relacionados con la apariencia del trabajador dependen de lo que se vende. Por ejemplo, un club de Las Vegas que contrata coristas puede estar en una mejor posición de sostener que la esbeltez y la buena apariencia son necesarias para el puesto de lo que estaría Delta Air Lines. Cuando se enfrentan a tal situación, los abogados comentan que las empresas deben hacerse esta pregunta: "¿Cree que el *no* contratar a la persona será tan bueno para su empresa como para estar dispuesto a correr el riesgo de que lo demanden?".[50]

Por último se encuentra la discapacidad por analfabetismo. Entre 45 y 50 por ciento de los adultos de Estados Unidos tienen apenas la capacidad de lectura y escritura que necesitan para cumplir con las exigencias mínimas de la vida diaria o del desempeño del puesto. Las empresas se encuentran cada vez con más empleados, incluso graduados universitarios, cuyas deficientes habilidades de lectura y escritura limitan su desempeño. Una encuesta de *Fortune 1000,* aplicada a directores generales, reveló que 90 por ciento reconocía tener problemas de analfabetismo, pero sólo 38 por ciento reconocía que éstos afectaran a sus trabajadores.[51]

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos estima que el analfabetismo cuesta a las empresas de este país unos 60 000 millones de dólares por año en pérdidas de productividad. Para tratar los problemas de analfabetismo, organizaciones como Smith and Wesson, Hewlett-Packard, Motorola y el Condado de Phoenix establecieron programas de evaluación

de habilidades básicas para enseñar a los empleados que mostraran algún grado de deficiencia en lectura, matemáticas y habilidades de comunicación. El Directorio de Alfabetización de Estados Unidos (ALD, por sus siglas en inglés), patrocinado por el Instituto Nacional de Alfabetización, pone en contacto a empleados, estudiantes, voluntarios, proveedores de servicio social y otros con programas de alfabetización en los 50 estados y territorios de Estados Unidos. Los empleados y empleadores sólo tienen que visitar el directorio en línea de la ALD y escribir su ubicación para encontrar los centros de ayuda de alfabetización más cercanos a ellos.

Empleo de la fuerza de trabajo de los adultos mayores

La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos anticipa que más de 25 por ciento de la población de trabajadores llegará a la edad de jubilación para 2010. Se estima que esto generará un déficit de trabajadores de alrededor de 10 millones de personas. Sin embargo, incluso hoy en día hay una tendencia definitiva de las organizaciones a contratar a adultos mayores. Este movimiento es el resultado del cambio en la demografía de la fuerza de trabajo y del cambio en las actitudes de empleadores y empleados. Las organizaciones se dan cuenta de que los trabajadores mayores tienen la experiencia laboral y la "sabiduría" del puesto, y que son empleados confiables. También son una fuente de reclutamiento excelente para posiciones de personal de medio tiempo y tiempo completo que de otra manera sería difícil conseguir. Asimismo, más empleados mayores desean continuar trabajando, en especial a la luz de los problemas financieros a los que se enfrenta el sistema de Seguridad Social de Estados Unidos.

Los jubilados a menudo regresan a la fuerza de trabajo por petición de sus empleadores, que no pueden permitirse el lujo de perder el conocimiento acumulado por los empleados que llevan mucho tiempo trabajando en la empresa ni sus hábitos de trabajo confiables, que tienen un efecto positivo en todo el grupo de trabajo. Para evitar un éxodo de talento, los empleadores deberán implementar estrategias de recursos humanos con los que puedan retener y atraer el talento que los trabajadores mayores tienen para ofrecer. Además, a medida que la fuerza de trabajo envejezca, los empleadores deberán adaptar el lugar de trabajo para ayudar a los trabajadores mayores a lidiar con los problemas físicos que experimentarán, como la pérdida gradual de la visión, el oído y la movilidad. Para algunas empresas, en especial en puestos para los que es difícil atraer y retener a empleados hábiles y confiables, los trabajadores mayores pueden ser la solución permanente a un problema difícil de manejar. Muchos trabajadores mayores se sienten atraídos hacia formas de trabajo que no son de tiempo completo, en especial por contratación o consultoría independiente, trabajos eventuales (como sustitutos de enfermeras o maestros) y trabajos temporales en roles de administración o de tecnología de la información.[52]

Empleo de parejas con carrera profesional dual

Como se analizó a lo largo de este libro, el empleo de ambos miembros de una pareja se ha convertido en una forma de vida en Estados Unidos. La necesidad económica y las fuerzas sociales han fomentado esta tendencia hasta el punto en que 80 por ciento de todos los matrimonios son ahora **asociaciones de carrera profesional dual,** en las que ambos miembros continúan con su carrera y apoyan de manera activa el desarrollo de la carrera del otro.

asociaciones de carrera profesional dual
Parejas en las que ambos miembros continúan su propia carrera y apoyan de manera activa el desarrollo de la carrera del otro.

Como con la mayoría de los estilos de vida, el arreglo de carrera profesional dual tiene su lado positivo y negativo. Un número considerable de organizaciones se preocupa por los problemas que enfrentan las parejas de carrera profesional dual y les ofrecen ayuda. Los horarios de trabajo flexibles son el acomodo más frecuente de las organizaciones para estas parejas. Otros arreglos incluyen las políticas de licencia, en las que cualquier componente de la pareja se queda en casa con el recién nacido, políticas que permiten que el trabajo se realice en casa, guardería en las instalaciones de la organización y puestos compartidos.

Las dificultades que enfrentan las parejas de carrera profesional dual incluyen la necesidad de cuidado infantil de calidad, las exigencias de tiempo y el estrés emocional. Sin embargo, el principal problema que enfrentan las parejas es la amenaza de la reubicación.



"Fíjense que ambos fueron referidos para importantes puestos en empresas en crecimiento y desarrollo en Toronto, Canadá. No quise dejar pasar la oportunidad de hacérselos saber cuanto antes."

Muchas organizaciones grandes ofrecen ahora algún tipo de ayuda para encontrar empleo a los cónyuges de los empleados que se reubican, la cual incluye el pago de las tarifas que cobran las agencias de empleo, las empresas de asesoría para el empleo y las empresas de búsqueda de ejecutivos. Las organizaciones también están desarrollando relaciones de trabajo en red con otros empleadores para encontrar puestos para los cónyuges de sus empleados reubicados. Estos trabajos en red pueden proporcionar una manera de "compartir la riqueza y el talento" en una comunidad, al mismo tiempo que ayudan en las actividades de reclutamiento de las organizaciones participantes.[53]

Reubicar a parejas con carrera profesional dual en instalaciones en el extranjero es una importante cuestión que enfrentan las empresas internacionales. Pocos empleados están dispuestos a reubicarse si no se les proporciona ayuda para que sus cónyuges encuentren empleo. Muchas empresas han desarrollado enfoques efectivos para integrar las diferentes concesiones que se pagan por asignaciones en el extranjero, cuando el marido y la esposa trabajan para la misma empresa. Cuando las parejas trabajan para empresas diferentes, los problemas que surgen son mucho más complejos. Los problemas asociados con asignaciones de parejas de carrera profesional dual en el extranjero se examinarán con más detalle en el capítulo 15.

RESUMEN

objetivo 1

Para poder ampliar la reserva de talento de las organizaciones (la cantidad y tipo de personas disponibles para el empleo), éstas deben concentrase en varios enfoques del reclutamiento y la administración de carrera. Las fuentes de reclutamiento externas son en especial útiles para cubrir los puestos con calificaciones especiales y adquirir personas con nuevas habilidades, ideas y perspectivas. El tipo de fuentes externas y de métodos que se utilicen para el reclutamiento dependerán de las metas de la organización, de las condiciones del mercado de trabajo y de las especificaciones del puesto que se va a cubrir.

objetivo 2

Por lo general las empresas consideran provechoso el uso de la promoción y transferencia internas para cubrir la mayor cantidad de vacantes posible por encima del nivel de ingreso. Al reclutar en el interior, una organización puede capitalizar sus inversiones previas en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales. Además, las promociones internas pueden recompensar a los empleados por su desempeño histórico y enviar la señal a otros de que su desempeño futuro será reconocido. Sin embargo, se debe considerar ocasionalmente a los posibles candidatos del exterior para evitar la endogamia de ideas y actitudes.

Los requerimientos legales que rigen la igualdad de oportunidades para el empleo hacen que sea obligatorio que las empresas realicen un esfuerzo positivo por reclutar y promover a miembros de las clases protegidas, de modo que su representación en todos los niveles dentro de la organización se aproxime a su número proporcional en el mercado de trabajo. Estas actividades incluyen el reclutar no sólo a aquellos miembros que están calificados, sino también a los que se pueda hacer calificables mediante la capacitación y la ayuda razonables.



Las oportunidades de empleo se pueden identificar estudiando los puestos y determinando los conocimientos y habilidades que éstos requieran. Una vez que se logre eso, se pueden planear progresiones laborales. Después, estas progresiones pueden servir de base para el desarrollo de las rutas de carrera. Una vez que se desarrollen las rutas de carrera y que se identifique a los empleados en el escalafón profesional, se puede hacer un inventario de puestos y determinar dónde se necesita o se necesitará a las personas con las habilidades y conocimientos requeridos.

Identificar y desarrollar el talento es una responsabilidad de todos los gerentes. Además de los superiores inmediatos, debe haber otras personas en la organización que puedan nominar y patrocinar a los empleados prometedores. Muchas organizaciones utilizan assessment centers o centros de evaluación para identificar el talento gerencial y recomendar experiencias de desarrollo para que cada persona pueda alcanzar su máximo potencial. Se ha visto que el mentoring es muy valioso para proporcionar orientación y apoyo a los gerentes en potencia.



Más allá del reclutamiento en sí, las organizaciones tienen que considerar el avance de los empleados en una serie de puestos. De esta manera, pueden administrar no sólo la contribución inmediata de las personas a la organización, sino la contribución a largo plazo durante toda su carrera. Un programa de desarrollo de carrera profesional es un proceso dinámico que debe integrar las necesidades individuales del empleado con las de la organización. Es responsabilidad del empleado identificar sus propios conocimientos, habilidades y actitudes, así como intereses y valores, y buscar información sobre opciones de carrera. La organización debe proporcionar información acerca de su misión, políticas y planes, y de lo que proporcionará como capacitación y desarrollo para los empleados.



Para tener éxito un programa de administración de carrera debe contar con el apoyo de la alta dirección. El programa debe reflejar las metas y la cultura de la organización, y se debe capacitar al personal de todos los niveles de la administración en los fundamentos del diseño del puesto, evaluación del desempeño, planeación de carrera y counseling. Los empleados deben conocer la filosofía y las metas de la organización; de lo contrario no sabrán cómo hacer que los objetivos de ésta correspondan con los suyos. Las políticas de administración de recursos humanos, en especial las que se relacionan con la rotación, la transferencia y las promociones, deben ser consistentes con las metas. Los objetivos y oportunidades del programa de desarrollo de carrera deben darse a conocer a toda la organización.



El primer paso para facilitar el desarrollo de carrera para las mujeres es eliminar las barreras para el avance. Se ha descubierto que la formación de trabajos en red, el proporcionarles capacitación especial, su aceptación como miembros valiosos de la organización, el proporcionarles mentores y el acomodo de las familias han sido maneras efectivas de facilitar su desarrollo de carrera.

Aunque una fuerza de trabajo diversa se compone de muchos grupos diferentes, un importante segmento son las minorías. Además de crear condiciones que sean favorables para reconocer y recompensar el desempeño, muchas organizaciones tienen programas especiales, como las prácticas, que proporcionan tanto experiencia como oportunidades especiales de capacitación. Otros grupos que requieren atención por parte de la administración son los discapacitados, los adultos mayores y las parejas con carrera profesional dual, quienes a menudo necesitan horarios de trabajo flexibles.

TÉRMINOS CLAVE

asociaciones de carrera profesional dual
assessment centers
counseling de carrera
etapa de la carrera
índice de resultados
mentores
meseta en la carrera
nepotismo
presentación realista del puesto (RJP)
programa de vía rápida o fast-track
progresiones laborales
promoción
publicación y oferta de puestos
rutas de carrera
servicios de outplacement
servicios de reubicación
subcontratación de empleados
trabajo de carrera en red
transferencia

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. ¿En qué se diferencian las empresas de búsqueda de ejecutivos de las agencias de empleo tradicionales?

objetivo 1

2. Explique cómo funcionan las presentaciones realistas del puesto (RJP). ¿Por qué parecen ser una técnica de reclutamiento efectiva?

objetivo 1

3. Más de 50 por ciento de todos los empleados con Maestría en Administración (MBA) dejan a su primer empleador al cabo de cinco años. Aunque el cambio puede significar un crecimiento de carrera profesional para las personas, éste representa una pérdida para las empresas. ¿Cuáles son algunas de las posibles razones por las que un empleado con Maestría en Administración dejaría a su primer empleador?

objetivo 2

4. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cubrir vacantes con personal de fuentes internas?

objetivo 3

5. ¿Cómo los ejecutivos retirados de cualquier organización podrían ayudar a la administración de carrera de empleados actuales?

objetivo 4

6. Mencione algunas razones de la tendencia hacia un mayor énfasis en los programas de administración de carrera profesional.

objetivo 5

7. ¿Qué puede aportar un programa de administración de carrera a una organización que se ve obligada a reducir sus operaciones?

objetivo 6

8. ¿Cuáles son algunas de las barreras que impiden el avance de las mujeres en muchas organizaciones?

objetivo 6

9. ¿Qué diferencias y semejanzas tienen los retos de carrera profesional de las minorías y los de las mujeres?

EJERCICIOS DE PELÍCULA

En buena compañía: Carter administra su carrera

En este capítulo se describieron las diferentes formas en que una empresa puede reclutar empleados. Las escenas de la película *In Good Company* (*En buena compañía*) muestran otras formas en que una empresa puede encontrar nuevos empleados. Utilice las preguntas siguientes como una guía mientras esté viendo esas escenas.

Una absorción corporativa da al ejecutivo Dan Foreman (Dennis Quaid) un nuevo jefe que tiene la mitad de su edad. Carter Durya (Topher Grace), el nuevo jefe de Dan, desea demostrar su valía como el nuevo gerente de marketing de *Sports America*, la revista emblemática de Waterman Publishing. Carter aplica sus particulares métodos mientras sale con la hija de Dan, Alex (Scarlett Johansson).

Estas escenas provienen del segmento de "noticias de última hora" que aparece durante casi los primeros cinco minutos de la película, después de la presentación que hace Carter de sus conceptos de marketing para teléfonos celulares dirigidos a niños con menos de cinco años de edad. Mark Steckle (Clark Greg) le anuncia a su personal que Teddy (Malcom McDowell) le pidió que se encargara del marketing en la división de revistas de Waterman Publishing, la reciente adquisición de Teddy. Cater Durya discute el traslado de Mark a Waterman Publishing y la esperanza de Carter de seguirlo para encabezar las ventas publicitarias de *Sports America*. La película continúa con Dan Foreman teniendo que asimilar pronto que Carter es su nuevo jefe.

Qué ver y preguntarse

- ¿Estas escenas muestran un reclutamiento externo o interno?
- Recuerde un análisis previo en este capítulo de la función del empleado en la planeación de carrera. ¿Qué hace Carter para ayudarse en su carrera?
- Repase la sección previa "Iniciativas para el desarrollo de carrera". ¿Cuál de tales iniciativas aparece en estas escenas? ¿Cuál es la función de Mark Steckle en el desarrollo profesional de Carter?

La experiencia en administración de recursos humanos

Administración de la carrera profesional

A menudo se piensa que las personas de éxito planean desde el principio su carrera profesional y luego trabajan hacia sus metas de una manera muy lógica y secuencial. Aunque algunos éxitos se diseñan e implementan de esa forma, otros se generan mediante la intuición, la preparación y el aprovechamiento de las oportunidades cuando surgen.

Actividad

1. Fórmense equipos de cuatro a seis miembros. Identifiquen tres personas diferentes para entrevistarlas acerca de su carrera. Una debe estar en las primeras etapas de su carrera, otra a la mitad y la tercera en la última etapa.
2. Soliciten a cada persona que identifique sus metas de carrera y cómo éstas han cambiado o espera que cambien con el tiempo.
3. Soliciten a cada persona que describa la secuencia de eventos que le llevaron a donde está. ¿Qué tan bien se ajusta esa historia al modelo tradicional de carreras?
4. Pregunten a cada persona qué harían de otra manera (si consideran que hay cosas que podrían haber hecho mejor) y qué consejo les darían a ustedes acerca de cómo abordar su carrera.

caso 1

UPS entrega los bienes

Cuando Jordan Colletta se unió a UPS en 1975, recién egresado de la escuela y recién casado, no pensaba en desarrollar una carrera profesional. Sólo quería cierta seguridad. Antiguo empleado de rastreo, Colletta se las ingenió para recorrer un largo camino hasta vicepresidente del equipo de envío de ventas por comercio electrónico. Su avance en la empresa fue constante, el resultado de una planeación cuidadosa mediante los programas de desarrollo de carrera de UPS. Al asignar recursos a esos programas y ayudar a los representantes a fijarse metas y desarrollar habilidades, las empresas pueden permitir que los empleados crezcan dentro de su organización y reducir los índices de rotación en el proceso, como UPS ha encontrado: su índice de rotación entre los trabajadores de tiempo completo es de sólo cuatro por ciento.

El desarrollo de la fuerza de ventas comienza con una misión clara. En UPS los empleados se reúnen cada año con los gerentes para identificar sus puntos fuertes y decidir qué habilidades necesitan para un nuevo puesto dentro de la organización. “Colocamos las bases para el desarrollo futuro y trazamos el mapa de las metas inmediatas, de mediano plazo y del futuro”, dice Colletta. “Cuando yo era empleado de rastreo, le dije a mi supervisor que mi meta era llegar a ser gerente de ventas de distrito. Luego fui conductor, luego vendedor y, en 1986, alcancé mi meta.”

UPS gasta cada año 300 millones de dólares en capacitación presencial y en línea para sus empleados. El desarrollo de carrera implica implementar programas de capacitación y centros de carrera en internet que puedan ayudar a que las empresas hagan crecer a su personal. Los empleados toman cursos para adquirir el linaje que les hará candidatos para posiciones directivas. Pero el aprendizaje no está sólo en las aulas. Los

programas de mentoring, en los cuales los gerentes preparan a los empleados de nivel inferior, son también valiosos. "Los mentores son en especial importantes", dice Colletta. "Ayudan a entender las oportunidades que hay ahí fuera. Me ayudaron a ver lo que yo no podía, porque aún no podía ver tan lejos."

El avance debe ser monitoreado de manera rutinaria. Las revisiones de los empleados y los informes de 360 grados son buenas formas de rastrear la mejora. Así es la participación de un gerente. "Tener una política de puertas abiertas para mantener abiertas las líneas de comunicación", comenta.

Por último, cuando se trata de fomentar la participación en estos programas, las empresas deben destacar los éxitos. Colletta anuncia las promociones durante reuniones semanales con los directores de UPS y de inmediato envía mensajes a sus empleados de todo el país. "No sólo se trata de hablar", dice Colletta, "No se puede decir: 'Damos oportunidades de desarrollo' y luego mirar alrededor y no ver a nadie avanzar. Se tiene que celebrar".

Fuente: Adaptado de Eduardo Javier Canto, "Rising through the Ranks", *Sales and Marketing Management* 153, núm. 7, julio de 2001, p. 66. Todos los derechos reservados © 2001. Reproducido con autorización de Reprint Management Services; Lea N. Soupata, "Prepare for the Future", *Executive Excellence* 21, núm. 11, noviembre de 2004, pp. 15-16.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles considera que son los principales puntos fuertes del programa de desarrollo de carrera de UPS?
2. ¿Cuáles son los resultados clave que UPS quiere lograr?
3. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el programa?

caso 2

Preparación de un plan de desarrollo de la carrera profesional

Sue Ann Scott era recepcionista en las oficinas principales de una gran corporación. Con grado de bachillerato, no tenía alguna habilidad en especial que no fuera la capacidad de organizar los deberes de su puesto y una personalidad agradable. Por desgracia, no tenía planes en particular para el desarrollo de su carrera; no obstante, deseaba mejorar su posición económica. Consciente de sus limitaciones de escolaridad, comenzó al azar a tomar cursos de contabilidad en un programa escolar vespertino para adultos.

También aprovechó el sistema de oferta de puestos de la corporación para solicitar las vacantes que había publicadas, aun cuando en muchas ocasiones no cumplía las especificaciones que se enumeraban para ellas. Después de ser rechazada varias veces, se desanimó. Elizabeth Burroughs, una de las gerentes de departamento de la corporación, al verla deprimida la invitó a pasar a su oficina y hablar acerca de sus problemas. Scott aprovechó esta oportunidad para expresar sus frustraciones y desengaños. Después de desahogarse, ambas se dieron cuenta de que siempre que la entrevistaban se disculpaba una y otra vez por tener "sólo escolaridad a nivel de bachillerato", una actitud que tal vez dificultara a los entrevistadores seleccionarla a ella en lugar de a otros candidatos más positivos respecto a sus antecedentes y habilidades. Burroughs le sugirió que intentara adoptar una actitud más positiva durante las entrevistas. Por ejemplo, podría enfatizar sus esfuerzos por mejorar asistiendo a la escuela nocturna y el hecho de que era una persona de confianza y cooperadora que estaba dispuesta a trabajar fuerte para tener éxito en el puesto que estaba solicitando.

Siguió el consejo de Burroughs y solicitó un puesto como empleada de facturación para el que creyó estar calificada. Hizo una presentación muy enérgica y positiva durante su entrevista, en la que resaltó las cualidades positivas que poseía. Como resultado de este enfoque obtuvo el puesto. Aunque el sueldo de un empleado de facturación no era mucho mayor que el de recepcionista, la posición ofrecía posibilidades de desarrollo en el área contable, en la cual los cursos de contabilidad que tomaba serían valiosos.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles podrían ser algunas de las razones por las que Scott no buscó o recibió consejos de su supervisor inmediato?
2. Después de revisar el capítulo sugiera todas las maneras en las que Scott podría prepararse por sí misma para avanzar en su carrera.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Sherry Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management* 25, núm. 3, 1999, pp. 457-484; Steve Prentice, "A Game Plan for Career Survival", *Canadian HR Reporter* 15, núm. 11, 3 de junio de 2002, pp. 27-28; Mark Tatge, "Prescription for Growth", *Forbes* 171, núm. 4, 17 de febrero de 2003, pp. 64-67.
2. Jill Jusko, "CEO Turnover Slows in 2003", *Industry Week* 253, núm. 7, julio de 2004, p. 20; Van Zhang y Nandini Rajagopalan, "When the Known Devil Is Better Than an Unknown God: An Empirical Study of the Antecedents and Consequences of Relay CEO Successions", *Academy of Management Journal* 47, núm. 4, agosto de 2004, pp. 483-500; Nicholas Varchaver, "Glamour! Fame! Org Chart!", *Fortune* 150, núm. 10, 15 de noviembre de 2004, pp. 136-143.
3. Douglas P. Shuit, "Monster Board Games", *Workforce Management* 82, núm. 2, noviembre de 2003, pp. 37-42.
4. Rob Yeung, "Finders Keepers", *Accountancy Magazine* 134, núm. 1335, noviembre de 2004, pp. 42-44.
5. *Ibidem.*
6. Keith Swenson, "Maximizing Employee Referrals", *HRFocus* 76, núm. 1, enero de 1999, pp. 9-10.
7. "In Praise of Nepotism?", *Business Ethics Quarterly* 15, núm. 1, enero de 2005, pp. 153-161; Richard Reeve y Gavin Sheridan, "Nepotism: Is It Back?", *New Statesman* 135, 29 de septiembre de 2003, pp. 22-25.
8. Roger Kenny, "The Boardroom Role of Human Resources", *Corporate Board* 25, núm. 150, enero-febrero de 2005, pp. 12-17.
9. Magali Rheault, "The Kiplinger Monitor", *Kiplinger's Personal Finance* 58, núm. 7, julio de 2004, p. 26.
10. Louis Uchitelle, "College Degree Still Pays, but It's Leveling Off", *The New York Times,* 13 de enero de 2005, p. Cl.
11. John Owens, "With Hard Work, Temp Employees Can Land Full-Time Jobs", *Knight Ridder/Tribune News Service,* 10 de junio de 2003, p. K7953.
12. Judith E. Bendich, "When Is a Temp Not a Temp?", *Employee Rights Quarterly* 3, núm. 2, otoño de 2002, pp. 13-20.
13. Chris Pentilla, "Got It Covered: If You Can't Afford to Offer Employee Benefits on Your Own, Why Not Join Forces with a PEO?", *Entrepreneur* 32, núm. 2, febrero de 2004, pp. 66-68.
14. "Workforce Optima Awards 2003", *Workforce* 82, núm. 3, marzo de 2003, pp. 45-48.
15. Max Messmer, "Recognizing Potential Stars by Promoting from Within", *Strategic Finance* 86, núm. 5, octubre de 2004, pp. 9-11.
16. J. W. Marriott, "Our Competitive Strength: Human Capital", *Executive Speeches* 15, núm. 5, abril-mayo de 2001, pp. 18-21.
17. Debbie Mack, "P&G Fights to Protect Its Bounty", *Corporate Legal Times* 13, núm. 135, febrero de 2003, p. 64.
18. "How to Implement an Effective Process for a New HR Management System", *HRFocus* 82, núm. 1, enero de 2005, pp. 3-4.
19. "The Pros and Cons of Online Recruiting", *HR Focus* 81, Suplemento abril de 2004, p. S2.
20. Robert Rodriguez, "Filling the HR Pipeline", *HRMagazine* 49, núm. 9, septiembre de 2004, pp. 78-84; James W. Walker, "Perspectives", *Human Resource Planning* 25, núm. 1, 2002, pp. 12-14.
21. Paul W. B. Atkins y Robert E. Wood, "Self versus Others' Ratings as Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 360-Degree Feedback Programs", *Personnel Psychology* 55, núm. 4, invierno de 2002, pp. 871-905.
22. Ellen Ernst Kossek, Karen Roberts, Sandra Fisher y Beverly Demarr, "Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assessment of the Effects of a Training Intervention", *Personnel Psychology* 51, núm. 4, invierno de 1998, pp. 935-962; Shelly Green, "Attracting Top Talent Despite Business Challenges", *Journal of Career Planning and Employment* 62, núm. 4, verano de 2002, pp. 24-28; Cynthia Jones, "Step by Step: Creating a Strategic Management System for Career Services Delivery", *Journal of Career Planning and Employment* 62, núm. 3, primavera de 2002, pp. 21-27.

23. Peg O'Herron y Peggy Simonsen, "Career Development Gets a Charge at Sears Credit", *Personnel Journal* 74, núm. 5, mayo de 1995, pp. 103-106. Ver también Jules Abend, "Behind the Scenes at: Sears", *Bobbin* 39, núm. 11, junio de 1998, pp. 22-26; Shari Caudron, "The De-Jobbing of America", *Industry Week* 243, núm. 16, 5 de septiembre de 1994, pp. 30-36; Edward E. Lawler III, "From Job-Based to Competency-Based Organizations", *Journal of Organizational Behavior* 15, núm. 1, enero de 1994, pp. 3-15; Douglas T. Hall, "Accelerate Executive Development—At Your Peril!", *Career Development International* 4, núm. 4, 1999, pp. 237-239.
24. "How a Talent Management Plan Can Anchor Your Company's Future", *HR Focus* 81, núm. 10, octubre de 2004, pp. 7-10.
25. Elizabeth Craig, John Kimberly y Hamid Bouchikhhi, "Can Loyalty Be Leased?", *Harvard Business Review* 80, núm. 9, septiembre de 2002, pp. 24-34; Edward Potter, "Improving Skills and Employability in the 21st Century", *Industrial and Labor Relations Review* 55, núm. 4, julio de 2002, pp. 739-745.
26. Suzanne C. de Janasz, Shery E. Sullivan y Vicki Whiting, "Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times", *Academy of Management Executive* 17, núm. 4, noviembre de 2003, pp. 78-92.
27. Judith Bardwick, *The Plateauing Trap,* Nueva York, AMACOM, 1986). Ver también Judith Bardwick, *Danger in the Comfort Zone: From Boardroom to Mailroom—How to Break the Entitlement Habit That's Killing American Business,* Nueva York: AMACOM Book Division, 1995; Max Messmer, "Moving beyond a Career Plateau", *National Public Accountant* 45, núm. 7, septiembre de 2000, pp. 20-21; John Rosche, "Who's Managing Your Career?", *Contract Management 44,* núm. 2, febrero de 2004, pp. 20-22.
28. Larry Cambron, "Career Development Pays", *Far Eastern Economic Review* 164, núm. 42, 25 de octubre de 2001, p. 83.
29. Para una información y guía actualizada sobre carrera profesional, y una oportunidad para el autoanálisis, ver Richard Bolles, *What Color Is Your Parachute 2005: A Practical Manual for Job-Hunters & Career-Changers,* Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2004.
30. Susan Wells, "Smoothing the Way", *HRMagazine* 46, núm. 6, junio de 2001, pp. 52-58; Heath Row, "Market Yourself", *Fast Company* 58, mayo de 2002, p. 24.
31. Bonnie Rothman Morris, "New Skills, and Paying for Them", *The New York Times,* 29 de octubre de 2002, p. G6.
32. Thomas A. Stewart, "What's in It for Me?", *Harvard Business Review S3,* núm. 1, enero de 2005, p. 8.
33. de Janasz, Sullivan y Whiting, "Mentor Networks and Career Success", pp. 78-92.
34. Jeff Barbian, "The Road Best Traveled", *Training* 39, núm. 5, mayo de 2002, pp. 38-42; Kathleen Barton, "Will You Mentor Me?", *Training and Development* 56, núm. 5, mayo de 2002, pp. 90-92.
35. Elaine Biech, "Executive Commentary", *Academy of Management Executive* 17, núm. 4, noviembre de 2003, pp. 92-94.
36. Anne Field, "No Time to Mentor? Do It Online", *Business Week,* núm. 3822, 3 de marzo de 2003, p. 26, Rhea Borija; "E-Mentors Offer Online Support, Information for Novice Instructors", *Education Week* 21, núm. 29, 3 de abril de 2002, p. 12. Para más información visite los sitios Web de estas organizaciones: Mighty Mentors (http: //K6educators.about.com/b/a/090852 htm), Nursing Net (http:// www.nursingnet.org) y Women in Technology International (http://www.witi.org).
37. De Janasz, Sullivan y Whiting, "Mentor Networks and Career Success", pp. 78-92.
38. Julianne Maveaux, "Whose Revolution?", *Working Woman* 26, núm. 8, septiembre de 2001, pp. 56-58; Ann Crittendon, "Motherload", *Working Woman* 26, núm. 8, septiembre de 2001, pp. 66-68.
39. "Growth in Managerial Positions May Help Close the Gender Pay Gap", *Human Resources Department Management Report* 3, núm. 5, mayo de 2003, p. 8; Laura D'Andrea Tyson, "New Clues to the Pay and Leadership Gap", *Business Week,* núm. 3855, 27 de octubre de 2003, pp. 6-7.
40. Anne M. Walsh y Susan C. Borkowski, "Cross-Gender Mentoring and Career Development in the Health Care Industry", *Health Care Management Review* 24, núm. 3, verano de 1999, pp. 7-17.
41. Robert Schwab, "Dancing on the Glass Ceiling", *Colorado Biz* 31, núm. 5, mayo de 2004, pp. 18-23. Se pueden encontrar informes de techos de cristal en el sitio web del Departamento de Trabajo de Estados Unidos en: http://www.dol.gov.
42. El lector interesado encontrará los siguientes libros muy informativos: Johanna Hunsaker y Phillip Hunsaker, *Strategies and Skills for Managerial Women* (Cincinnati, OH: South-Western, 1991); Marian Ruderman y Patricia Ohlott, *Standing at the Crossroads: Next Steps for High-Achieving Women,* Nueva York, John Wiley and Sons, 2002.
43. Alison Stein Wellner, "Welcoming Back Mom", *HRM Magazine* 49, núm. 6, junio de 2004, pp. 76-83
44. "Mothers' Labor Force Participation", *Monthly Labor Review* 137, núm. 5, mayo de 2004, p. 2.
45. "Recruiting Minorities", *Black Enterprise* 35, núm. 6, enero de 2005, p. 53; Debbie Smith, "Building a New Diversity Road Map", *Multichannel News* 25, núm. 38, 20 de septiembre de 2004, p. 82.
46. "IFD, INROADS Partner for Summer Enrichment Program Internships", *AHA News* 40, núm. 18, 6 de septiembre de 2004, p. 8.
47. Miles White, "Paying More Than Lip Service to Diversity", *Chief Executive* 242, núm. 16, octubre de 2002, pp. 20-22.
48. Yeung, "Finders Keepers", pp. 42-44; Janny Scott, "Nearly Half of Black Men Found Jobless", *The New York Times,* 28 de febrero de 2004, p. Bl.
49. Joe Mullich, "Hiring without Limits", *Workforce Management* 83, núm. 6, 1 de junio de 2004, pp. 53-60; Julie Hotchkiss, "Growing Part-Time Employment among Workers with Disabilities", *Economic Review* 89, núm. 3, julio de 2004, pp. 25-42; "Entry Point Interns Top 400 in Seventh Year", *Science* 301, núm. 5637, 29 de agosto de 2003, p. 1195.
50. Michael Barrier, "Should Looks Count?", *HRM Magazine* 49, núm. 9, septiembre de 2004, pp. 64-69; "Be Cautions about Weighing Weight in Your Employment Decisions", *Staff Leader* 17, núm. 9, mayo de 2004, pp. 1-4.
51. Dannah Baynton, "America's $60 Billion Problem", *Training* 38, núm. 5, mayo de 2001, pp. 50-55.
52. Christopher Reynolds, "Boomers, Act II", *American Demographics* 27, núm. 8, octubre de 2004, pp. 10-12; Theresa Minton-Eversole, "Senate Forum Explores Ways to Keep Aging Workforce Working", *HRMagazine* 48, núm. 10, octubre de 2003, p. 30.
53. Darin E. Hartley, "Tools for Talent", *Training and Development* 58, núm. 4, abril de 2004, pp. 20-23.

apéndice

Desarrollo de carrera personal

Se ha visto que existen numerosas maneras en las que un empleador puede contribuir al desarrollo de carrera de un empleado y al mismo tiempo cumplir con las necesidades de RH de la organización. La organización puede ser, en efecto, una fuerza positiva en el proceso de desarrollo, pero la responsabilidad del crecimiento de la carrera personal sigue siendo sobre todo de la persona. Una carrera se puede iniciar incluso antes de un periodo de empleo con una organización y a menudo continuarla después. Para ayudarlo, como estudiante y posible empleado, a lograr los objetivos de su carrera, se incluye este apéndice en el que se le proporcionan bases para su desarrollo y decisiones personales.

Desarrollo de competencias y habilidades personales

La planeación de una carrera va más allá de sólo adquirir los conocimientos y habilidades de un puesto específico. El conocimiento práctico de un puesto en efecto es primordial, pero se deben desarrollar otras habilidades para tener éxito como empleado. Para tener éxito como gerente se debe lograr un nivel todavía más alto de destreza en áreas tan importantes como la comunicación, la administración del tiempo, la automotivación, las relaciones interpersonales y la extensa área del liderazgo.



Fuente: Derechos de autor 1983 de Pat Brady. Reproducido con autorización.

Lo más destacado en aministración de recursos humanos 7

Competencias de carrera profesional en Caterpillar

Durante el proceso de capacitación de desarrollo de carrera en la unidad de negocios de Caterpillar, ubicada en Joliet, Illinois, la empresa recabó las siguientes competencias como necesarias para el éxito dentro de la organización reorganizada y cambiante:

- *Habilidades interpersonales*. Poseer habilidades de formación de equipos y de liderazgo; poder dirigir un grupo de manera efectiva y facilitar la interacción del grupo.
- *Habilidades de solución de problemas*. Poder analizar y utilizar enfoques de solución de problemas.
- *Habilidades de comunicación*. Poder expresarse en palabras de manera articulada, hacer presentaciones y redactar con coherencia.
- *Habilidades de liderazgo*. Los colegas lo reconocen como líder natural; logra resultados sin autoridad formal.
- *Habilidades de organización y planeación*. Poder administrar el tiempo; establecer y lograr objetivos.
- *Habilidades técnicas*. Poseer educación específica de asignaciones y contenido del puesto; comprender y utilizar un nivel apropiado de habilidades técnicas.
- *Responsabilidad*. Tomar la iniciativa; aceptar la responsabilidad por el trabajo propio y las tareas adicionales por el bien del grupo.
- *Asertividad*. Sentirse cómodo al comunicarse abierta y directamente; demostrar autoconfianza y estar consciente de las percepciones de los demás.
- *Flexibilidad*. Poder adaptarse a los cambios de la organización y a las cambiantes necesidades del mercado; estar dispuesto a considerar ideas y a implementar nuevas maneras de hacer las cosas.
- *Juicio*. Poder determinar el nivel de riesgo y la acción apropiada; aceptar la responsabilidad por las decisiones importantes.

Fuente: Peggy Simonsen y Cathy Wells, "African Americans Take Control of Their Careers", *Personnel Journal* 73, núm. 4, abril de 1994, pp. 99-108. Véase también David Dubois, "The Seven Stages of One's Career", *Training and Development* 54, núm. 12 de diciembre de 2000, pp. 45-50.

Se han escrito cientos de libros de autoayuda sobre estos temas y hay miles de oportunidades de participar en talleres, que a menudo patrocinan las propias empresas.[1] No se debe pasar por alto fuentes de valiosa información como los artículos en revistas de interés general y diarios profesionales. Por ejemplo, la información útil sobre habilidades básicas de una exitosa administración de carrera que se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 7" se tomó de una evaluación de competencias que llevó a cabo Caterpillar.

Elección de una carrera

Hace muchos años, cuando se le preguntó a Peter Drucker acerca de una opción de carrera, dijo: "La probabilidad de que la primera opción de empleo que se hace sea la correcta es alrededor de una en un millón. Decidir que la primera opción es la correcta podría ser sólo demostración de pereza".[2] Las implicaciones de esta afirmación siguen siendo ciertas. A menudo se debe investigar y cambiar mucho para encontrar una ruta de carrera que sea psicológica y financieramente satisfactoria. De acuerdo con la Oficina de Estadísticas

Laborales de Estados Unidos (BLS, por sus siglas en inglés), los servicios de educación, de salud, profesionales y de negocios representan las divisiones de la industria con el empleo proyectado más fuerte desde ahora hasta 2012. Se proyecta que estas industrias crezcan dos veces más rápido que la economía global. También se proyecta que las industrias de la tecnología de la información, del tiempo libre y la hospitalidad, del transporte y el almacenaje crezcan más rápido que el promedio. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 8" se presenta una lista de algunas de las vías de carrera de moda (y no tan de moda) de acuerdo con CareerBuilder.com y John A. Challenger, director general de la empresa de outplacement global Challenger, Gray & Christmas, Inc.[3]

Utilización de los recursos disponibles

Hay varios recursos disponibles para ayudar en el proceso de selección de una carrera satisfactoria. Los consejeros de los colegios y las universidades, así como los de práctica privada, están preparados para ayudar a las personas a evaluar sus aptitudes, capacidades, intereses y valores cuando vayan a seleccionar una carrera. Hay mucho interés entre las escuelas de negocios en un programa de instrucción formal para la planeación y el desarrollo de carrera, y otras unidades de las instituciones, como las agencias de colocación y los centros de educación continua, ofrecen algún tipo de ayuda para la planeación de carrera.

Precisión de la autoevaluación

El desarrollo de carrera exitoso depende en parte de la capacidad de la persona para llevar a cabo una autoevaluación precisa. Al realizarla se deben considerar factores que son personalmente significativos. Los factores internos más importantes son las aptitudes y logros académicos, las aptitudes y habilidades ocupacionales, las habilidades sociales, las habilidades de comunicación, las capacidades de liderazgo y los intereses y valores. Estos últimos deben incluir la consideración del nivel salarial, estatus, oportunidades de progreso y crecimiento en el puesto. Los factores externos que deben considerarse incluyen los valores y expectativas familiares, las condiciones económicas, las tendencias del empleo, la información del mercado de trabajo y el efecto percibido de discapacidades físicas o psicológicas en el éxito.

Importancia de los inventarios de intereses

Los psicólogos que se especializan en la asesoría de carrera por lo general aplican un buen número de pruebas. El *Formulario de interés vocacional de Strong (Strong Vocational Interest Blank*, SVIB, por sus siglas en inglés), desarrollado por E. K. Strong, hijo, fue una de las primeras pruebas de intereses.[4] Tiempo después G. Frederic Kuder desarrolló inventarios para medir el grado de interés en actividades mecánicas, de oficina, científicas y persuasivas, entre otras. Tanto el inventario de intereses de Strong como el de Kuder se han utilizado con amplitud en la orientación vocacional.

Strong encontró considerables diferencias de intereses que varían de una ocupación a otra y también que el patrón de los intereses de una persona, en especial después de los 21 años de edad, tiende a volverse muy estable. Al realizar esta prueba, que ahora se conoce como *Inventario de intereses de Strong,* se puede saber hasta qué grado los intereses propios corresponden a los de personas exitosas de una gran gama de ocupaciones. También se puede determinar el tipo de personalidad utilizando una clave especial de puntuación en la hoja de respuestas del *Inventario de intereses* de Strong de una persona. Esta clave, desarrollada por John Holland, proporciona puntuaciones para seis tipos de personalidad: 1) realista, 2) investigadora, 3) artística, 4) social, 5) emprendedora y 6) conven-

Lo más destacado en administración de recursos humanos 8

Vías de carrera profesional de moda y no tan de moda

Lo que está de moda:
Cuidado de la salud: enfermeras, técnicos en radiología, administradores de finanzas.
Construcción: carpinteros, electricistas, contratistas.
Manufactura: especialistas en máquinas-herramientas, soldadores, maquinistas.
Servicios técnicos: soporte técnico, administradores de redes de trabajo, especialistas en seguridad.
Educación: profesores, trabajadores de cuidado infantil, administradores.

Lo que no está de moda:
Automotriz: manufactura y ventas.
Viajes: aerolíneas, agentes de viajes.
Telemercadeo.
Ropa.
Computación, telecomunicaciones: manufactura, ventas.

cional. Estas categorías caracterizan no sólo a un tipo de personalidad, sino también al tipo de ambiente de trabajo que sería más satisfactorio para una persona. En la aplicación real de la teoría de Holland se examinan combinaciones de los seis tipos de personalidad. Por ejemplo, se puede clasificar a una persona como realista-investigadora-emprendedora (RIE). Los puestos en la categoría RIE incluyen al ingeniero mecánico, al personal de línea y al controlador de tránsito aéreo. Para facilitar la búsqueda de ocupaciones que correspondan a la categoría de la persona, como la RIE, Holland estableció una serie de tablas que correlacionan sus categorías con puestos en el *Diccionario de títulos ocupacionales* (*Dictionary of Occupational Titles*, DOT, por sus siglas en inglés), descrito en el capítulo 4.[5]

Otro inventario que mide tanto los intereses como las habilidades es la *Encuesta Campbell de intereses y habilidades* (*Campbell Interest and Skill Survey*, CISS, por sus siglas en inglés).[6] El CISS se puede utilizar no sólo para ayudar a los empleados a explorar rutas y opciones de carrera, sino también para ayudar a las organizaciones a desarrollar a sus empleados o reasignarlos debido a cambios importantes en la organización. Al terminar el inventario las personas reportan sus niveles de interés y habilidad utilizando una escala de respuestas de seis puntos en 200 preguntas de interés y 120 preguntas de habilidad. Las respuestas de las preguntas del CISS se traducen en siete orientaciones (influencia, organización, ayuda, creación, análisis, producción y aventura) y se clasifican por categorías en 29 escalas básicas, como liderazgo y supervisión, para identificar las ocupaciones que reflejen el lugar de trabajo de hoy.

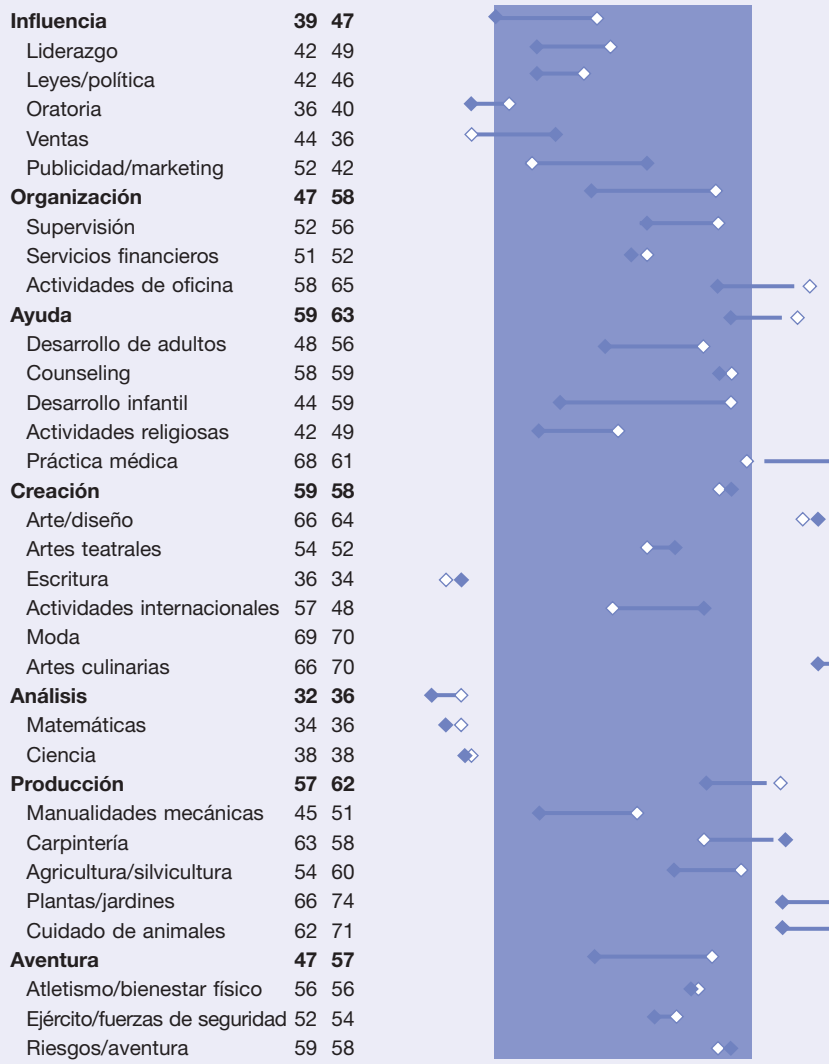
En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 9" se presenta un perfil de muestra de una persona. En él se observa que en la parte superior del perfil el rango de puntuación es de 30 a 70, con 50 como el rango medio. Las descripciones verbales que corresponden a las puntuaciones varían de muy bajas a muy altas. También hay que observar que en el perfil se representan dos tipos de puntuación: interés (un diamante sólido ♦) y habilidad (un diamante abierto ◊). La puntuación de interés ♦ muestra cuánto le gustan a la persona las actividades especificadas; la puntuación de habilidad ◊ muestra qué tan confiada se siente la persona al realizar estas actividades.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 9

Encuesta Campbell de intereses y habilidades. Perfil individual

MUESTRA ORIENTACIONES Y ESCALAS BÁSICAS FECHA DE LOS RESULTADOS 9/06/2005

ORIENTACIONES Y ESCALAS BÁSICAS	INTERÉS	HABILIDAD	PATRÓN DE INTERÉS/HABILIDAD
Influencia	**39**	**47**	
Liderazgo	42	49	
Leyes/política	42	46	
Oratoria	36	40	Evitar
Ventas	44	36	Evitar
Publicidad/marketing	52	42	
Organización	**47**	**58**	Explorar
Supervisión	52	56	Explorar
Servicios financieros	51	52	
Actividades de oficina	58	65	Dar seguimiento
Ayuda	**59**	**63**	Dar seguimiento
Desarrollo de adultos	48	56	Dar seguimiento
Counseling	58	59	Dar seguimiento
Desarrollo infantil	44	59	Explorar
Actividades religiosas	42	49	
Práctica médica	68	61	Dar seguimiento
Creación	**59**	**58**	Dar seguimiento
Arte/diseño	66	64	Dar seguimiento
Artes teatrales	54	52	
Escritura	36	34	Evitar
Actividades internacionales	57	48	Desarrollar
Moda	69	70	Dar seguimiento
Artes culinarias	66	70	Dar seguimiento
Análisis	**32**	**36**	Evitar
Matemáticas	34	36	Evitar
Ciencia	38	38	Evitar
Producción	**57**	**62**	Dar seguimiento
Manualidades mecánicas	45	51	
Carpintería	63	58	Dar seguimiento
Agricultura/silvicultura	54	60	Explorar
Plantas/jardines	66	74	Dar seguimiento
Cuidado de animales	62	71	Dar seguimiento
Aventura	**47**	**57**	Explorar
Atletismo/bienestar físico	56	56	Dar seguimiento
Ejército/fuerzas de seguridad	52	54	
Riesgos/aventura	59	58	Dar seguimiento



Fuente: CISS® (Campbell™ Interest and Skill Survey Test) Copyright © 1989, 1992, 1994 David Campbell, PhD, Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados. Publicado por NCS Pearson, P.O. Box 1416, Minneapolis, MN 55440. Campbell Interest and Skill Survey y CISS son marcas registradas propiedad de David Campbell, PhD.

Como se muestra en la figura 5.A1, hay cuatro patrones sobresalientes de combinaciones de puntuaciones de interés y habilidad: Dar seguimiento, Desarrollar, Explorar y Evitar. Para la persona cuyas puntuaciones se muestran en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 9", se podrían interpretar las puntuaciones en las siete escalas de orientación (como se muestra en la columna de la izquierda del perfil) de la manera siguiente:

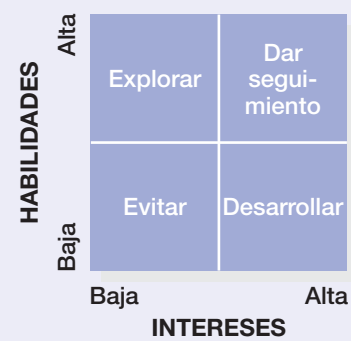
Influencia	Dar seguimiento
Organización	Indeterminada
Ayuda	Dar seguimiento
Creación	Evitar
Análisis	Evitar
Producción	Indeterminada
Aventura	Desarrollar

Con base en tales perfiles, las personas pueden ver cómo sus intereses y habilidades se comparan con los de una muestra de personas felizmente empleadas en una gran variedad de ocupaciones. Las hojas de respuesta se pueden enviar por correo a centros de puntuación o también hay software disponible que se puede obtener para determinar la puntuación en casa.

Evaluación de oportunidades de empleo a largo plazo

Al elegir una carrera, se debe tratar de determinar las posibles oportunidades a largo plazo en los campos ocupacionales que se consideran. Aunque incluso los expertos pueden errar en sus predicciones, al menos se debería prestar atención a las opiniones disponibles. Una fuente de información que ha sido valiosa con el paso de los años es el *Occupational Outlook Handbook*, publicado por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos y que se encuentra disponible en la mayoría de las bibliotecas, muchas de las cuales también cuentan con publicaciones que proporcionan detalles acerca de puestos y campos de carrera. En años recientes se ha desarrollado una considerable cantidad de software para facilitar el acceso a la información acerca de campos de carrera y para permitir a las personas acoplar sus capacidades, aptitudes, intereses y experiencias con los requerimientos de las áreas ocupacionales.

Figura 5.A1 **Combinaciones de intereses y habilidades de carrera**



Elección de una empresa

Una vez que la persona ha hecho una elección de carrera, incluso si fue sólo de manera tentativa, el siguiente paso importante es decidir dónde trabajar. La elección de empresa se puede basar sobre todo en la ubicación, la disponibilidad inmediata de una posición, el salario inicial o en otras consideraciones básicas. Sin embargo, el graduado universitario que se ha preparado para una carrera profesional o gerencial podría tener preocupaciones más sofisticadas. Douglas Hall plantea que las personas con frecuencia eligen una organización con base en su ambiente y en cómo parece ajustarse a sus necesidades. De acuerdo con Hall, las personas con grandes necesidades de logros pueden elegir organizaciones agresivas y orientadas a los éxitos. Las personas orientadas al poder pueden elegir organizaciones influyentes, prestigiosas y orientadas al poder. Las personas con necesidades de afiliación pueden elegir organizaciones cálidas, amistosas y comprensivas. Se sabe que a las personas cuyas necesidades se adaptan al ambiente de la organización se les recompensa más, y están más satisfechas que las que se adaptan menos, así que es lógico suponer que la adaptación también sería un factor para la elección de una organización. Como se observó al inicio de este capítulo, cada vez es menos probable que las personas permanezcan en una sola organización durante toda su carrera. El antiguo modelo de "hombre organización" que comienza y permanece en la misma empresa está siendo reemplazado con un modelo de carrera más flexible, al que Hall llama carrera "proteana" (a la que llamó así por el nombre del dios griego Proteo, que podía cambiar de forma a voluntad).[7]

Desarrollo emprendedor

emprendedor
Alguien que comienza, organiza, administra y asume la responsabilidad de un negocio o empresa.

Al inicio del siglo ningún análisis de carrera estaría completo si no se mencionaran las oportunidades de iniciativa empresarial. Ser **emprendedor** (alguien que comienza, organiza, administra y asume la responsabilidad de un negocio o empresa) ofrece un reto personal que muchas personas prefieren a ser un empleado. Por lo general las pequeñas empresas son dirigidas por personas con espíritu emprendedor que aceptan los riesgos financieros personales que conlleva el poseer una empresa, pero que también se benefician directamente del éxito del negocio.[8]

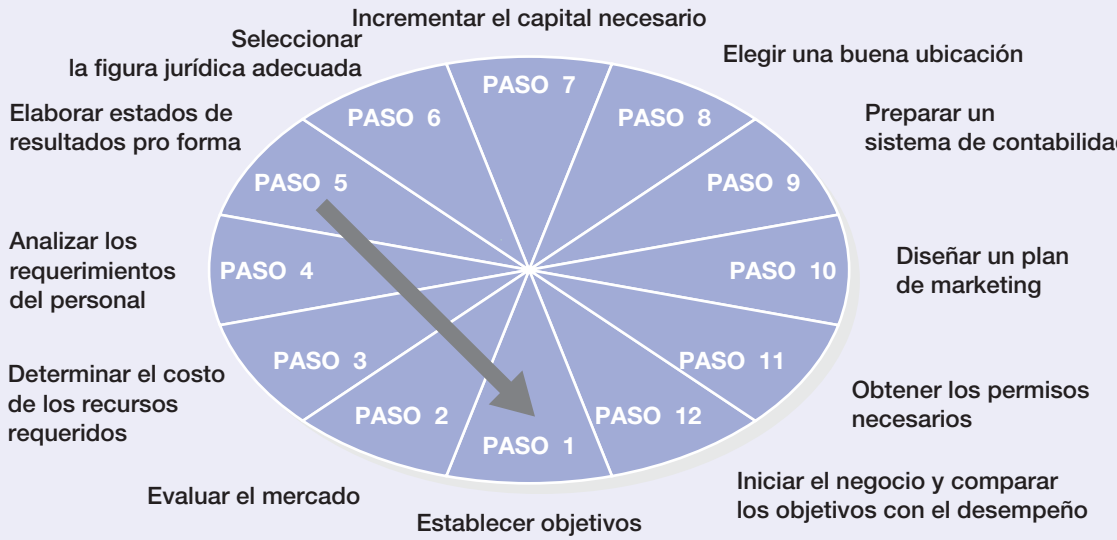
En realidad las pequeñas empresas son grandes empleadoras. Dan empleo a la mitad de todos los empleados del sector privado y representan un poco menos de la mitad del total de la nómina privada de Estados Unidos. En la actualidad también generan de 60 a 80 por ciento de los nuevos empleos.[9] La persona que considere iniciar una pequeña empresa puede obtener ayuda de la Small Business Administration (SBA, por sus siglas en inglés), que asesora y ayuda a millones de pequeñas empresas en Estados Unidos. Para quien considera iniciar una pequeña empresa es primordial que obtenga la mayor cantidad posible de información de la SBA, de las bibliotecas y de las organizaciones y personas que sepan del tipo de negocio que quiere iniciar. Por ejemplo, se puede obtener ayuda valiosa de miembros del Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Retirados (SCORE, por sus siglas en inglés), quienes ofrecen servicios de asesoría bajo el auspicio de la SBA.

Como los detalles para organizar una empresa rebasan el alcance de este libro, en la figura 5.A2 se proporciona una visión general de los pasos básicos para iniciar un nuevo negocio.[10]

EXPLORACIÓN EN INTERNET

También se puede encontrar información acerca de cómo iniciar un negocio en el sitio web de la Small Business Administration. Además, hay material disponible en internet acerca de SCORE (como un recurso para las pequeñas empresas o la actividad de jubilación). Visite http://bohlander.swlearning.com

Figura 5.A2 Doce pasos para iniciar un nuevo negocio



Fuente: De *Business in a Changing World*, 3a. edición, de W. Cunningham, R. Aldag y S. Block: 139 © 1993. Reproducido con autorización de South-Western, una división de Thomson Learning: http://www.thomsonrights.com.

Mantener una carrera en perspectiva

Para la mayoría de las personas el trabajo es un factor primordial en su calidad de vida. Proporciona un ambiente para satisfacer casi todas las necesidades humanas y por eso es de considerable valor para la persona. Sin embargo, se aconseja mantener la carrera en perspectiva para no descuidar las otras áreas importantes de la vida.

Desarrollo de intereses fuera del trabajo

La satisfacción con la propia vida es el producto de numerosas fuerzas. Algunos de los ingredientes más importantes son la salud física, el bienestar emocional, la seguridad financiera, las relaciones interpersonales armoniosas, estar libre del exceso de estrés y el logro de las propias metas. Aunque una carrera puede proporcionar parte de la satisfacción que se necesita, la mayoría de las personas debe recurrir a intereses y actividades fuera de su carrera. Las actividades fuera del trabajo no sólo proporcionan un respiro de las responsabilidades laborales diarias, sino que también ofrecen satisfacción en áreas no relacionadas con el trabajo.

Equilibrio de la vida marital y familiar

Los planes de desarrollo de carrera de una persona, así como los de una organización, deben tomar en cuenta las necesidades de los cónyuges e hijos. Como ya se ha mencionado, un evento que a menudo plantea la mayor amenaza para las necesidades de una familia es la reubicación. El conflicto entre el deseo de avanzar en la carrera y el deseo de permanecer en un mismo lugar y establecer raíces familiares a menudo roza el desastre. Ahora muchos

empleadores proporcionan ayuda en esta área, que incluye asesoría de reubicación, en un esfuerzo por reducir la severidad del dolor que puede acompañar a las reubicaciones.

Aunque la reubicación puede ser la amenaza más seria para los empleados con familia, existen otras fuentes de conflicto entre ésta y la carrera. Algunas fuentes de conflicto relacionadas con el trabajo son la cantidad de horas que se trabaja por semana, la frecuencia de las horas extra y la presencia e irregularidad del trabajo por turnos. Además, la ambigüedad y el conflicto en el papel de trabajo del empleado, el bajo nivel de apoyo de los líderes y las decepciones debido a expectativas no cumplidas afectan la vida fuera del trabajo. Algunas fuentes de conflicto relacionadas con la familia incluyen la necesidad de pasar periodos inusualmente largos con la familia, los patrones de empleo de cónyuges y la desigualdad en las orientaciones de carrera de una pareja. Se puede decir que los que están "casados" con su trabajo a tal grado que no pueden proporcionar la atención y cuidados esenciales al matrimonio o a las relaciones familiares carecen de una apreciación del equilibrio necesario para una vida satisfactoria. Siempre se debe estar consciente de que "tener éxito en el mundo de los negocios requiere trabajo intenso, largas horas, esfuerzo persistente y atención constante. Tener éxito en un matrimonio requiere trabajo intenso, largas horas, esfuerzo persistente y atención constante… El problema es darle a cada uno lo que merece y no darle menos de lo que se debe al otro.[11]

Planeación para el retiro

Aunque parece que el retiro aún está muy lejos para las personas que están iniciando una carrera, nunca es demasiado pronto para planearlo. Para poder disfrutar del retiro es necesario prepararse para ello poniendo la atención debida a la salud, finanzas, familia y relaciones interpersonales en la vida adulta. Aunque la mayoría de las organizaciones grandes cuentan con programas de prerretiro, por desgracia muchos participantes en esos programas se encuentran muy cerca de su retiro real. Por consiguiente, cada persona es responsable de planear con tiempo, de modo que pueda preparar el escenario para un retiro saludable y satisfactorio, lo más libre posible de preocupaciones (en especial aquellas que se podrían haber evitado o minimizado antes). Aunque los participantes consideran muy útiles los programas de prerretiro patrocinados por la empresa (como se verá en el capítulo 11), no son un sustituto de la preocupación personal continua del empleado.

TÉRMINO CLAVE

emprendedor

NOTAS Y REFERENCIAS

1. En cualquier librería se puede encontrar una selección de publicaciones de autoayuda sobre una diversidad de temas. Por lo general las librerías de los colegios y universidades tienen una amplia selección en los departamentos de libros profesionales o generales. Dos libros muy útiles pueden ser Edward Crip y Richard Mansfield, *The Value-Added Employer: 31 Competencies to Make Yourself Irresistible to Any Company* (London: Butterworth-Heinemann, 2001); Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam Books, 1995).
2. Mary Harrington Hall, "A Conversation with Peter Drucker", *Psychology Today,* marzo de 1968, p. 22.
3. Kate Lorenz, "Where the Jobs Are-2005", CareerBuilder.com; Eilene Zimmerman, "Know the Job Market of 2012", *Workforce* 81, núm. 10, octubre de 2002, p. 18.
4. E. K. Strong, Jr., de la Universidad Stanford, participó de manera activa en la medición de intereses desde principios de la década de los veinte hasta su muerte en 1963. Desde entonces su trabajo ha sido continuado por el personal del Centro de Medición de Investigaciones de la Universidad de Minnesota. El Strong Interest Inventory es distribuido por Consulting Psychologists Press, Inc., P.O. Box 60070, Palo Alto, CA 94306, para personas calificadas bajo una licencia exclusiva del editor, Stanford University Press.
5. Gary D. Gottfredson y John L. Holland, *Dictionary of Holland Occupational Codes,* Lutz, FL: Psychological Assessment Resources, diciembre de 1996.
6. La *Campbell Interest and Skill Survey* (derechos reservados 1992) es publicada y distribuida por NCS Assessments, P.O. Box 1416, Minneapolis, MN 55440. Para investigaciones recientes en esta área, ver David Lubinski, Camilla P. Benbow y Jennifer Ryan, "Stability of Vocational Interests among the Intellectually Gifted from Adolescence to Adulthood: A 15-Year Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology* 80, núm. 1, febrero de 1995, pp. 196-200.
7. Douglas T. Hall y Jonathan E. Moss, "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", *Organizational Dynamics* 26, núm. 3 invierno de 1998, pp. 22-37. Ver también Douglas T. Hall, *The Career Is Dead, Long Live the Career: A Relational Approach to Careers* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996); Douglas T. Hall, "Protean Careers of the 21st Century", *Academy of Management Executive* 10, núm. 4, 1996, pp. 8-16; Douglas T. Hall and Associates, *Career Development in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986); Yue-Wah Chay y Samuel Aryee, "The Moderating Influence of Career Growth Opportunities on Careerist Orientation and Work Attitudes: Evidence of the Protean Career Era in Singapore", *Journal of Organizational Behavior* 20, núm. 5, septiembre de 1999, pp. 613-623.
8. Abraham Sagie y Dov Abraham, "Achievement Motive and Entreprenurial Orientation: A Structural Analysis", *Journal of Organizational Behavior* 20, núm. 3, mayo de 1999, pp. 375-387; Eleni T. Stavrous, "Succesion in Family Business: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business", *Journal of Small Business Management* 37, núm. 3, julio de 1999, pp. 43-61; Julie Rose, "The New Risk Takers", *Fortune Small Business* 12, núm. 2, marzo de 2002, pp. 28-34.
9. Oficina del Censo de Estados Unidos; investigación financiada con el apoyo de Joel Popkin and Company (Resumen de investigación # 211); Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Estadísticas Laborales, Encuesta Actual de Población; Departamento de Comercio de Estados Unidos, Administración Internacional de Comercio.
10. Para información sobre cómo iniciar un negocio, el lector interesado puede ver Bob Adams, *Adams Streetwise Small Business Startup* (Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1996); Linda Pinson y Jerry Jinnett, *Anatomy of a Business Plan: Starting Smart, Building a Business and Securing Your Company's Future* (Chicago: Upstart, 1996); Kenneth Cook, *AMA Complete guide to Strategic Planning for Small Business* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995); Priscilla Y. UFF, *101 Best Small Businesses for Women* (Rocklin, CA: Prima, 1996); Constance Jones, *The 220 Best Franchises to Buy: The Sourcebook for Evaluating the Best Franchise Opportunities* (Nueva York: Bantam Doubleday Dell, 1993).
11. Christopher Caggiano, "Married... with Companies", *Inc.* 17, núm. 6, mayo de 1995, pp. 68-76; Sue Shellenbarger, "Sustaining a Marriage When Job Demands Seem to Be Endless", *The Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 1999, p. B1.

© Kiwame Zikomo/Superstock

capítulo 6

Selección de empleados

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Explicar los objetivos del proceso de selección de personal.

objetivo 2 Identificar las diversas fuentes de información utilizadas para la selección de personal.

objetivo 3 Comparar el valor de los diferentes tipos de pruebas de empleo.

objetivo 4 Ejemplificar los diferentes enfoques para llevar a cabo una entrevista de empleo.

objetivo 5 Describir las diversas estrategias de decisión para la selección.

Quizá no haya tema más importante en la administración de recursos humanos que la selección de empleados. Si es verdad que las organizaciones tienen éxito o fracasan según el talento de sus empleados, entonces los gerentes influyen de manera directa en dicho éxito mediante las personas que contratan. No importa si la empresa es grande o pequeña, el contratar a los mejores y más brillantes empleados coloca las bases de la excelencia. O bien, es común escuchar a los gerentes que no reconocen este punto lamentarse por la gran cantidad de tiempo que pasan intentando corregir los errores en las decisiones de selección. Además, las leyes sobre la igualdad de oportunidades de empleo, las decisiones de los tribunales y los *Lineamientos unificados para los procedimientos de selección de empleados* (analizados en el capítulo 3) también contribuyen a asegurar que el proceso de selección fue bien realizado. En resumen, las buenas decisiones de selección marcan la diferencia. Aunque también las malas.

Correspondencia entre personas y puestos

selección
El proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados.

Junto con el proceso de reclutamiento, el cual está diseñado para aumentar el número de solicitantes cuyas calificaciones cumplan con los requisitos del puesto y las necesidades de la organización, la **selección** es el proceso mediante el cual se reduce ese número y se elige de entre esas personas a quienes tengan las calificaciones pertinentes.

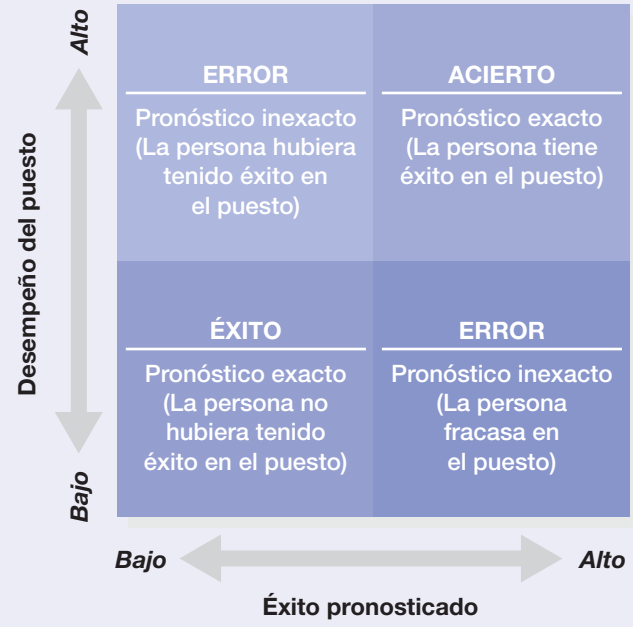
En la figura 6.1 se muestra a grandes rasgos que el objetivo general de la selección es maximizar los "aciertos" y evitar los "errores". Los aciertos son las predicciones exactas y los errores son las que no lo son. El costo de un tipo de error sería el gasto directo e indirecto de contratar a un empleado que no tenga el éxito que se espera. El costo del otro tipo de error es un costo de oportunidad: se perdió la oportunidad de elegir a alguien que podría haber tenido éxito.

Aunque un programa global de selección a menudo es la responsabilidad formal del departamento de recursos humanos, por lo general son los gerentes de línea quienes toman la decisión final acerca de la contratación de las personas de su unidad. Por tanto, es importante que los gerentes entiendan los objetivos, políticas y prácticas utilizadas en la selección, ya que sólo así pueden involucrarse de forma activa en el proceso desde el principio. Los responsables de la toma de decisiones de selección deben recabar la información adecuada sobre la cual basar sus decisiones. Esta información, esencial para tomar decisiones sólidas, incluye la relacionada con los puestos que se van a ocupar, el conocimiento de la relación entre las vacantes y el número de solicitantes y todos los datos posibles acerca de éstos.

Adaptación persona-puesto: iniciar con el análisis de puestos

En el capítulo 4 se estudió el proceso del análisis de puestos para desarrollar las descripciones y las especificaciones de puestos. Las especificaciones del puesto ayudan, en particular, a identificar las *competencias individuales* que los empleados necesitan para tener éxito: el conocimiento, las habilidades, las capacidades y los demás factores (KSAO, por sus siglas en inglés) que llevan a un desempeño superior. Una vez que han identificado las competencias mediante el análisis de puestos, los gerentes pueden utilizar los métodos de selección, como entrevistas, recomendaciones, pruebas psicológicas y de otros tipos para medir los KSAO de los solicitantes en comparación con las competencias que se requieren para el puesto. Este proceso a menudo se conoce como *adaptación persona-puesto*. La investigación ha demostrado que la especificación completa e inequívoca de las competencias requeridas (mediante el análisis de puestos) reduce la influencia de los estereotipos

Figura 6.1 La meta de la selección: maximizar los "aciertos"



raciales y de género, y ayuda al entrevistador a diferenciar entre los solicitantes calificados y los no calificados. La investigación muestra también que los solicitantes cuyos KSAO corresponden bien a los puestos para los que se les contrata se desempeñan mejor y están más satisfechos.[1]

Adaptación persona-organización

Además de los requisitos del puesto, para muchas organizaciones es una prioridad encontrar a las personas que cumplan con los requerimientos más amplios de la organización. Para empresas como Texas Instruments, Merck, Sothwest Airlines y Starbucks lo más importante es seleccionar a personas con valores que coincidan con la cultura de la organización. Aunque a las empresas con esta prioridad a veces les preocupa que esto pueda crear una fuerza de trabajo demasiado uniforme (y les inquietan las cuestiones relacionadas con la diversidad), la necesidad de trabajar en equipo y la flexibilidad les ha generado un interés particular en lograr la adaptación persona-organización. En muchos casos los gerentes dejarán marchar a empleados potenciales si no adoptan los valores de la organización, incluso aunque cuenten con excelentes habilidades técnicas para el puesto.[2]

Por lo común, los gerentes conocen bien los requerimientos que se relacionan con las habilidades, exigencias físicas y otros factores que se requieren para los puestos de sus organizaciones. Los entrevistadores y otros miembros del departamento de RH que participan en la selección deben mantener una estrecha relación con los diversos departamentos para conocer a fondo tanto los puestos como las competencias que se requieren para desempeñarlos.

objetivo 1

El proceso de selección

En la mayoría de las organizaciones la selección es un proceso continuo. La rotación ocurre de manera inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas por solicitantes internos

o externos a la organización, o por las personas cuyas calificaciones se hayan evaluado con anterioridad. Es común tener una lista de espera de solicitantes a los que se puede llamar cuando se abren posiciones temporales o permanentes.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varían, no sólo con las organizaciones sino también con el tipo y nivel de los puestos que se van a ocupar. Cada paso debe evaluarse en términos de su contribución al proceso. Los pasos que suelen conformar el proceso de selección se muestran en la figura 6.2. No todos los solicitantes pasarán por todos estos pasos. Algunos pueden ser rechazados en la entrevista preliminar, otros después de hacer las pruebas, etcétera.

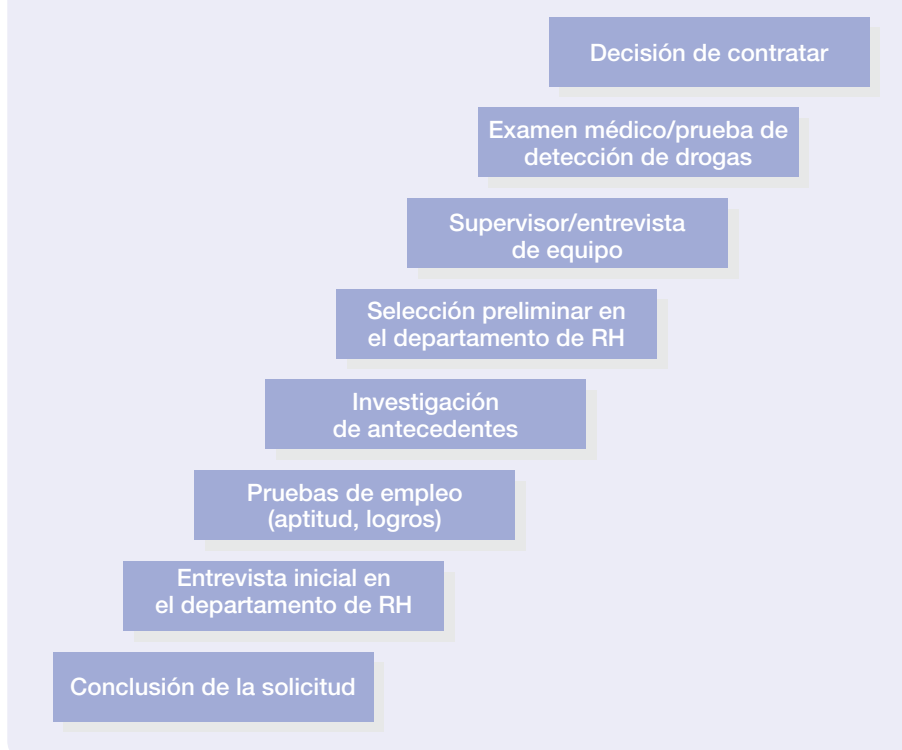
Como se muestra en la figura 6.2, las organizaciones utilizan diferentes medios para obtener información de los solicitantes e incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigación de antecedentes. Cualquiera que sea el método que se utilice, es esencial que se ajuste a los estándares éticos aceptados, entre los que se incluyen la privacidad y la confidencialidad, así como los requerimientos legales. Ante todo, es fundamental que la información obtenida sea lo suficientemente confiable y válida.

confiabilidad
Grado al cual las entrevistas, pruebas y otros procedimientos de selección proporcionan información comparable a través del tiempo y medidas alternativas.

Obtención de información confiable y válida

El grado al cual las entrevistas, pruebas y otros procedimientos de selección proporcionan información comparable a través de un periodo se conoce como **confiabilidad.** Por ejemplo, a menos que los entrevistadores juzguen las capacidades de un grupo de solicitantes

Figura 6.2 Pasos en el proceso de selección



Nota: Los pasos pueden variar. Un solicitante puede ser rechazado después de cualquier paso del proceso.

de la misma manera que lo hicieron ayer, sus juicios no serán confiables (es decir, serán inestables). Asimismo, una prueba que da resultados muy diferentes de los que dio cuando se aplicó a la misma persona en días pasados no es confiable.

La confiabilidad se refiere también a la medida en la que dos o más métodos (entrevistas y pruebas, por ejemplo) producen resultados similares o son consistentes. La confiabilidad entre observadores (un acuerdo entre dos o más de ellos) es una medida de la consistencia de un método. A menos que la información en la que se basan las decisiones de selección sea confiable en términos de estabilidad y consistencia, no se podrá utilizar como pronosticador.

validez
Grado al cual una prueba o procedimiento de selección mide los atributos de una persona.

Además de tener información confiable en relación con la idoneidad de la persona para un puesto, la información debe ser tan válida como sea posible. La **validez** se refiere a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y qué tan bien lo hace. En el contexto de la selección de personal, la validez es en esencia un indicador del grado al cual los datos de un procedimiento (entrevista o prueba, por ejemplo) pronostican el desempeño del puesto. Así como con una nueva medicina, un procedimiento de selección debe validarse antes de ser utilizado. Existen dos razones para validar un procedimiento. Primero, como se demostrará más adelante, la validez se relaciona de manera directa con los aumentos en la productividad de los empleados. Segundo, las regulaciones de la igualdad de oportunidades de empleo subrayan la importancia de la validez en los procedimientos de selección.[3] Aunque por lo general se habla de "validar" un procedimiento de prueba o entrevista, en el sentido técnico la validez se refiere a las inferencias que se hacen del uso de un procedimiento, no al procedimiento en sí.

Los *Lineamientos unificados* (ver capítulo 3) reconocen y aceptan diferentes enfoques para la validación: validez de criterio, validez de contenido y validez de constructo.

Validez de criterio

validez de criterio
Grado al cual una herramienta de selección predice elementos importantes del comportamiento laboral, o se correlaciona con ellos de forma significativa.

validez concurrente
Grado al cual los puntajes de las pruebas (u otra información de pronóstico) coinciden con los datos de los criterios obtenidos casi al mismo tiempo de los empleados actuales.

validez predictiva
Grado al cual los puntajes de las pruebas de los solicitantes coinciden con los datos de criterios obtenidos de los solicitantes, de los empleados o de ambos después de que hayan estado en el puesto durante algún periodo indefinido.

validación cruzada
Verificar los resultados obtenidos de un estudio de validación aplicando una prueba o una batería de pruebas a una muestra diferente (obtenida de la misma población).

El grado al cual una herramienta de selección predice los elementos importantes del comportamiento laboral (o con los cuales se correlaciona de forma significativa), se conoce como **validez de criterio**. El desempeño en una prueba, por ejemplo, se compara con los registros de producción reales, las evaluaciones de supervisión, los resultados de la capacitación y otras medidas de éxito que sean apropiadas para cada tipo de puesto. Por ejemplo, en un puesto de ventas es común utilizar cifras de ventas como base para la comparación. En los puestos de producción, la cantidad y la calidad del producto pueden proporcionar los mejores criterios del éxito del puesto.

Existen dos tipos de validez de criterio: concurrente y predictiva. La **validez concurrente** implica obtener información de los criterios de los *empleados actuales* casi al mismo tiempo en que se producen los puntajes de la prueba (u otra información predictiva). Por ejemplo, se le pide a un supervisor que clasifique a un grupo de empleados de oficina de acuerdo con la cantidad y la calidad de su desempeño. Después se aplica una prueba de aptitudes de oficina a este mismo grupo de empleados y los puntajes obtenidos se comparan con las valoraciones del supervisor para determinar el grado de relación entre ellos. Por otra parte, la **validez predictiva** implica hacer pruebas a los *solicitantes,* contratar a quienes las aprueben y *después* de que hayan estado en el puesto durante un periodo indefinido obtener información de criterio. Por ejemplo, a los solicitantes se les hace una prueba de aptitudes de oficina, la cual se archivará para un estudio posterior. Después de que las personas hayan estado en el puesto durante varios meses, se pide a los supervisores (que no deben conocer los puntajes de las pruebas de los empleados) que los evalúen por la calidad y cantidad de su desempeño. Al final los puntajes de las pruebas se comparan con las valoraciones de los supervisores.

Cualquiera que sea el método que se utilice, la validación cruzada es esencial. La **validación cruzada** es un proceso en el que se aplica una prueba o batería de pruebas a una muestra diferente (obtenida de la misma población) para verificar los resultados obtenidos del estudio de validación original.

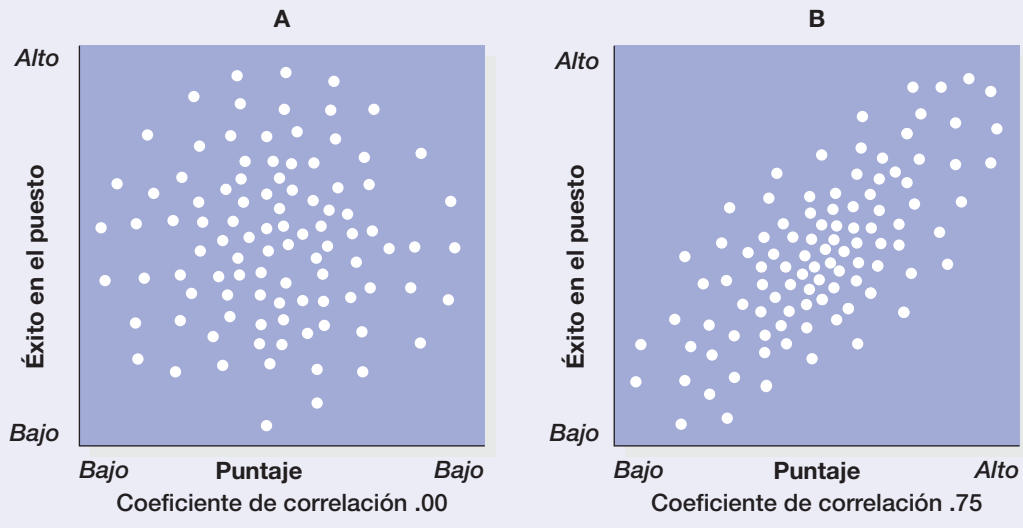
Los métodos de correlación por lo general se utilizan para determinar la relación entre la información del pronosticador (como los puntajes de las pruebas) y la información de los criterios. La correlación de puntos dispersos de la figura 6.3 ilustra la diferencia entre una prueba de selección de validez cero (A) y una de validez alta (B). Cada punto representa una persona. Observe que en la correlación de puntos dispersos A no existe relación entre los puntajes de las pruebas y el éxito del puesto; en otras palabras, la validez es cero. En la correlación de puntos dispersos B, quienes tienen puntajes bajos en la prueba tienden a tener menos éxito en el puesto, mientas que quienes obtienen puntajes altos en la prueba tienden a tener mucho éxito en el puesto, lo que indica una alta validez. En la práctica real se aplicaría una fórmula estadística a los datos para obtener un coeficiente de correlación denominado *coeficiente de validez.* Los coeficientes de correlación van del 0.00, que denota una ausencia de relación completa, al +1.00 y al -1.00, que indican, respectivamente, una relación positiva perfecta y una negativa perfecta.

Una investigación minuciosa de la literatura muestra que los promedios de los coeficientes máximos de la validez son de 0.45 cuando las pruebas son validadas contra criterios de *capacitación* y de 0.35 cuando las pruebas se validan contra criterios de *habilidad* en el puesto. Estas cifras representan el poder de predicción de pruebas únicas.[4] Se puede obtener una mayor validez combinando dos o más pruebas u otros pronosticadores (por ejemplo, información de entrevistas o biográfica) y utilizando fórmulas estadísticas adecuadas. Cuanto mayor sea la validez global, más oportunidades se tienen de contratar a personas que serán mejores trabajadores. Por lo general el método que se prefiere a otros enfoques de validez es el de criterio, porque se basa en información empírica.

Durante varias décadas los psicólogos organizacionales creyeron que los coeficientes de validez tenían significado sólo en situaciones específicas (puesto y organización). Mas, en fecha reciente, como resultado de varios estudios de investigación (muchos de los cuales se llevan a cabo en cargos de oficina) se ha observado que con frecuencia los coeficientes de validez pueden generalizarse a diversas situaciones, de ahí el nombre de **generalización de validez.** Cuando existe información adecuada para apoyar la existencia de la generalización de validez, el desarrollo de los procedimientos de selección puede volverse menos

generalización de validez
Grado al cual los coeficientes de validez se pueden generalizar a través de las situaciones.

Figura 6.3 Correlación de puntos dispersos



costoso y consumir menos tiempo. El proceso implica analizar los puestos y las situaciones y, con base en estos análisis, consultar las tablas de validez generalizada de estudios previos utilizando varios pronosticadores en circunstancias similares. Es aconsejable que las organizaciones empleen los servicios de un psicólogo industrial-organizacional experimentado en validación de pruebas para desarrollar los procedimientos de selección.[5]

Validez de contenido

validez de contenido
Grado al cual un instrumento de selección (como una prueba) demuestra de manera adecuada el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar un puesto en particular.

Cuando no es factible utilizar un enfoque de criterio (con frecuencia por muestras limitadas de personas) se utiliza el método de contenido. Se supone que existe **validez de contenido** cuando un instrumento de selección, como una prueba, demuestra de manera adecuada el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar un puesto en particular.

Cuanto más se acerque el contenido del instrumento de selección a las muestras de trabajo reales o de los comportamientos, mayor es la validez de contenido. Por ejemplo, un examen de servicio civil para contadores tiene un alto contenido de validez cuando éste requiere la solución de los problemas de contabilidad representativos de quienes se encuentran en el puesto. Sin embargo, pedir a un contador que levante una caja de sesenta libras es un procedimiento de selección que tiene validez de contenido sólo si la descripción del puesto indica que los contadores deben cumplir con este requerimiento.

La validez de contenido es el tipo de validez más directo y menos complicado de evaluar. Por lo general se utiliza para evaluar el conocimiento del puesto y las pruebas de habilidades, que se describirán más adelante. A diferencia del método de criterio, el de validez de contenido no se expresa en términos de correlación. En este caso se calcula un índice (a partir de las evaluaciones de un panel de expertos) que indica la relación entre el contenido de los puntos de la prueba y el desempeño en el puesto.[6] Aunque la validez de contenido tiene sus limitaciones, ha contribuido de manera positiva a los procedimientos de análisis de puestos y al papel de juez experto en los procedimientos de muestreo y de puntuación.

Validez de constructo

validez de constructo
Grado al cual una herramienta de selección mide un constructo o rasgo teórico.

El grado al cual una herramienta de selección mide un constructo o rasgo teórico se conoce como **validez de constructo.** Los constructos típicos son la inteligencia, la comprensión mecánica y la ansiedad. Ellos son, en efecto, categorías amplias y generales de las funciones humanas que se basan en la medición de muchos comportamientos discretos. Por ejemplo, la Bennett Mechanical Comprehension Test consta de gran variedad de tareas que miden el constructo de la comprensión mecánica.

Para medir la validez de constructo se requiere demostrar que el rasgo psicológico se relaciona con el desempeño satisfactorio del puesto y que la prueba mide con exactitud el rasgo psicológico. No existe mucha literatura que trate este concepto cuando se relaciona con las prácticas de empleo, tal vez porque es difícil y costoso validar un constructo y mostrar cómo se relaciona con el puesto.[7]

Fuentes de información acerca de los candidatos a un puesto

objetivo 2

Para proporcionar una imagen tan confiable y válida como sea posible del potencial de éxito de un solicitante para el puesto se utilizan varias fuentes de información. En la figura 6.4 se muestran los resultados de una encuesta reciente que pedía a los ejecutivos de RH que evaluaran la efectividad de diversas técnicas de selección. En esta sección se estudiarán las contribuciones potenciales de las solicitudes de empleo; de los formatos para

Figura 6.4 La efectividad de los métodos de selección

En una encuesta se preguntó a 201 ejecutivos de RH qué métodos de selección eran más útiles para elegir a los mejores empleados. La valoración media para nueve métodos en una escala de cinco puntos (1 = malo, 3 = promedio, 5 = muy bueno):

Muestras de trabajo	3.68
Referencias/recomendaciones	3.49
Entrevistas no estructuradas	3.49
Entrevistas estructuradas	3.42
Assessment centers	3.42
Pruebas de aptitud específicas	3.08
Pruebas de personalidad	2.93
Pruebas generales de capacidad cognitiva	2.89
Formatos para reseña biográfica	2.84

Fuente: David E. Terpstra, "The Search for Effective Methods", *HRFocus*, mayo de 1996.

reseña biográfica; de las investigaciones de antecedentes; del polígrafo o detector de mentiras, de las pruebas; de las pruebas de honestidad e integridad; de la grafología y de los exámenes médicos. Como las entrevistas desempeñan un papel importante en la selección y las pruebas presentan retos únicos, más adelante en este capítulo se analizarán con más detalle estas fuentes de información. Los assessment centers (que se utilizan con frecuencia en la selección de puestos gerenciales) se analizaron en el capítulo 5.

Solicitudes de empleo

La mayoría de las organizaciones requieren que se completen solicitudes de empleo porque proporcionan un medio rápido y sistemático para obtener información diversa acerca del solicitante. Al igual que con las entrevistas, la EEOC y los tribunales han encontrado que muchas de las preguntas que se hacen en los formatos de solicitud discriminan de manera desproporcionada a las mujeres y a los miembros de minorías y que, con frecuencia, no se relacionan con el puesto. Por tanto, se debe tener mucho cuidado al elaborar los formatos y revisarlos tan a menudo como sea necesario. Debido a las diferencias en las leyes estatales sobre las prácticas de empleo justas (FEP, por sus siglas en inglés) (véase capítulo 3), las organizaciones de Estados Unidos que operan en más de un Estado tienen dificultades para desarrollar un formato que se pueda utilizar en todo el país.

Las solicitudes de empleo sirven para varios propósitos. Proporcionan información para decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, educación, etc., así como una base para las preguntas que hará el entrevistador acerca de los antecedentes del solicitante. También ofrecen fuentes para revisiones de referencias. Para ciertos puestos es apropiada una solicitud breve. Por ejemplo, McDonald's utiliza un formato muy breve, pero solicita información fundamental para el desempeño del puesto. También proporciona información respecto a la conformidad del empleador con varias leyes y regulaciones. Para puestos científicos, profesionales y de dirección es probable que utilice un formulario más extenso.

Aun cuando los solicitantes lleguen armados con currículos bien elaborados, es importante que llenen una solicitud al inicio del proceso. Con frecuencia las personas exageran sus capacidades en un currículo; también omiten información poco favorecedora. Las consecuencias de falsificar información en las solicitudes y en los currículos son graves. Por ejemplo, George O'Leary tuvo que renunciar como entrenador en jefe de fútbol americano en Notre Dame después de admitir que había mentido al decir que había jugado fútbol en New Hampshire y que había estudiado una maestría en la Universidad de Nueva York. También Sandra Baldwing tuvo que renunciar como presidenta del Comité Olímpico Estadounidense después de que salió a la luz que había mentido al decir que había obtenido un grado de doctorado.[8]

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Puede practicar leyendo y analizando los currículos en línea. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Otros casos destacan la importancia de la honestidad al llenar las solicitudes de empleo. Algunos expertos en el proceso de empleo calculan que al menos 30 por ciento de los solicitantes "exageran" la verdad en sus currículos. Otros calculan que el porcentaje es mucho mayor. Una técnica para anticipar problemas de una mala representación es pedir al solicitante que transcriba el material específico del currículo a un formato de solicitud estándar. Luego se le pide que firme una declaración de que los datos contenidos en la solicitud son verdaderos y que él o ella acepta el derecho de la empresa a rescindirle el contrato de empleo si cualquier parte de la información resultara ser falsa.[9]

Muchos gerentes siguen confundidos acerca de las preguntas que pueden hacer en un formato de solicitud. Aunque la mayoría sabe que debe evadir cuestiones como la edad, raza, estado civil y orientación sexual, otras cuestiones no son tan claras. A continuación se presentan algunas sugerencias para estructurar un formato de solicitud:

- *Fecha de solicitud.* El solicitante debe fechar la solicitud. Esto ayuda a que los gerentes sepan cuándo se llenó el formato y les da una idea del límite de tiempo (por ejemplo, un año) que el mismo debe archivarse.
- *Antecedentes de educación.* El solicitante debe proporcionar su nivel de estudios, preparatoria, universidad y más, pero no las fechas en las que asistió, puesto que se pueden relacionar con la edad.
- *Experiencia.* Se permite casi cualquier pregunta que se enfoque en la experiencia laboral y que se relacione con el trabajo.
- *Arrestos y condenas.* Las preguntas sólo sobre arrestos no se permiten. Sin embargo, sí se pueden hacer preguntas sobre condenas. No obstante, la Ley de la Rehabilitación de Delincuentes de 1974 permite que, en el caso de algunos crímenes (por lo general delitos menores) el solicitante no tenga el deber de revelar sus delitos al empleador hasta después de que haya pasado un determinado periodo. Esta regla no se aplica a ciertas profesiones, como la de enseñanza o enfermería.
- *País de nacionalidad.* No se permiten preguntas a este respecto. Pero se puede preguntar si la persona tiene permiso legal para trabajar en Estados Unidos.
- *Referencias.* Está permitido y es recomendable que se proporcionen los nombres, domicilios y números telefónicos de las referencias. (Este tema se tratará a fondo más adelante en el capítulo.)
- *Discapacidades.* Esta es un área potencialmente difícil. La Ley de Estadounidenses con Discapacidades prohíbe la discriminación en contra de una persona con alguna discapacidad que, con o sin acomodo razonable, pueda desempeñar las funciones esenciales del puesto. Pero a los empleadores no se les permite hacer preguntas diseñadas para obtener información acerca de la existencia, naturaleza o severidad de la discapacidad. Sin embargo, las preguntas sobre la capacidad de la persona para desempeñar las funciones del puesto son aceptables. Y de acuerdo con las más recientes directrices emitidas por la EEOC, los empleadores pueden preguntar si un solicitante necesita un acomodo razonable, *si* la discapacidad es obvia o *si* el solicitante ha revelado la discapacidad por su propia voluntad.

Muchos de estos temas se volverán a tratar, sobre todo en la sección de entrevistas de empleo.

Algunas organizaciones utilizan lo que se denomina solicitud de empleo *ponderada* (WAB, por sus siglas en inglés). La WAB implica el uso de una solicitud de empleo estándar que está diseñada para distinguir a los empleados exitosos de los que no lo son. Si los gerentes pueden identificar los puntos de la solicitud (como a qué escuela se asistió) que han pronosticado el éxito de los empleados en el pasado, pueden utilizar esta información para investigar los antecedentes de otros solicitantes. Algunas pruebas sugieren que el uso de la WAB ha sido útil en especial para reducir los costos de rotación en el sector hotelero.

Solicitudes en línea

Tal vez el cambio más importante en el proceso de contratación en años recientes ha sido la proliferación del proceso de solicitudes en línea. En 1998 menos de un tercio de las empresas de *Fortune 500* habían adaptado sus sitios web para aceptar solicitudes de empleo. Hoy, según RecruitSoft/iLogos, una firma de reclutamiento por internet, cerca de 95 por ciento de ellas ya lo han hecho. Los primeros sitios web sólo recababan currículos y ofrecían capacidades rudimentarias de búsqueda. Los sistemas actuales permiten a los empleadores extraer currículos, identificar a los solicitantes calificados y llevar a cabo pruebas de análisis detallados de conducta en línea.

Las empresas que no desean hospedar sus propios sitios web de carrera, con frecuencia contratan a empresas de anuncios de empleos como Monster.com, CareerBuilder, Hotjobs.com u otras más especializadas como Medzilla.com, una empresa de anuncios de empleos para personal médico. Otras contratan proveedores de servicios de aplicación de terceras partes (ASP, por sus siglas en inglés), como Oracle-PeopleSoft y SAP para manejar el proceso de aviso, solicitud y rastreo. Algunas empresas utilizan una combinación de ambas. H&R Block utiliza Hire.com pero también recaba currículos a través de su propio sitio web corporativo. Con palabras clave, la empresa de preparación de impuestos

Los empleadores pueden colocar una notificación de vacante durante 60 días; comprar inventarios de puestos para avisos posteriores durante un año; buscar currículos para encontrar las calificaciones específicas de los puestos y ver, guardar y organizar currículos en línea.



© MONSTER.COM

también busca en internet currículos que se encuentran en varios sitios y después invita a las personas a que soliciten ciertos puestos.

Una de las ventajas clave de aceptar las solicitudes en línea es que las empresas pueden reclutar a los candidatos y ocupar sus vacantes mucho más rápido. Charles Schwab, el corredor de descuentos, dice que utilizando internet ahora puede cubrir una vacante en sólo una semana. Colocar en línea los avisos de vacantes es también mucho más barato que hacerlo en los periódicos. Por ejemplo, Woolworths redujo sus costos de contratación en 70 por ciento al anunciarse en línea.

Las empresas informan que el inconveniente de colocar sus ofertas y aceptar las solicitudes en línea es que puede acarrear que reciban un gran volumen de éstas, muchas de las cuales no cumplen con el mínimo de calificaciones. Sin embargo, la ventaja es que al generar mayor cantidad de solicitantes, internet tiende a promover una mayor diversidad de empleados. Por ejemplo, Home Depot implementó con éxito un sistema de solicitud en línea, llamado Programa de Preferencia de Puestos, con el fin de aumentar su reserva de solicitantes. Esto dio como resultado que la empresa contratara a más mujeres.[10]

Formato para reseña biográfica

Uno de los métodos más antiguos para pronosticar el éxito en el puesto utiliza la información biográfica acerca de los solicitantes de los puestos. Ya desde 1917 la Asociación de Administración de Agencias de Seguros de Vida construyó y validó un formato para reseña biográfica (BIB, por sus siglas en inglés) para los vendedores de seguros de vida. Las BIB incluyen cuestiones como la vida familiar, los pasatiempos, las membresías en clubes, la experiencia en ventas y las inversiones. Así como las solicitudes de empleo, las BIB revelan información acerca de la historia de una persona que puede haber moldeado su comportamiento. Las preguntas de muestra de la BIB podrían incluir las siguientes:

- ¿A qué edad abandonó el hogar?
- ¿Qué tan grande era el pueblo/ciudad en el/la que vivió de niño?
- ¿Alguna vez construyó un modelo de avión que volara?
- ¿Los deportes fueron parte de su infancia?
- ¿Toca algún instrumento musical?

Tanto la BIB como la solicitud de empleo se pueden puntuar como las pruebas. Y como es evidente que las preguntas biográficas rara vez tienen respuestas correctas o incorrectas, las BIB son difíciles de copiar. El desarrollo de un sistema de puntaje requiere que se identifiquen los temas que sean pronosticadores válidos para el éxito en el puesto (correlacionados positiva o negativamente) y que se establezca la importancia que tendrán las diferentes respuestas a estos temas. Al sumar los puntajes para cada tema, se puede obtener en la BIB una puntuación compuesta como un todo para cada solicitante. Los estudios han demostrado que un puntaje objetivo de la BIB y de las solicitudes de empleo es uno de los métodos que pueden tener más validez para pronosticar el éxito en el puesto. Este método ha sido útil en la predicción de todos los tipos de comportamiento, entre los que se incluyen el robo por parte de los empleados, la rotación y el desempeño en puestos como los de ventas, enfermería y administración.[11]

Investigación de antecedentes

Cuando un entrevistador está satisfecho porque el solicitante está potencialmente calificado, se investiga la información acerca del empleo anterior, así como otra información suministrada por el solicitante. En Estados Unidos, después de los sucesos del 11 de septiembre y el surgimiento de escándalos corporativos en empresas como Enron, Tyco y WorldCom, las investigaciones de antecedentes se han convertido en procedimientos estándar para las empresas que quieren evitar una serie de problemas, desde la malversación

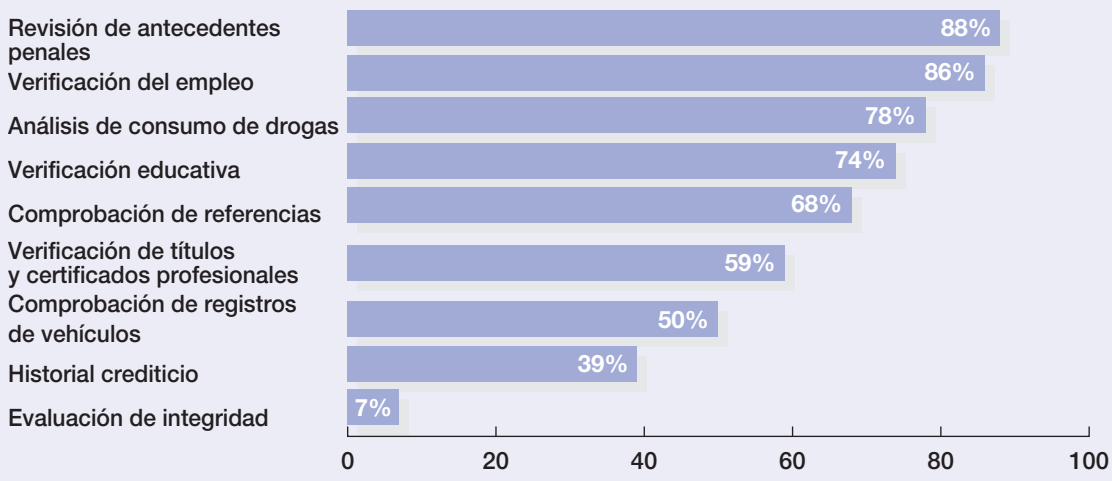
de fondos y robo de mercancía hasta la violencia en el lugar de trabajo. Además, los tribunales estatales han dictaminado que las empresas puedan ser responsabilizadas por la contratación negligente si no realizan las investigaciones de antecedentes adecuadas. La ley federal exige que se investiguen a fondo los antecedentes de todos los proveedores de cuidado infantil, por ejemplo. También prohíbe que los convictos se ocupen de transacciones financieras y de seguridad.

Entre las comprobaciones están la verificación del número de Seguro Social, del empleo anterior y de educación, y la revisión de los antecedentes penales. Se pueden llevar a cabo otras investigaciones si se relacionan con el puesto que se va a ocupar. También se incluye la revisión de los registros del vehículo (para los puestos que tienen que ver con la conducción de automóviles), la revisión de crédito (para los puestos en que se maneja dinero) y la comprobación de los registros militares. En la figura 6.5 se muestran varias herramientas detalladas de análisis utilizadas por las empresas de la lista de *Fortune 1000*, de acuerdo con una encuesta reciente realizada por Pinkerton Consulting and Investigations.

Así como en el proceso de solicitud, muchas de las comprobaciones que alguna vez se hacían de forma manual ahora se hacen en línea utilizando bases de datos computarizadas. Sin embargo, esto con frecuencia requiere revisar numerosas bases de datos diferentes por localidad. La información acerca de los solicitantes extranjeros es aún más difícil de conseguir. Además, profundizar en las áreas de antecedentes del solicitante que sean irrelevantes para los requisitos del puesto que está solicitando puede exponer a la empresa a una avalancha de demandas por violación de la privacidad.

Para cumplir con las diferentes leyes estatales relacionadas con la privacidad, y con el trato justo y consistente de todos los solicitantes, en la actualidad la mayoría de las grandes empresas subcontratan al menos parte del proceso del análisis detallado de antecedentes. De acuerdo con la encuesta de Pinkerton, en Estados Unidos 39 por ciento subcontrata todo el análisis detallado de antecedentes, 17 por ciento realiza el análisis de manera interna y 41 por ciento utiliza una combinación de ambos. El costo de que un tercero investigue los antecedentes puede fluctuar entre cuatro y 80 dólares, lo que depende de los tipos de comprobaciones solicitadas, el número de referencias contactadas y la cantidad de localidades en los que se investigan los antecedentes penales. Por lo general esta información se envía a la empresa por correo electrónico en pocas horas o en unos cuantos días. Además, en la actua-

Figura 6.5 **Las herramientas de selección previas al empleo utilizadas por las 100 empresas de *Fortune***



Las herramientas que los representantes de 212 empresas de seguridad de la lista de *Fortune 1000* dijeron utilizar de manera consistente.

Fuente: *Top Security Threats and Management Issues Facing Corporate America*, Pikerton Consulting and Investigations, Inc.

lidad una serie de sitios de empleos, como Yahoo! y Hotjobs.com, tienen herramientas en línea que permiten al solicitante llevar a cabo la comprobación de sus antecedentes y subirlos a la red antes de cualquier tipo de entrevista. La idea es demostrar a los posibles empleadores que el solicitante no tiene antecedentes penales pero sí un buen historial de empleo, y que sería un buen elemento.[12]

Verificación de las referencias

Organizaciones que van desde Canon hasta la Filarmónica de Boston utilizan tanto el correo como el teléfono para verificar las referencias. Pero aunque las referencias se utilizan por lo común para investigar y seleccionar a los empleados, no han demostrado ser buenas para pronosticar el desempeño de los mismos. Las cartas de recomendación escritas son muy exageradas y esto limita su validez. Por lo general funciona mejor comprobar las referencias por teléfono porque se ahorra tiempo y se obtiene información más real. Sin embargo, también se utilizan los faxes y el correo electrónico. InfoTech, una empresa que administra sistemas de cómputo en Fairfax, Virginia, primero llama a las referencias para establecer contacto, luego les envía por fax o correo electrónico un cuestionario de dos páginas y les pide que califiquen numéricamente diversos atributos relacionados con el puesto del solicitante. Al final del cuestionario hay un espacio para comentarios y recomendaciones. La información más confiable por lo general proviene de los supervisores, que están en la mejor posición para informar sobre los hábitos y el desempeño del trabajo del solicitante. La verificación por escrito de la información respecto a los títulos, deberes y niveles de salario del puesto de la oficina de RH del empleador anterior es también muy útil. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1" se incluye una lista de preguntas útiles para plantear a los solicitantes cuando se verifican sus referencias.[13]

Según la Ley de Privacidad de 1974, las personas tienen el derecho de examinar las cartas de recomendación que hablen de ellos (a menos que renuncien a su derecho de hacerlo). Aunque la Ley de Privacidad aplica sólo para los registros guardados por las agencias gubernamentales federales, otras formas de legislación de privacidad en la mayoría de los estados han influido en los empleadores para "limpiar" los archivos del personal y abrirlos para que los revisen y los cuestionen los empleados implicados.[14]

Como una protección legal para todos los afectados es importante pedir al solicitante que llene los formatos que permitan solicitar información a los empleadores anteriores y a otras fuentes de referencia. A pesar de estas garantías, muchas organizaciones se resisten a poner por escrito una evaluación de un empleado anterior, y algunos empleadores incluso dudan en contestar las preguntas o verificar la información acerca de los empleados anteriores por teléfono. Una encuesta llevada a cabo por la SHRM encontró que, aunque 75 por ciento de las empresas proporcionan referencias, la información a menudo sólo incluye las fechas y posición del empleo. Una razón es que algunas empresas fueron demandadas por antiguos empleados que descubrieron que habían dado malas referencias de ellos. Incluso las empresas que se han negado a dar referencias de un empleado han sido demandadas.

En estas circunstancias, puede ser casi imposible para los empleadores potenciales saber lo suficiente acerca del candidato para evitar errores de contratación. Aquí se presentan dos problemas serios. Primero, los nuevos empleadores pueden ser responsables por la contratación negligente si no consiguen investigar los antecedentes de los solicitantes con historias de inestabilidad que resulten peligrosos en el lugar de trabajo. Segundo, los numerosos casos judiciales han hecho responsables a los empleadores anteriores cuando sabían que una persona era peligrosa, pero no dieron a conocer este hecho al nuevo empleador. En Estados Unidos, después de reconocer este predicamento, 37 estados, hasta ahora, han promulgado estatutos que ofrecen protección de responsabilidad para los empleadores que den referencias de buena fe.[15]

Uso de informes crediticios

En la actualidad las revisiones de crédito están más ampliamente disponibles y son más económicas en Estados Unidos que en otros países, porque Estados Unidos tiene un siste-

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Preguntas de muestra de verificación de referencias

Sólo los hechos

¿Cuáles fueron las fechas de empleo del candidato?

¿Cuál fue el título del candidato?

¿Cuáles fueron las responsabilidades generales del candidato?

¿Cuál es su relación con el candidato (compañero, subordinado, superior)?

¿Cuánto tiempo hace que conoce al candidato?

En el trabajo

¿Cómo describiría la calidad global del trabajo del candidato? ¿Puede darme algunos ejemplos?

(Para los superiores) ¿En qué áreas de desempeño tuvo que trabajar?

¿Cuáles diría que son los puntos fuertes del candidato?

¿Cuáles diría que son las debilidades del candidato?

¿Cómo compararía el trabajo del candidato con el de otros que desempeñaron el mismo puesto?

¿En qué clase de ambiente trabajó el candidato?

¿Cuánto piensa que contribuyó el candidato a su empresa o departamento?

¿Cómo describiría la capacidad del candidato para comunicarse?

¿Cómo maneja el candidato la presión que implican las fechas límite?

¿Qué tan bien se lleva el candidato con sus compañeros de trabajo?

¿Qué tan bien se lleva el candidato con los gerentes?

¿Qué tan bien supervisa el candidato a otros? ¿Podría darme sus impresiones de su estilo de administración? Describa el éxito del candidato al motivar a sus subordinados.

¿Cómo maneja el candidato las situaciones conflictivas?

Basado en el desempeño del candidato en su empresa, ¿piensa que estaría bien en el puesto para el que lo estamos considerando?

¿Qué motiva al candidato? ¿Qué tan ambicioso es?

El resultado final

¿Por qué dejó el candidato su empresa?

¿Recontrataría a esta persona?

¿Recomendaría a este candidato para este tipo de puesto?

¿Para qué tipo de trabajo es idóneo el candidato?

¿Hubo algún problema serio con el candidato que deberíamos saber antes de tomar la decisión de contratarlo?

¿Tiene alguna información adicional que pueda compartir con nosotros acerca de este candidato?

Fuente: Carolyn Hirschman, "The Whole Truth", *HRMagazine* 45, núm. 6, junio de 2000, pp. 72-86.

ma nacional de información crediticia. Sin embargo, la Ley de Transacciones Crediticias Justas y Precisas de 2003 (la cual fue diseñada, entre otras cosas, para dificultar el robo de identidad), junto con la Ley de Aclaración de Informes de Empleo de los Consumidores de 1998 y la Ley de Reforma de Informes de Crédito de los Consumidores de 1996 restringen ahora el intercambio de alguna información crediticia. En términos de contratación, un "informe de crédito" va más allá del aspecto financiero para incluir casi cualquier recopilación de datos sobre una persona que es preparada por una agencia. Para confiar en un informe como éste al tomar decisiones de empleo las organizaciones deben seguir cuatro pasos importantes.

Primero, antes de pedir un informe así, las organizaciones deben avisar y recibir consentimiento por escrito de los solicitantes. Si un empleador planea utilizar un tipo de informe más exhaustivo preparado por una tercera parte, como un informe de investigación del consumidor, debe avisar por escrito al solicitante. Un informe de investigación del consumidor incluye información basada en entrevistas personales con los amigos, vecinos y asociados del solicitante en lugar de sólo de una base de datos existente. Se le debe comunicar al solicitante que, si lo desea, se le proporcionará información adicional respecto a la naturaleza y el alcance de la investigación por medio de una solicitud por escrito.

Segundo, la organización debe proveer una certificación por escrito a la agencia que da informes del consumidor (la agencia que los proporciona) acerca del propósito del informe y asegurarle que sólo lo utilizará para éste. En el caso de los informes de investigación, el empleador también tiene que certificar que dará al solicitante la información si la solicita.

Tercero, antes de aplicar cualquier medida adversa debido a la información que proporcione el informe del consumidor, las organizaciones deben proporcionar a los solicitantes una copia de éste, así como un resumen de sus derechos.

Cuarto, si la organización decide no contratar al solicitante con base en la información proporcionada por el informe, debe proporcionarle una notificación de acción adversa, ya sea de manera verbal, por escrito o por correo electrónico. La notificación debe contener el nombre, la dirección y el número telefónico de la agencia que proporcionó el informe. El empleador debe también declarar que la agencia informante no tomó la decisión de la contratación y que el solicitante tiene derecho de obtener una copia adicional del informe en forma gratuita y de discutir la exactitud de la información con la agencia informante.[16]

Pruebas del polígrafo

El polígrafo, o detector de mentiras, es un aparato que mide los cambios en la respiración, la presión arterial y el pulso de una persona a la que se está cuestionando. Consta de un tubo de goma alrededor del pecho, una cinta alrededor del brazo y sensores pegados a los dedos que registran los cambios fisiológicos en el examinado cuando el examinador le hace preguntas que se contestan con un sí o un no. Por lo general las preguntas incluyen puntos como si utiliza drogas, si le ha robado a un empleador o si ha cometido un crimen grave no conocido.

En Estados Unidos la creciente oleada de objeciones al uso del polígrafo en situaciones de empleo concluyó con la aprobación de la Ley de Protección del Empleado contra la Prueba del Polígrafo de 1988. Por lo general la ley prohíbe el uso de un detector de mentiras para evaluaciones previas y pruebas aleatorias de selección, y aplica a todos los empleadores privados, excepto a las empresas farmacéuticas o las que proporcionan guardias de seguridad para operaciones de salud y seguridad, así como para los organismos gubernamentales.[17] La definición del término *detector de mentiras* incluye el uso del polígrafo, deceptógrafo, analizador de tensión de la voz, evaluador del estrés psicológico y cualquier aparato similar, mecánico o eléctrico utilizado para presentar una opinión de diagnóstico acerca de la honestidad o deshonestidad de una persona.

Otras estipulaciones de la ley establecen estándares de calificación para los examinadores del polígrafo, las condiciones para la examinación y la divulgación de la información cuando se autoriza su uso. Debido a la ley, los empleadores han tenido que recurrir a dichas alternativas, como pruebas escritas de honestidad y verificación de antecedentes de los solicitantes. Entre las organizaciones más afectadas están las empresas de Wall Street, bancos y minoristas, las que dependían mucho de los polígrafos. Sólo un pequeño porcentaje de empresas en la población general utiliza los polígrafos, aunque su uso es frecuente entre los organismos de aplicación de la ley.[18]

Pruebas de honestidad e integridad

En respuesta a la Ley de Protección del Empleado contra la Prueba del Polígrafo, gran cantidad de empleadores han aumentado de manera drástica el uso de pruebas escritas de honestidad e integridad. Por lo general estas pruebas se han utilizado en escenarios como tiendas minoristas donde los empleados tienen acceso a dinero en efectivo o a la mercancía. Las áreas comunes de investigación incluyen las creencias acerca de la frecuencia y magnitud del robo en nuestra sociedad, el castigo por tal delito y la tranquilidad con la que se percibe éste. Por ejemplo, Payless ShoeSource, con sede en Topeka, Kansas, ha utilizado una prueba de honestidad escrita para reducir el robo por parte de empleados. Cuando la empresa inició su programa, las pérdidas sumaban casi 21 millones de dólares por año entre sus 4700 tiendas. A sólo un año de la implementación de su programa de investigación de antecedentes, la contracción de inventarios disminuyó de 20 por ciento a menos de uno por ciento de las ventas. Nordstrom, la tienda departamental con sede en Seattle, también utiliza una prueba de integridad llamada Evaluación de Informe Reid, que requiere sólo unos 15 minutos para realizarse. Nordstrom sostiene que al utilizar la Evaluación de Informe Reid, la empresa tiene alrededor de 90 por ciento de oportunidades de eliminar a los candidatos indeseables. La popularidad de la prueba Reid creció de forma sustancial en la década de los noventa. Reid Systems, la empresa desarrolladora de la prueba, vio que el número de sus clientes, que iban desde minoristas hasta aerolíneas, se duplicaba antes de su fusión con uno de sus competidores en 2001 (London House).[19]

En la figura 6.6 se muestran los puntos que pueden utilizarse en una prueba de integridad. Un análisis exhaustivo de las pruebas de honestidad revela que son válidas para pronosticar tanto el desempeño en el puesto como un amplio rango de comportamientos negativos como el robo, los problemas disciplinarios y el ausentismo.[20] Sin embargo, las pruebas de honestidad también reciben sus críticas. Según Lewis Maltby, presidente del National Work Rights Institute, una organización sin fines de lucro: "Existen preguntas que se harán para ver su reacción ante situaciones deshonestas hipotéticas, y si es una persona en particular bondadosa, que no es dada a castigar, fracasará. La madre Teresa nunca habría pasado algunas de estas pruebas de honestidad". Debido a esta posibilidad, los especialistas en administración de recursos humanos deben ser muy precavidos al utilizar los resultados de las pruebas de honestidad y combinarlos con los que obtengan de otras fuentes de información.[21]

Perspectiva del puesto

Aplicación de la ley En Estados Unidos las regulaciones del servicio civil rigen la designación de la policía en la mayoría de los estados. Los candidatos deben ser ciudadanos estadounidenses, no menores de 20 años, cumplir con las rigurosas calificaciones físicas y personales y tener, al menos, certificado de preparatoria. Los organismos federales y estatales por lo general solicitan un título universitario.

Fuente: *Occupational Outlook Handbook*, Edición 2004-2005, http://bls.gov/oco

Grafología

La grafología, un término que se refiere a una variedad de sistemas del análisis de escritura, es utilizada por algunos empleadores para tomar decisiones relacionadas con el empleo. Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura y luego examinan características como el tamaño y la inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la ubicación de la escritura en la página. A partir de sus observaciones los grafólogos obtienen inferencias acerca de temas como los rasgos de la personalidad, la inteligencia, el nivel de energía, las capacidades organizacionales, la creatividad, la integridad, la madurez emocional, la autoimagen, las habilidades interpersonales y las tendencias empresariales. La grafología

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Para conocer cómo se utilizan los análisis de escritura para los propósitos del empleo visite

http://bohlander.swlearning.com

Figura 6.6 Ejemplos de preguntas de las pruebas de integridad

PARA PROBAR LA TENDENCIA A:	DESCRIPCIÓN
Proteger	Contiene puntos que requieren que las personas indiquen si protegerían a amigos o compañeros de trabajo que se hubieran involucrado en comportamientos contraproducentes. *Ejemplo:* Denunciaría a un compañero de trabajo al que viera robando dinero.
Ser indulgente	Contiene puntos en los que las personas indican si serían indulgentes respecto a las malas acciones de otros. *Ejemplo:* Se debería despedir a un empleado si el empleador averigua que mintió en la solicitud de empleo.
Admitir un pensamiento	Incluye puntos que requieren que la persona indique el grado en el que se involucraría en pensamientos o comportamientos contraproducentes. *Ejemplo:* He pensado en tomar dinero de un empleador, pero no lo he hecho.
Reconocer un comportamiento	Contiene puntos en donde las personas admiten haber participado de manera directa en comportamientos contraproducentes. *Ejemplo:* En los últimos tres años, ¿cuál es la cantidad total de dinero que ha tomado sin permiso de su empleador?
Considerar como normal	Incluye puntos que requieren que la persona indique si existen excusas o justificaciones por robar o comportarse de manera dudosa. *Ejemplo:* La mayoría de las personas con las que he trabajado ha robado alguna vez.
Disculpar	Contiene puntos en los que las personas indican si existen excusas o justificaciones por robar o por comportarse de manera cuestionable. *Ejemplo:* Alguien que roba porque su familia está muy necesitada no debería ser tratada igual que un ladrón común.
Mentir	Contiene puntos que miden el grado al cual la persona responde de una manera socialmente deseable. *Ejemplo:* Nunca en toda mi vida he deseado nada a lo que no tenga derecho.

Nota: El número de puntos en cada categoría fue de 2, 8, 13, 9, 17, 8 y 7 respectivamente.

Fuente: Stephen Dwight y George Alliger, "Reactions to Overt Integrity Test Items", *Educational and Psychological Measurement* 57, núm. 6, diciembre de 1997, pp. 937-948, copyright © 1997 por Sage Publications, Inc. Reproducido con la autorización de Sage Publications, Inc.

se utiliza de manera amplia en Francia, Alemania, Suiza, Israel y el Reino Unido para tomar decisiones de empleo.[22] En la actualidad el análisis de escritura se está difundiendo de manera discreta entre los corporativos de Estados Unidos. Las empresas como Ford y General Electric lo han utilizado para la selección, así como la Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos (CIA, por sus siglas en inglés).

Las organizaciones que utilizan el análisis de escritura a mano dicen que lo prefieren sobre las pruebas comunes de personalidad porque sólo requiere que los candidatos tomen unos minutos para escribir un breve ensayo a mano. Por el contrario, una batería de pruebas y entrevistas de personalidad con psicólogos puede tomar varias horas y costar miles de dólares. Además, la evidencia disponible muestra que la grafología es un pronos-

Debido a que los exámenes médicos son costosos, por lo general se reservan para los candidatos finales.



© ROBIN NELSON/PHOTOEDIT

ticador confiable de la personalidad cuando se compara con otras pruebas psicológicas. Sin embargo, su validez predictiva para el desempeño del puesto y el éxito ocupacional sigue siendo dudosa. En la comunidad académica, donde los estudios formales y rigurosos de validez son habituales, el uso de la grafología para las decisiones de empleo se ha visto con mucho escepticismo.[23]

Exámenes médicos

El examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección porque puede ser costoso. Un examen médico por lo general se hace para asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir con los requisitos del puesto. También proporciona un punto de partida frente al cual puedan compararse e interpretarse los demás exámenes médicos subsecuentes. Este último objetivo es importante sobre todo en la determinación de discapacidades causadas por el trabajo según la ley de compensación de los trabajadores.

En el pasado los requisitos de características físicas como la fuerza, la agilidad, la altura y el peso eran, a menudo, determinados por la idea no válida del empleador de lo que se debía pedir. Muchos de esos requisitos que tienden a discriminar a las mujeres se han cuestionado y modificado para que representen las demandas laborales típicas.[24]

En algunos casos el examen médico se puede considerar como una invasión a la privacidad y puede violar la ley. Por ejemplo, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades limita de forma severa los tipos de investigaciones y exámenes médicos que pueden utilizar los empleadores. Wal-Mart, por ejemplo, pagó seis millones de dólares para llegar a un acuerdo por la demanda que implicaba una estipulación de la ADA. De acuerdo con la EEOC, el cuestionario de contratación de Wal-Mart violaba una estipulación de la ADA que restringe los tipos de información médica que las empresas pueden solicitar de los empleados prospecto. La ley declara de manera explícita que todos los exámenes deben tener relación directa con los requisitos del puesto y que no puede efectuarse un examen médico hasta que se haya ofrecido una oferta de empleo. Además, la ADA prohíbe que las

empresas eliminen a un empleado prospecto porque éste tenga un alto riesgo de lastimarse o una condición médica que pudiera agravarse en el puesto debido a las demandas del mismo. Sin embargo, la ADA no impide que se hagan pruebas a los solicitantes o empleados sobre el uso de drogas ilegales, un tema que se tratará a continuación.[25]

Prueba de detección de drogas

Desde la aprobación de la Ley del Lugar de Trabajo Libre de Drogas de 1988, los solicitantes y empleados de contratistas federales, los contratistas del Departamento de Defensa y aquellos regulados por el Departamento de Transportes están sujetos a la prueba de detección de drogas ilegales. (Véase el capítulo 12 para un análisis más detallado sobre este tema, donde se incluye una muestra de una declaración de políticas de un lugar de trabajo libre de drogas.) La muestra de orina es el método más usual para la prueba de detección de drogas, pero la prueba del cabello, saliva y sudor están ganando terreno. Por ejemplo, la prueba del cabello puede mostrar el uso de drogas desde meses atrás. La prueba de saliva, o fluido oral, funciona bien en accidentes que impliquen el uso de drogas por parte de los empleados cuando la prueba de orina no es conveniente. La prueba de sudor es eficiente para los trabajadores que regresan a sus labores después de una prueba positiva porque revela el uso de drogas dentro de un número específico de semanas o días.

Más de la mitad de todas las empresas estadounidenses llevan a cabo pruebas de drogas previas al empleo. Según una encuesta realizada por la American Management Association entre empresas, la prueba de detección de drogas (para solicitantes y empleados) aumentó en la década de los noventa, pero luego disminuyó a principios de la década de 2000. Una serie de estudios no ha podido demostrar que la prueba de detección de drogas hace más seguro el lugar de trabajo o que lleva a mejoras en el desempeño de los trabajadores. Aún más, hasta cierto punto pocos solicitantes dan positivo en la prueba de detección de drogas (menos de cinco por ciento). De hecho, el uso del alcohol crea más problemas que las drogas ilegales en el lugar de trabajo. Las pruebas también implican un costo que oscila desde más de 50 dólares por una prueba de orina a más de 100 por una prueba de cabello.[26]

Por eso algunas empresas ya no realizan pruebas de detección de drogas. Hewlett-Packard es una de ellas. Cisco y Sun Microsystems nunca han hecho pruebas de drogas. Por otra parte, Dell Computer aplica pruebas a cada uno de sus más de 40 000 empleados. El peso de la evidencia sugiere que la prueba es la más adecuada para los miembros del personal en puestos de seguridad cruciales.

Pruebas de empleo

objetivo 3

Así como Estados Unidos se movilizó en el verano de 1917 para la Primera Guerra Mundial, algunos de los psicólogos más talentosos del país trabajaron juntos para desarrollar lo que más tarde se conocería como Pruebas Beta y Alfa del Ejército para medir la inteligencia. (El examen Alfa se desarrolló para la población en general y el Beta se diseñó para los extranjeros y las personas con escasas habilidades de lectura.) Las pruebas se utilizaban para ayudar a identificar candidatos potenciales a oficiales, así como para seleccionar y colocar a otros reclutas potenciales. Desde esa época las pruebas de empleo han desempeñado un papel importante en los programas de RH de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

Antes de la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964, más de 90 por ciento de las empresas encuestadas por la Oficina de Asuntos Nacionales (*Bureau of National Affairs*) informó que hacía estas pruebas. Sin embargo, para la década de los ochenta, mucho menos de la mitad las utilizaba. En la década de los noventa hubo un resurgimiento



© DAVID YOUNG-WOLFF/PHOTOEDIT

Las organizaciones utilizan diversas pruebas para determinar las capacidades, conocimientos y habilidades del solicitante.

espectacular de las pruebas de empleo. Aunque una encuesta de la American Management Association demostró que el porcentaje de empresas que realizaban las pruebas de empleo disminuyó durante 2001, de acuerdo con la Association of Test Publishers, la prueba global de empleo aumentó de 10 a 15 por ciento anual de 2002 a 2004. PepsiCo, Sara Lee y Hewlett Packard han utilizado estas pruebas.[27]

Uno de los inconvenientes de las pruebas previas al empleo es que crean el potencial para desafíos legales. Muchas empresas han sido llevadas ante los tribunales por candidatos que alegan que las pruebas que realizaron eran discriminatorias. También existe evidencia de que entre más pruebas se aplican, mayor es la posibilidad de una demanda. La frecuencia relativa de juicios por discriminación también parece variar según la industria y el tipo de puesto. Las áreas de la policía, de enseñanza y de bomberos (que por lo general requieren que los solicitantes pasen por más pruebas) son las más propensas a demandas por discriminación.[28]

Sin embargo, las pruebas han desempeñado un papel importante en los programas gubernamentales de RH en los que la contratación con base en el mérito es un requisito legal. Los organismos gubernamentales experimentaron los mismos tipos de problemas con sus programas de pruebas que las organizaciones del sector privado. Sin embargo, se obligó a su personal a mejorar sus programas de pruebas en lugar de abandonarlas.

Gran cantidad de organizaciones utiliza asesores profesionales como Wonderlic Inc., en Libertyville, Illinois, para mejorar sus programas de pruebas y cumplir con los requerimientos de la EEO. Aunque con frecuencia es recomendable emplear asesores, en especial si la organización está considerando utilizar pruebas de personalidad, los gerentes deben tener un conocimiento básico de los aspectos técnicos de las pruebas y de las contribuciones que éstas pueden hacer al programa de RH. También tienen que hacer un minucioso análisis de puestos para determinar los requisitos esenciales del puesto y las habilidades relacionadas que, de hecho, se necesitan probar para eliminar cualquier prueba innecesaria o duplicarla.

Naturaleza de las pruebas de empleo

Una prueba de empleo es una medida estándar y objetiva de una muestra de comportamiento que se utiliza para medir el conocimiento, habilidades, capacidades y otras características (KSAO, por sus siglas en inglés) de una persona en comparación con otras personas.[29] El adecuado muestreo del comportamiento (ya sea verbal, manipulador o de otro tipo) es responsabilidad del autor de la prueba. También es responsabilidad del autor desarrollar pruebas que cumplan con los estándares de confiabilidad aceptados.[30] La información referente a la confiabilidad por lo general se presenta en el manual para la prueba. Aunque la alta confiabilidad es esencial, no ofrece seguridad de que la prueba proporcione la base para hacer juicios válidos, es decir, que la prueba en realidad mida el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para hacer del puesto un éxito. Es responsabilidad del personal de RH realizar estudios de validación antes de que se adopte una prueba para su uso regular. Una vez más, esto implica hacer un minucioso análisis de puestos. Una manera para medir la validez de una prueba es examinar a los empleados actuales y crear un puntaje de referencia para que se puedan comparar los puntajes de los solicitantes. Otras consideraciones son el costo, el tiempo, la facilidad para administrar y anotar los puntos y la relevancia aparente de la prueba para las personas que se está examinando, por lo común denominada como "validez de cara". Aunque la validez de cara es deseable, no sustituye a la validez técnica, descrita antes en este capítulo. Adoptar una prueba sólo porque parece relevante es una mala práctica; muchas de las pruebas "bonitas" no generan resultados válidos.

Clasificación de las pruebas de empleo

pruebas de aptitud
Mediciones de la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades.

pruebas de logros
Mediciones de lo que una persona sabe o hace bien en este momento.

Las pruebas de empleo se pueden clasificar de diferentes maneras. Por lo general se consideran como la medición de aptitudes o de logros. Las **pruebas de aptitud** miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades. Las **pruebas de logros** miden lo que una persona sabe o puede hacer bien en este momento.

Pruebas de habilidad cognitiva

Las pruebas de habilidad cognitiva miden las capacidades mentales, como son la inteligencia, la fluidez verbal, la capacidad numérica y la habilidad de razonamiento. Muchas pruebas escritas miden las habilidades cognitivas; entre ellas se incluyen la batería de Pruebas de Aptitud General (GATB, por sus siglas en inglés), la Prueba de Aptitud Académica (SAT, por sus siglas en inglés), la Prueba de Aptitud para el Graduado en Administración (GMAT, por sus siglas en inglés) y la Prueba de Comprensión Mecánica de Bennett. En la figura 6.7 se muestran algunas preguntas que podrían utilizarse para medir diferentes habilidades cognitivas.

Figura 6.7 ¿Es ésta su respuesta final?

Verbal

1. ¿Cuál es el significado de la palabra "subrepticio"?
   a. secreto
   b. sinuoso
   c. animado
   d. dulce

2. ¿Cuál es la cláusula sustantivada utilizada en la siguiente oración? "Espero poder aprender este juego".
   a. sujeto
   b. predicado nominal
   c. objeto directo
   d. objeto de la preposición

Cuantitativa

3. Divida 50 entre 0.5 y sume 5. ¿Cuál es el resultado?
   a. 25
   b. 30
   c. 95
   d. 105

4. ¿Cuál es el valor de 144^{2}?
   a. 12
   b. 72
   c. 95
   d. 20736

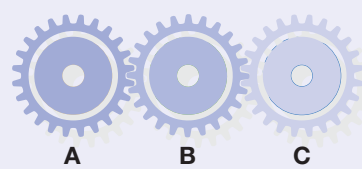
Razonamiento

5. _____es a bote como *nieve* es a_____.
   a. Vela, ski
   b. Agua, invierno
   c. Agua, ski
   d. Motor, agua

6. Dos mujeres jugaron cinco partidas de ajedrez. Cada una ganó el mismo número de partidas, sin embargo, no hubo empates. ¿Es posible esto?
   a. Hubo una penalización.
   b. Una jugadora hizo trampa.
   c. Jugaron con diferentes personas.
   d. Todavía están jugando una partida.

Mecánica

7. Si el engranaje A y el engranaje C giran en sentido contrario a las manecillas o agujas del reloj, ¿qué le sucede al engranaje B?
   a. Está girando en sentido contrario a las manecillas del reloj.
   b. Está girando en el sentido de las manecillas del reloj.
   c. Está parado.
   d. Todo el sistema se atascará.



Respuestas: 1. a, 2. c, 3. d, 4. d, 5. c, 6. c, 7. b

A pesar de que se pueden desarrollar las pruebas de habilidad cognitiva para medir áreas muy especializadas como la lectura de comprensión y las relaciones espaciales, muchos expertos consideran que la validez de las pruebas de habilidad cognitiva refleja sólo su conexión con la inteligencia en general. Sin embargo, las mediciones de la inteligencia general (como el IQ) han demostrado ser buenas pronosticadoras del desempeño en una amplia variedad de puestos.[31]

Inventarios de personalidad e intereses

Mientras que las pruebas de habilidad cognitiva miden la capacidad mental de una persona, las pruebas de personalidad miden la disposición y el temperamento. Por ejemplo, durante la década de los noventa las pruebas realizadas por el Ejército de Estados Unidos descubrieron que las pruebas de habilidad cognitiva eran los mejores pronosticadores de cuán bien los soldados podían adquirir conocimiento del puesto y, en última instancia, sus habilidades técnicas. No obstante, las pruebas de personalidad fueron los mejores pronosticadores de su motivación, como sus esfuerzos de liderazgo y la inclinación a seguir las reglas. Años de investigación demuestran que los rasgos de la personalidad se pueden resumir en cinco dimensiones. Los "Cinco Grandes" factores son los siguientes:

1. *Extroversión.* El grado al que alguien es comunicativo, sociable, activo, agresivo y excitable.
2. *Amabilidad.* El grado al que alguien es confiable, afable, generoso, tolerante, honesto, cooperativo y flexible.
3. *Escrupulosidad.* El grado al que alguien es responsable, organizado, y persevera en sus tareas.
4. *Neurosis.* El grado al cual alguien es seguro, tranquilo, independiente y autónomo.
5. *Apertura a la experiencia.* El grado al que alguien es intelectual, filosófico, intuitivo, creativo, artístico y curioso.[32]

En la figura 6.8 se ilustran las facetas y los puntos de muestra del California Psychological Inventory (CPI). Otras pruebas de personalidad incluyen el Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) y la prueba Caliper de 180 preguntas, cuyos usuarios varían desde FedEx hasta Chicago Cubs. A lo largo de la historia la validez predictiva de los inventarios de personalidad e intereses ha sido bastante baja. Sin embargo, cuando se utilizan en combinación con las pruebas de habilidad cognitiva, las medidas de los rasgos de personalidad (como la de rectitud) pueden llevar a un mejor pronóstico del desempeño del puesto.[33]

Es importante advertir que las pruebas de personalidad pueden ser problemáticas si discriminan de forma inadvertida a personas que, de otra manera, se desempeñarían de forma efectiva. Demostrar la validez y la relación del puesto con algunas características de la personalidad no siempre es fácil. El uso de las pruebas de personalidad también puede considerarse como una invasión a la privacidad.[34] Varios estados restringen con severidad su uso debido a esto.

Más allá de la decisión de contratación inicial, los inventarios de personalidad e intereses pueden ser los más útiles para ayudar en la selección ocupacional y la planeación de carrera profesional. Las pruebas de intereses, como el Inventario de Kuder, miden las preferencias del solicitante por ciertas actividades sobre otras (como pescar en lugar del póquer).

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Encuentre más información acerca de la administración e interpretación del Inventario de Kuder. Visite http://bohlander.swlearning.com

Pruebas de habilidades físicas

Además de aprender acerca de las capacidades mentales del candidato al puesto, los empleadores con frecuencia tienen que evaluar las capacidades físicas de la persona. Estos tipos de pruebas para la selección se están utilizando, según se informa, como nunca antes. En particular para puestos demandantes y los que pueden ser peligrosos, como los de bombero y oficial de policía, las capacidades

Figura 6.8 Facetas CPI de personalidad y puntos de muestra

Amabilidad

- Consideración. Me gusta hacer pequeñas cosas por las personas para hacerlas sentir bien.
- Empatía. Considero las circunstancias y sentimientos de otras personas antes de tomar una decisión.
- Interdependencia. Tiendo a dar prioridad a las metas del grupo en lugar de a las individuales.
- Apertura. No tengo que compartir los valores de una persona para trabajar bien con ella.
- Agilidad de pensamiento. Creo que es vital considerar otras perspectivas antes de llegar a conclusiones.
- Confianza. Creo que la gente suele ser honesta conmigo.

Escrupulosidad

- Atención al detalle. Me gusta completar cada detalle de las tareas según los planes de trabajo.
- Respeto. Manejo mi negocio de acuerdo con un estricto conjunto de principios éticos.
- Responsabilidad. Puedo ser confiable para hacer lo que se espera de mí.
- Enfoque de trabajo. Organizo las actividades de mi trabajo por orden de prioridad para hacer primero las cosas más importantes.

Extroversión

- Adaptabilidad. Para mí, el cambio es emocionante.
- Competitividad. Me gusta ganar, incluso si la actividad no es muy importante.
- Deseo de logro. Prefiero plantearme metas desafiantes que ir por metas que tengo más probabilidades de cumplir.
- Deseo de avanzar. Algún día me gustaría tener el puesto más alto en una organización.
- Nivel de energía. Cuando la mayoría está cansada del trabajo, yo aún tengo energía para seguir.
- Influencia. La gente viene a mí a buscar inspiración y dirección.
- Iniciativa. Siempre estoy buscando oportunidades para iniciar nuevos proyectos.
- Asunción o toma de riesgos. Estoy dispuesto a asumir grandes riesgos cuando hay potencial para grandes recompensas.
- Sociabilidad. Es fácil iniciar una conversación con desconocidos.
- Hacerse cargo. Tomo el control de las situaciones en el trabajo si no hay nadie a cargo.

Neurosis

- Control emocional. Puedo controlar mis emociones incluso cuando estoy muy enojado.
- Afectividad negativa. Me disgusto con facilidad con las cosas en el trabajo.
- Optimismo. Mi entusiasmo por vivir la vida al máximo es evidente para aquellos con quienes trabajo.
- Confianza en sí mismo. Confío en mis habilidades y capacidades.
- Tolerancia al estrés. Me preocupo por cosas que no debieran preocuparme.

Apertura a la experiencia

- Independencia. Tiendo a trabajar en proyectos solo, incluso si otros se ofrecen a ayudarme.
- Innovación/creatividad. Trabajo mejor en un ambiente que me permita ser creativo y expresivo.
- Astucia social. Sé lo que se espera de mí en diferentes situaciones sociales.
- Pensamiento concentrado: Vinculo causas y efectos con rapidez.
- Visión. A menudo puedo prever el resultado de una situación antes de que se desarrolle.

Fuente: Mark J. Schmitt, Jennifer A. Kihm y Chet Robie, "Development of a Global Measure of Personality", *Personnel Psychology* 53, núm. 1, primavera de 2000, pp. 153-193. Reproducido con autorización.

físicas como la fuerza y la resistencia tienden a ser buenos pronosticadores no sólo del desempeño, sino de accidentes y lesiones.[35]

A pesar de su valor potencial, las pruebas de capacidad física tienden a tratar las desventajas de las mujeres y solicitantes discapacitados, una tendencia que ha llevado a que muchas empresas sean demandadas en fecha reciente. La evidencia sugiere que un hombre promedio es más fuerte, rápido y poderoso que la mujer promedio, pero ésta tiende a tener mejor balance, destreza manual, flexibilidad y coordinación que los hombres. Si se consideran estas diferencias, salta a la vista que (como con otros métodos para filtrar empleados potenciales) el uso de las pruebas de capacidad física debe ser validado cuidadosamente con base en las funciones esenciales del puesto.[36]

Pruebas de conocimiento del puesto

Los organismos gubernamentales y los consejos de certificación suelen desarrollar pruebas de conocimiento del puesto, un tipo de prueba de logros diseñado para medir el nivel de conocimientos de una persona sobre una posición en particular. El examen uniforme CPA utilizado para la certificación de contadores públicos es uno de esos exámenes. Por ejemplo, la mayoría de los exámenes del servicio civil se utiliza para determinar si un solicitante posee la información y los conocimientos que permitirán colocarlo en el puesto sin capacitación posterior.[37] Las pruebas de conocimiento del puesto también desempeñan un papel importante en los programas para alistar personal en la armada, la marina, la fuerza aérea y los marines de Estados Unidos. Por ejemplo, quien quiera convertirse en piloto de los servicios armados y volar jets de millones de dólares, debe pasar por extensas pruebas de conocimiento del puesto.

Pruebas de muestra del trabajo

Las pruebas de muestra del trabajo, o pruebas de muestra del puesto, requieren que el solicitante desempeñe tareas que en realidad son parte del trabajo requerido en el puesto. Al igual que las pruebas de conocimiento del puesto, las muestras de trabajo se construyen a partir de un diseño desarrollado con cuidado que los expertos aseguran que incluye las principales funciones del puesto; así, las pruebas se consideran de contenido válido. Las organizaciones interesadas en avanzar hacia *la selección basada en la competencia* (es decir, contratar basándose en la observación de los comportamientos mostrados previamente para distinguir a empleados exitosos) utilizan cada vez más las muestras de trabajo para ver a los empleados potenciales "en acción".[38]

Las muestras de trabajo se han ideado para muchos trabajos diversos: una prueba de lectura de mapas para oficiales de control de tránsito, una prueba de torno para operadores de máquinas, una compleja prueba de coordinación para pilotos, una prueba de tareas simuladas para gerentes, una prueba de discusión grupal para supervisores y una prueba de juicio y de toma de decisiones para gerentes, por mencionar algunas. El condado de Miami Beach ha utilizado muestras de trabajo para puestos tan diversos como plomeros, encargados de planeación y asistentes de gerente de contabilidad. La Fuerza Aérea de Estados Unidos ha utilizado muestras de trabajo para el personal alistado en ocho áreas de especialidad distintas. En un creciente número de casos las muestras de trabajo son apoyadas por simulaciones por computadora, en especial cuando probar a un candidato puede resultar peligroso. Los informes indican que este tipo de exámenes son rentables, confiables, válidos, justos y aceptables para los solicitantes.[39]

La entrevista de empleo

objetivo 4

La entrevista de empleo siempre ha desempeñado un papel tan importante en el proceso de selección que es raro encontrar un caso en el que un empleado sea contratado sin algún tipo de entrevista. En función del tipo de puesto, los solicitantes pueden ser entrevis-



Fuente: Caricatura de Ted Goff. Reproducida con autorización.

tados por una persona, por los miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización. Aunque los investigadores han planteado algunas dudas acerca de su validez, la entrevista sigue siendo un pilar de la selección porque 1) es práctica, en especial cuando sólo hay un pequeño número de solicitantes; 2) sirve para otros propósitos, como relaciones públicas; 3) los entrevistadores tienen gran fe y confianza en sus juicios. Sin embargo, la entrevista puede estar plagada de problemas de subjetividad y prejuicios personales. En esos casos los juicios de los distintos entrevistadores pueden variar de manera drástica y la calidad de la contratación puede ser cuestionada.

En esta sección se revisarán las características, ventajas y desventajas de diversos tipos de entrevistas de empleo. Se destaca el hecho de que la estructura de la entrevista y la capacitación de los entrevistadores influyen mucho en el éxito del proceso de contratación.[40]

Métodos de entrevista

Los métodos para entrevistar difieren de muchas maneras, sobre todo en la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador. En entrevistas muy estructuradas el entrevistador determina el curso que seguirá la entrevista a medida que se responde cada pregunta. En la entrevista menos estructurada el solicitante desempeña un papel más importante en la determinación del curso que tomará la conversación. Un examen de los diferentes tipos de entrevista, desde las menos hasta las más estructuradas, revela estas diferencias.

La entrevista no dirigida

entrevista no dirigida
Entrevista en la cual se permite al solicitante la máxima libertad en la determinación del curso de la charla, mientras que el entrevistador se abstiene de influir en los comentarios del solicitante.

En la **entrevista no dirigida** el entrevistador se abstiene de influir en los comentarios del solicitante. Al solicitante se le da la máxima libertad para que sea él quien determine el curso de la conversación. El entrevistador hace preguntas abiertas y amplias, como "Háblame más sobre su experiencia en su último empleo", y deja que el solicitante hable libremente, con un mínimo de interrupciones. Por lo general el entrevistador no dirigido escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia el tema con brusquedad. También utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante elabore las respuestas, sólo da respuestas breves y permite pausas en la conversación; la técnica de pausado es la más difícil, tanto para un entrevistador principiante como para uno experto.

Darle mayor libertad al solicitante en una entrevista no dirigida es valioso sobre todo para que el entrevistador pueda atender cualquier información, actitudes o sentimientos que suelen pasar desapercibidos cuando se hacen preguntas más estructuradas. Sin embargo, como el solicitante determina el rumbo de la entrevista, y no se sigue ningún procedimiento establecido, hay muy poca información de estas entrevistas que permita al entrevistador llegar a un acuerdo con otros entrevistadores. Por consiguiente, se considera que la entrevista no dirigida ofrece muy poca confiabilidad y validez. Es más probable que se utilice este método al entrevistar candidatos para puestos de alto nivel y consultoría, lo que se analizará en el capítulo 13.

La entrevista estructurada

entrevista estructurada
Entrevista en la que se utiliza un conjunto de preguntas estandarizadas que tienen un conjunto de respuestas establecido.

Se está dando más atención a la entrevista estructurada como resultado de los requerimientos de la EEO y de una preocupación por maximizar la validez de las decisiones de selección.[41] Como una **entrevista estructurada** tiene un conjunto de preguntas estandarizadas (basadas en el análisis de puestos) y un conjunto de respuestas establecido contra las que se pueden evaluar las del solicitante, proporciona una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto. Por ejemplo, los miembros del personal del departamento de RH de la Weyerhaeuser Company han desarrollado un proceso de entrevista estructurada con las siguientes características:

1. El proceso de entrevista se basa sólo en los deberes y requisitos del puesto que son esenciales para desempeñarlo.
2. Utiliza cuatro tipos de preguntas: preguntas situacionales, preguntas de conocimiento del puesto, preguntas de muestra/simulación del puesto y preguntas de requerimientos del trabajador.
3. Hay respuestas de muestra (punto de referencia) determinadas de antemano para cada pregunta. Las respuestas del entrevistado se califican en una escala de cinco puntos relativa a esas respuestas.
4. El proceso involucra un comité de entrevistas para que las respuestas del entrevistado sean evaluadas por varios calificadores.
5. Sigue de manera consistente los mismos procedimientos en todos los casos para asegurar que todos los solicitantes tengan la misma oportunidad.
6. El entrevistador toma notas y documenta la entrevista para referencias futuras en caso de una demanda legal.

Una entrevista estructurada tiene más probabilidades de proporcionar el tipo de información necesaria para tomar decisiones sólidas. De acuerdo con un informe de la Junta de Protección de Sistemas de Mérito de Estados Unidos, un organismo casi judicial que sirve como el guardián de los sistemas federales de mérito, las entrevistas estructuradas tienen el doble de probabilidades de predecir el desempeño en el puesto que las no dirigidas. También es menos probable que las entrevistas estructuradas sean atacadas en tribunales (en comparación con las no estructuradas).[42]

La mayoría de los entrevistadores de empleo también tenderán a un formato de entrevista estructurada en lugar de a una no dirigida. Sin embargo, dentro de la categoría general de entrevistas estructuradas, hay diferencias más específicas que se relacionan con el formato de las preguntas. Éstas incluyen la entrevista situacional y la de descripción de comportamiento que se analizan a continuación.

La entrevista situacional

entrevista situacional
Entrevista en la que se le da al solicitante un incidente hipotético y se le pregunta cómo respondería a él.

Una variación de la entrevista estructurada se llama **entrevista situacional.** Con este enfoque se le da al solicitante un incidente *hipotético* y se le pregunta cómo respondería ante él. Luego, la respuesta del solicitante es evaluada en relación con estándares de referencia preestablecidos. Curiosamente, muchas organizaciones están utilizando la entrevista situacional para seleccionar a nuevos graduados universitarios. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2" se incluye una pregunta de muestra de una entrevista situacional utilizada para seleccionar analistas de sistemas en una planta química. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" de la página 271 se listan algunos de los errores que los solicitantes de empleo cometen con más frecuencia.

La entrevista de descripción del comportamiento

entrevista de descripción del comportamiento (BDI)
Entrevista en la cual se hacen preguntas al solicitante sobre qué haría en realidad en una situación determinada.

A diferencia de la entrevista situacional, que se enfoca en situaciones hipotéticas, una **entrevista de descripción del comportamiento** (**BDI,** por sus siglas en inglés) se enfoca en incidentes *reales* de trabajo en el pasado del entrevistado. El formato BDI pregunta al solicitante lo que hizo en realidad en cierta situación. Por ejemplo, para evaluar la capacidad

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Pregunta muestra de entrevista situacional

PREGUNTA

Es la víspera de sus vacaciones programadas. Tiene las maletas hechas y está listo para partir. Justo antes de acostarse, recibe una llamada de la planta. Ha surgido un problema que sólo usted puede manejar. Le piden ocuparse de la situación. ¿Qué haría?

RESPUESTA REGISTRADA

_____

_____

_____

GUÍA DE CALIFICACIÓN:

Buena. "Iría al trabajo y me aseguraría de que todo esté bien. Luego me iría de vacaciones."
Buena. "No existen problemas que *sólo* yo pueda manejar. Me aseguraría de que alguien calificado estuviera ahí para manejar las cosas."
Aceptable. "Trataría de encontrar a alguien más para que maneje el problema."
Aceptable. "Me iría de vacaciones."

de un gerente potencial para manejar a un empleado problemático, un entrevistador podría preguntar: "Háblame acerca de la última vez que disciplinó a un empleado". Un enfoque así para entrevistar, basado en análisis de incidentes críticos del puesto, supone que el desempeño anterior predice bien el desempeño futuro. También puede ser un poco menos susceptible a un engaño del solicitante. Además, investigaciones recientes indican que la entrevista de descripción del comportamiento es más efectiva que la entrevista situacional para contratar posiciones de alto nivel como gerentes generales y directivos.[43]

La entrevista de panel

entrevista de panel
Entrevista en la que una junta de entrevistadores formula preguntas y observa a un solo candidato.

Otro tipo de entrevista involucra a un panel de entrevistadores que formula preguntas y observa a un solo candidato. En una **entrevista de panel** típica, el candidato se reúne con grupos de tres a cinco entrevistadores que formulan preguntas por turnos. Después de la entrevista, los entrevistadores recaban sus observaciones y sus calificaciones si la entrevista está estructurada para alcanzar un consenso sobre la adaptabilidad del candidato. Los especialistas en administración de recursos humanos que utilizan este método en Philip Morris USA y Virginia Power reportan que las entrevistas de panel ofrecen algunas ventajas significativas sobre las tradicionales entrevistas uno a uno, entre las que se incluyen la mayor confiabilidad debido a las múltiples aportaciones, más aceptación de la decisión y menos tiempo de decisión. Los estudios también sugieren que si los paneles están integrados por un grupo diverso de entrevistadores, se minimiza la discriminación al contratar.[44]

La entrevista por computadora

Con los avances en la tecnología de la información, cada vez más organizaciones utilizan computadoras e internet para ayudarse con el proceso de entrevistas. Nike (véase el caso

En esta entrevista de panel uno de los participantes se conecta por medio de una videoconferencia.



© DIGITALVISION/GETTY IMAGES

al final del capítulo), Cigna Insurance y Pinkerton Security han desarrollado sistemas expertos para reunir información preliminar, así como para comparar candidatos.

Por lo general, una entrevista por computadora requiere que los candidatos respondan a una serie de preguntas de opción múltiple (75 a 125) adaptadas al puesto. Estas respuestas se comparan con un perfil ideal o con perfiles desarrollados con base en las respuestas de otros candidatos. La entrevista por computadora también puede utilizarse como un instrumento explorador para ayudar a filtrar solicitantes no calificados en línea y que no ameriten una entrevista personal. Según el vendedor y el software utilizado, una entrevista por computadora realizada junto con pruebas en línea puede medir todo, desde respuestas contradictorias y latentes (retrasos de tiempo relacionados con responder a una pregunta) hasta la velocidad de tecleo del solicitante y su capacidad para utilizar distintos tipos de software. CareerBuilder.com, por ejemplo, ofrece un servicio llamado IntelligentHire que filtra a los 10 solicitantes más calificados e interesados que aplican para un puesto en el sitio de CareerBuilder. Luego, IntelligentHire genera un informe para el empleador que incluye los currículos de los solicitantes, las respuestas a las preguntas, los resultados de verificación de antecedentes y sus calificaciones globales frente a los de los demás solicitantes.[45]

Hace algunos años las zapaterías Pic'n Pay Shoe Stores diseñaron una entrevista computarizada que se podía hacer por teléfono utilizando un número 800. La entrevista se concentraba en la honestidad, actitud en el trabajo, uso de drogas, franqueza, dependencia y automotivación. Después de implementar el sistema la rotación de personal de la empresa disminuyó en 50 por ciento y redujo el robo por parte de los empleados en casi 40 por ciento. Además de los beneficios de objetividad, cierta evidencia de las investigaciones sugiere que es menos probable que los solicitantes empleen el "manejo de la impresión" en entrevistas computarizadas que en entrevistas cara a cara. Hasta ahora, las organizaciones han utilizado la computadora más que nada como complemento que como reemplazo de las entrevistas convencionales.[46]

Entrevistas en video o videoentrevistas

Empresas como AT&T, Dell Computer, Shell Oil y Nike utilizan tecnologías de videoconferencia para evaluar a los candidatos al puesto. Mientras que algunas emplean sus sistemas internos, otras utilizan asociados de servicio externos. Kinko's, por ejemplo, renta cuartos

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Gerentes de contratación revelan los cinco principales errores que los candidatos cometen durante las entrevistas de empleo en una encuesta de CareerBuilder.com

Chicago, 21 de enero de 2004. ¿Cuál es el error más grande que usted ha cometido durante una entrevista de empleo? ¿Llegar tarde? ¿Insultar al entrevistador? ¿Qué tal comer un refrigerio? En su encuesta entre más de 400 gerentes de contratación terminada en diciembre de 2003, CareerBuilder.com pidió a los entrevistadores compartir los errores garrafales más memorables que hicieron que descartaran a un candidato en particular.

"Las entrevistas de empleo son intimidantes, ni siquiera la persona más experimentada en buscar puestos puede olvidar a veces el protocolo de entrevistas apropiado". dijo Kirk Scott, Consultor Senior de Carrera de CareerBuilder.com en Estados Unidos. "Para ayudar a quienes buscan empleo a ganar entendimiento en las mentes de los empleadores potenciales, CareerBuilder.com pidió a los gerentes de contratación de todo el país identificar en las entrevistas obstáculos que deberían evitarse. La mayoría de los errores garrafales en las entrevistas cayeron en cinco categorías clave: comunicación, desempeño, actitud, apariencia y honestidad".

1. Comunicación

Los gerentes de contratación informan de preocupaciones respecto a las capacidades de algunos candidatos para comunicarse de manera efectiva y citan pocas habilidades de lenguaje y una tendencia a revelar demasiada o muy poca información.

Ejemplos:

- "El candidato dijo que había tenido días en los que no daba el 100 por ciento".
- "Me seguía hablando de sus problemas personales".
- "Me habló con lenguaje de delincuente, gramática deficiente y malos modales".

La recomendación de Scott. Sea sensato al elegir sus palabras y escuche con atención. Los gerentes de contratación buscan candidatos que presten atención, piensen rápido con frialdad y que comuniquen de manera efectiva por qué sus habilidades y logros son los que mejor se adaptan al puesto.

2. Desempeño

El profesionalismo del candidato, a lo largo del proceso de entrevista, desempeña un papel importante en la decisión. Los gerentes de contratación afirman que los candidatos que no están preparados, son distraídos o están demasiado cómodos no se consideran para el reclutamiento.

Ejemplos:

- "El candidato se la pasó mirando alrededor de la habitación y no sabía nada acerca del puesto ofrecido".
- "La mujer contestó su celular durante la entrevista".
- "Un tipo se comió un sándwich".

La recomendación de Scott. Mantenga contacto visual y haga su tarea. Investigue a la empresa, su industria y competidores antes de presentarse. Asegúrese de alimentarse bien antes de la entrevista para mantener su energía y deje su celular o localizador en casa.

(continúa en la página siguiente)

3. Actitud

Los candidatos que se muestran arrogantes o aburridos durante la entrevista también disgustan a los gerentes de contratación.

Ejemplos:

- "Me pidió apresurar la entrevista porque tenía una comida".
- "Me dijo que la única razón por la que estaba aquí era porque su madre quería que tuviera trabajo. Tenía 37 años".
- "El candidato hablaba con irreverencia al describir aspectos negativos de su antiguo jefe".

El consejo de Scott. Sea positivo. Evite decir algo negativo sobre un empleador anterior. Muestre entusiasmo cuando hable y le hablen, y deje que el empleador sepa que usted está en realidad interesado en la oportunidad.

4. Apariencia

Para los gerentes de contratación es obligatorio ir a la entrevista vestido con propiedad, una lección que consideran que algunos solicitantes de empleo aún no han aprendido.

Ejemplos:

- "Un candidato acudió a la entrevista sin zapatos".
- "Una mujer vino con zapatos de punta abierta y un vestido con una abertura que le llegaba hasta la espalda".
- "Apareció en jeans y camiseta, con las uñas sucias y luciendo como si acabara de despertar. Además olía a alcohol".

La recomendación de Scott. Deje los *Levis* en casa. Incluso si el vestuario de la empresa es informal, usted no querrá parecer informal acerca de la oportunidad de trabajo. Use indumentaria de negocios u otro atuendo apropiado. Arréglese con propiedad y cámbiese la ropa de fiesta de anoche.

5. Honestidad

Los gerentes de contratación afirman que los candidatos que mienten o dan la impresión de ser deshonestos de cualquier manera son descartados.

Ejemplos:

- "Un tipo mencionó durante la entrevista que había sido arrestado después de declarar en su solicitud que nunca había pasado por eso".
- "Un tipo preguntó si hacíamos pruebas de droga y si notificábamos por adelantado (somos una instalación de tratamiento farmacológico)".

La recomendación de Scott. La honestidad es siempre la mejor política, y piense antes de hablar. Incluso la pregunta más inocente, si no se expresa de manera apropiada, puede dar mala impresión.

Fuente: CareerBuilder.com

de videoconferencia en una cuarta parte de sus 900 tiendas por unos 150 dólares la hora. Los Centros Nacionales de Carrera se han asociado con Radisson y Hilton para ofrecer videoconferencias a sus clientes en los hoteles.

Las entrevistas por video tienen algunas ventajas potenciales relacionadas con la flexibilidad, velocidad y costo. Los empleadores pueden hacer evaluaciones preliminares sobre las capacidades técnicas de los candidatos, su nivel de energía, apariencia y cosas por el estilo antes de incurrir en los costos de una reunión cara a cara. La meta, por supuesto, es permitir decisiones más rápidas y de mayor calidad a un costo menor.

Una serie de empresas, entre las que se incluyen Employment Video Stream (EVS) y Hire Intelligence, una empresa de reclutamiento basada en internet, con sede en Houston, permite a los reclutadores grabar a los solicitantes del puesto y colocar las entrevistas por video en un sitio web. Las corporaciones se conectan a los sitios y buscan candidatos de manera gratuita o por una pequeña cuota, lo cual depende del vendedor. Al grabar y reproducir las entrevistas para muchos ejecutivos, las empresas pueden eliminar las complicaciones que conlleva la organización de muchas entrevistas más.[47]

Lineamientos para los entrevistadores de empleo

Además de las características de las mismas entrevistas, hay varias recomendaciones importantes para los entrevistadores. Las organizaciones deben ser cautelosas al seleccionar a los entrevistadores de empleo. Las cualidades deseables incluyen humildad, capacidad de pensar con objetividad, madurez y aplomo. Dada la importancia de la diversidad de la fuerza de trabajo, también es deseable que tenga experiencia en relacionarse con personas de distintas procedencias. Las cualidades a evitar en los entrevistadores incluyen hablar demasiado, opiniones extremas y prejuicios.

Una revisión de lo mejor

Ha habido varias revisiones de los estudios de investigación sobre la entrevista de empleo.[48] Cada una de estas revisiones analiza y evalúa numerosos estudios relacionados con preguntas como "¿Qué rasgos se pueden evaluar en la entrevista?" y "¿Cómo llegan los entrevistadores a sus decisiones?". En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4" de la página 275 se presentan algunos de los descubrimientos importantes de estos estudios. Muestra que hay información disponible que se puede utilizar para incrementar la validez de las entrevistas.

En la figura 6.9 se resumen las variables y procesos involucrados en la entrevista de empleo. En la figura se muestra que una serie de características de los solicitantes puede influir en la percepción del entrevistador y, por tanto, en la decisión de contratarlo. Además, muchos factores situacionales y del entrevistador pueden también influir en los procesos de juicio y percepción. Por ejemplo, la raza y sexo de un solicitante puede determinar las expectativas, prejuicios y comportamientos de un entrevistador, lo que a su vez puede afectar al resultado de la entrevista. Incluso un entendimiento limitado de las variables que se muestran en la figura 6.9 puede aumentar la efectividad de gerentes y supervisores al entrevistar.

Capacitación del entrevistador

La capacitación ha demostrado mejorar de manera drástica la competencia de los entrevistadores. Si la capacitación no se realiza sobre una base de continuidad, al menos debe hacerse de forma periódica para gerentes, supervisores y representantes de RH que realizan entrevistas. Los programas de capacitación para entrevistadores deben incluir entrevistas prácticas realizadas bajo supervisión. Dichas entrevistas prácticas pueden grabarse en video y evaluarse después en una sesión grupal de capacitación. Es natural que haya alguna variación en la técnica. Sin embargo, la siguiente lista presenta 10 reglas básicas para entrevistas de empleo que por lo común son aceptadas y apoyadas por los resultados de las investigaciones. Su aparente sencillez no debe llevar a subestimar su importancia.

1. *Establezca un plan de entrevistas.* Examine los propósitos de la entrevista y determine las áreas y preguntas específicas que se van a cubrir. Revise los requisitos del puesto, los datos de la solicitud de empleo, las calificaciones de los exámenes y otra información disponible antes de ver al solicitante.
2. *Establezca y mantenga un buen ambiente para la comunicación.* Esto se logra saludando al solicitante con amabilidad, explicándole el propósito de la entrevista, mostrando interés sincero en él y escuchándolo con atención.

Figura 6.9 **Variables en la entrevista de empleo**



3. *Sea un escucha activo.* Esfuércese por entender, comprender y sea perspicaz en lo que sólo se sugiere o implica. La mente de un buen escucha siempre está alerta y su cara y postura por lo general reflejan este hecho.
4. *Preste atención a las señales no verbales.* Las expresiones faciales, los gestos, la postura corporal y los movimientos de un solicitante a menudo proporcionan indicios acerca de sus actitudes y sentimientos. Los entrevistadores deben estar conscientes de lo que ellos mismos están comunicando de manera no verbal.
5. *Proporcione información tan libre y tan honesta como sea posible.* Dé respuestas amplias y francas a las preguntas del solicitante. Presente una imagen realista del puesto.
6. *Utilice preguntas con efectividad.* Para obtener una respuesta verdadera, las preguntas deben formularse con tanta objetividad como sea posible, sin dar indicios de la respuesta deseada.
7. *Separe los hechos de las deducciones.* Durante la entrevista registre la información objetiva. Después registre sus inferencias o interpretaciones de los hechos. Compare sus deducciones con las de otros entrevistadores.
8. *Reconozca prejuicios y estereotipos.* Un prejuicio típico de los entrevistadores es considerar que los extraños que tengan intereses, experiencias y antecedentes similares a las de ellos son más aceptables. Estereotipar implica formar opiniones generalizadas de cómo la gente de un determinado género, raza o procedencia étnica luce, piensa, siente y actúa. La influencia del estereotipo del género es central para la discriminación sexual en el empleo. Evite la influencia del "preciosismo". La discriminación en contra de las personas no atractivas es una forma persistente y dominante

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

Algunos de los hallazgos principales de los estudios de investigación acerca de la entrevista

1. Las entrevistas estructuradas son más confiables que las no estructuradas.
2. Los entrevistadores están más influenciados por la información desfavorable que por la favorable.
3. La confiabilidad entre observadores aumenta cuando hay más información acerca del puesto que se va a cubrir.
4. Un prejuicio se establece pronto durante la entrevista, y esto tiende a ser seguido por una decisión favorable o una desfavorable.
5. La inteligencia es el rasgo que se puede estimar con más validez en una entrevista, pero la información de ésta no agrega nada a los datos de la prueba.
6. Los entrevistadores pueden explicar por qué consideran que es probable que un solicitante sea un empleado insatisfactorio, pero no por qué el solicitante puede ser satisfactorio.
7. Los datos objetivos escritos parecen ser más importantes que la apariencia física al determinar juicios. Esto aumenta con la experiencia en las entrevistas.
8. Un entrevistado recibe una evaluación más extrema (positiva/negativa) cuando está precedido por un entrevistado de valor opuesto (posición/negativo).
9. Las habilidades y la motivación interpersonales probablemente se evalúan mejor con la entrevista.
10. Darle al solicitante tiempo para hablar disminuye la probabilidad de que el entrevistador se forme primeras impresiones rápidas y proporciona una muestra de conducta mayor.
11. Tanto las interacciones no verbales como las verbales influyen en las decisiones.
12. Los entrevistadores experimentados califican a los solicitantes en el mismo orden, aunque difieren en la proporción que aceptarán y tienden a ser más selectivos que los menos experimentados.

de la discriminación en el empleo. También evite el "error de halo", o juzgar a una persona de manera favorable o desfavorable con base en un sólo punto fuerte (o débil) sobre el que se coloca un alto valor.

9. *Controle el curso de la entrevista.* Elabore un plan de entrevista y apéguese a él. Permita que hable el solicitante, pero mantenga el control de la situación para lograr los objetivos de la entrevista.
10. *Estandarice las preguntas planteadas.* Para aumentar la confiabilidad y evitar la discriminación plantee las mismas preguntas a todos los solicitantes de un puesto en particular. Lleve apuntes cuidadosos, registre los hechos, impresiones y cualquier información relevante, incluso lo que usted le dijo al solicitante.

Administración de la diversidad. ¿Son legales sus preguntas?

El tema completo de lo que es legal e ilegal en una entrevista de empleo es bastante complicado. Hay diferentes, y en ocasiones contradictorias interpretaciones de los tribunales, la EEOC y la OFCCP acerca de lo que se puede preguntar en una entrevista. Según las leyes federales, ninguna pregunta está expresamente prohibida. Sin embargo, la EEOC no

aprueba las preguntas directas o indirectas relacionadas con la raza, color, edad, religión, sexo o nacionalidad. Algunas preguntas que los entrevistadores alguna vez consideraron que tenían libertad de plantear, en la actualidad pueden ser peligrosas. Los tribunales federales han limitado al mínimo el área de preguntas. Por ejemplo, un entrevistador puede preguntar sobre discapacidades físicas si el puesto implica trabajo manual, pero no en otro caso. Varios estados tienen leyes justas de prácticas de empleo que son más restrictivas que la legislación federal. En general, si una pregunta se relaciona con el puesto, se plantea a todos y no discrimina a cierta clase de solicitantes puede ser aceptable para las autoridades gubernamentales.

Tiene que dedicarse atención especial a las preguntas planteadas a las solicitantes acerca de sus responsabilidades familiares. Por ejemplo, es inapropiado preguntar "¿Quién cuidará a sus hijos mientras está en el trabajo?" o "¿Planea tener hijos?" o "¿A qué se dedica su marido?" o "¿Está comprometida?". De hecho, es inapropiado preguntar a los solicitantes de cualquier género cuestiones que no tengan relevancia para el desempeño del puesto.

Los empleadores han encontrado que es recomendable proporcionar a los entrevistadores instrucciones acerca de cómo evitar preguntas que pueden ser discriminatorias en sus entrevistas. Los ejemplos de preguntas apropiadas e inapropiadas que se muestran en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" pueden funcionar como lineamientos tanto para las solicitudes de empleo como para entrevistas de empleo preliminares. Se pueden desarrollar lineamientos completos a partir de la información que en Estados Unidos está disponible en las oficinas regionales y de distrito de la EEOC y de las oficinas estatales de la FEP. Una vez que la persona es contratada, se le puede pedir la información necesaria que no se le pidió en la entrevista, con la condición de que se justifique solicitarla y si no lleva a la discriminación.

La decisión de selección



Aunque todos los pasos del proceso de selección son importantes, el paso fundamental es la decisión de aceptar o rechazar solicitantes. Debido al costo de colocar nuevos empleados en la nómina, al corto periodo de prueba en muchas organizaciones y a las consideraciones de equidad en el empleo y acción afirmativa, la decisión final debe ser lo más sólida posible. Así, requiere la consideración sistemática de toda la información relevante de los solicitantes. Es común utilizar formatos de resumen y listas de verificación para asegurarse de que toda la información pertinente se ha incluido en la evaluación de los solicitantes.

Resumen de la información de los solicitantes

El interés principal de un empleador radica en lo que el solicitante puede y podrá hacer. Una evaluación de candidatos con base en la información reunida se debe enfocar en estos dos factores, como se muestra en la figura 6.10. Los factores de "puede hacer" incluyen conocimiento y habilidades, así como la aptitud (el potencial) para adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Los factores "hará" incluyen motivación, intereses y otras características de la personalidad. Ambos factores son esenciales para un desempeño exitoso en el puesto. El empleado que tiene la capacidad (puede hacer) pero no está motivado para utilizarla (no lo hará) es poco mejor que el empleado que carece de la capacidad necesaria.

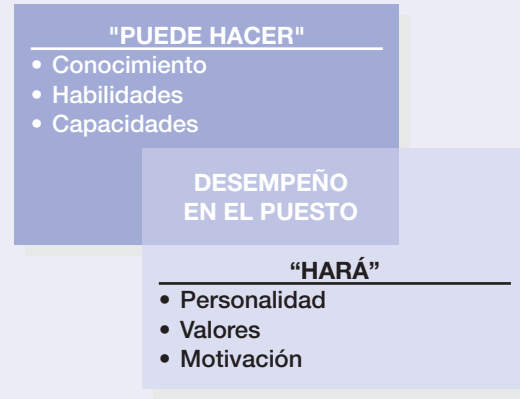
Es mucho más fácil medir lo que las personas pueden hacer que lo que harán. Los factores "puede hacer" saltan a la vista por las calificaciones de las pruebas y por la infor-

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Preguntas apropiadas e inapropiadas en una entrevista

	PREGUNTAS APROPIADAS	PREGUNTAS INAPROPIADAS
Nacionalidad	¿Cuál es su nombre? ¿Alguna vez ha trabajado con otro nombre? ¿Habla idiomas extranjeros que puedan ser pertinentes a este puesto?	¿Cuál es el origen de su nombre? ¿Cuál es su ascendencia?
Edad	¿Es mayor de 18 años? Si es contratado, ¿puede demostrar su edad?	¿Qué edad tiene? ¿Cuál es su fecha de nacimiento?
Género	(No decir nada a menos que involucre un perfil ocupacional auténtico).	¿Es usted hombre o mujer?
Raza	(No decir nada).	¿Cuál es su raza?
Discapacidades	¿Tiene discapacidades que puedan inhibir su desempeño en el trabajo? ¿Está dispuesto a presentarse a un examen médico si el puesto lo requiere?	¿Tiene defectos físicos? ¿Cuándo fue su último examen físico? ¿Cuál es su color de ojos, cabello, etcétera?
Estatura y peso	(No es apropiado a menos que sea un perfil ocupacional auténtico).	¿Qué tan alto es usted? ¿Cuánto pesa?
Residencia	¿Cuál es su domicilio? ¿Cuánto tiempo lleva viviendo ahí?	¿Cuáles son los nombres y qué parentesco tiene con quienes viven con usted?
Religión	(Puede informar a la persona acerca del programa de trabajo requerido).	¿Tiene alguna afiliación religiosa?
Registro militar	¿Tiene alguna experiencia, educación militar, o ambas cosas, adecuadas para este trabajo?	¿Qué tipo de licencia recibió?
Educación y experiencia	¿Adónde fue a la escuela? ¿Cuál es su experiencia de trabajo previa? ¿Por qué se fue? ¿Cuál es su historial de salario?	¿Es una escuela afiliada a una iglesia? ¿Cuándo se graduó? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
Antecedentes penales	¿Alguna vez ha sido condenado por algún delito?	¿Alguna vez ha sido arrestado?
Ciudadanía	¿Tiene permiso legal para trabajar en Estados Unidos?	¿Es usted ciudadano de Estados Unidos?
Estado civil/familiar	¿Cuál es el nombre, domicilio y número de teléfono de una persona a la que podamos contactar en caso de emergencia?	¿Es usted casado, divorciado, soltero? ¿Prefiere señora o señorita? ¿Tiene hijos? ¿Cuántos años tienen?

Figura 6.10 Factores "puede hacer" y "hará" en las decisiones de selección



mación verificada. Lo que la persona hará solo se puede inferir. Las respuestas a las preguntas de la entrevista y las de la solicitud de empleo se pueden utilizar como base para inferir información respecto a lo que hará una persona.

Estrategia de decisión

La estrategia utilizada para tomar decisiones de personal para una categoría de puestos puede diferir de la utilizada para otra categoría. Por ejemplo, la estrategia para seleccionar personal gerencial y ejecutivo diferirá de la que se utiliza para seleccionar personal de oficina y técnico. Aunque se deben considerar muchos factores en las decisiones de contratación, las siguientes son algunas de las preguntas que los gerentes deberán considerar:

1. ¿Las personas deben ser contratadas de acuerdo con su mayor potencial o con las necesidades de la organización?
2. ¿A qué grado o nivel salarial debería comenzar la persona?
3. ¿Al hacer la selección inicial es necesario preocuparse porque haya una consistencia ideal entre el empleado y el trabajo, o se debe considerar el potencial que tiene éste para avanzar en la organización?
4. ¿Hasta qué grado se debería considerar a quienes no están calificados pero que podrían estarlo si se les capacitara?
5. ¿Se debe considerar a las personas sobrecalificadas?
6. ¿Qué efecto tendrá una decisión en el cumplimiento de los planes de acción afirmativa y en consideraciones sobre la diversidad?

Además de estos tipos de factores, los gerentes también deben considerar qué enfoque utilizarán al tomar decisiones de contratación. Hay dos enfoques básicos para la selección: clínico (juicio personal) y estadístico.

Enfoque clínico

En el enfoque clínico para la toma de decisiones, quienes toman la decisión de selección revisan todos los datos de los solicitantes. Luego, con base en su entendimiento del puesto y en las personas que han tenido éxito en ese puesto, toman una decisión. Distintas personas a menudo llegan a diferentes decisiones sobre un solicitante cuando utilizan

este enfoque, porque cada evaluador asigna diferente peso a las fortalezas y debilidades del solicitante. Aún más, con frecuencia los prejuicios y estereotipos personales se pueden ocultar y dar la impresión de que son bases razonables para la aceptación o el rechazo.

Enfoque estadístico

A diferencia del enfoque clínico, el enfoque estadístico para la toma de decisiones es más objetivo. Implica identificar los pronosticadores más válidos y sopesarlos mediante métodos estadísticos como el de la regresión múltiple.[49] Los datos cuantificados, como los puntajes o clasificaciones de las entrevistas, pruebas y otros procedimientos, se combinan luego según su valor ponderado. Se selecciona a las personas con los mayores puntajes combinados. Una comparación del enfoque clínico con el estadístico en una amplia variedad de situaciones ha demostrado que el enfoque estadístico es superior. Aunque esta superioridad ha sido reconocida durante muchas décadas, el enfoque clínico sigue siendo uno de los más utilizados.

Con un enfoque estrictamente estadístico, el alto puntaje de un candidato en un pronosticador (como la prueba de capacidad cognitiva) compensará un bajo puntaje en otro pronosticador (como la entrevista). Por esta razón, este modelo es un **modelo compensatorio.** Sin embargo, con frecuencia es importante que los solicitantes logren un nivel de competencia mínimo en todas las dimensiones de selección. Cuando éste es el caso, se puede utilizar un **modelo de límites múltiples** en el que sólo se considera a aquellos candidatos que puntuaron por encima del requerimiento mínimo en todas las dimensiones. La decisión de selección se hace a partir de ese subconjunto de candidatos.[50]

modelo compensatorio
Modelo de decisión de selección en el que un puntaje alto en un área puede compensar un puntaje bajo en otra.

modelo de límites múltiples
Modelo de decisión de selección que requiere que el solicitante logre un nivel mínimo de competencia en todas las dimensiones de la selección.

Una variación de los límites múltiples se conoce como **modelo de obstáculos múltiples.** Esta estrategia de decisión es secuencial en el sentido de que, después de que los candidatos pasan una etapa inicial de evaluación, los que tuvieron buena puntuación son aceptados por etapas, de manera provisional, y al final de cada una se les vuelve a evaluar. El proceso puede pasar por muchas etapas (obstáculos) antes de que se tome una decisión final respecto a los candidatos. Este enfoque es en especial útil cuando el procedimiento de prueba o el de capacitación es largo y caro.

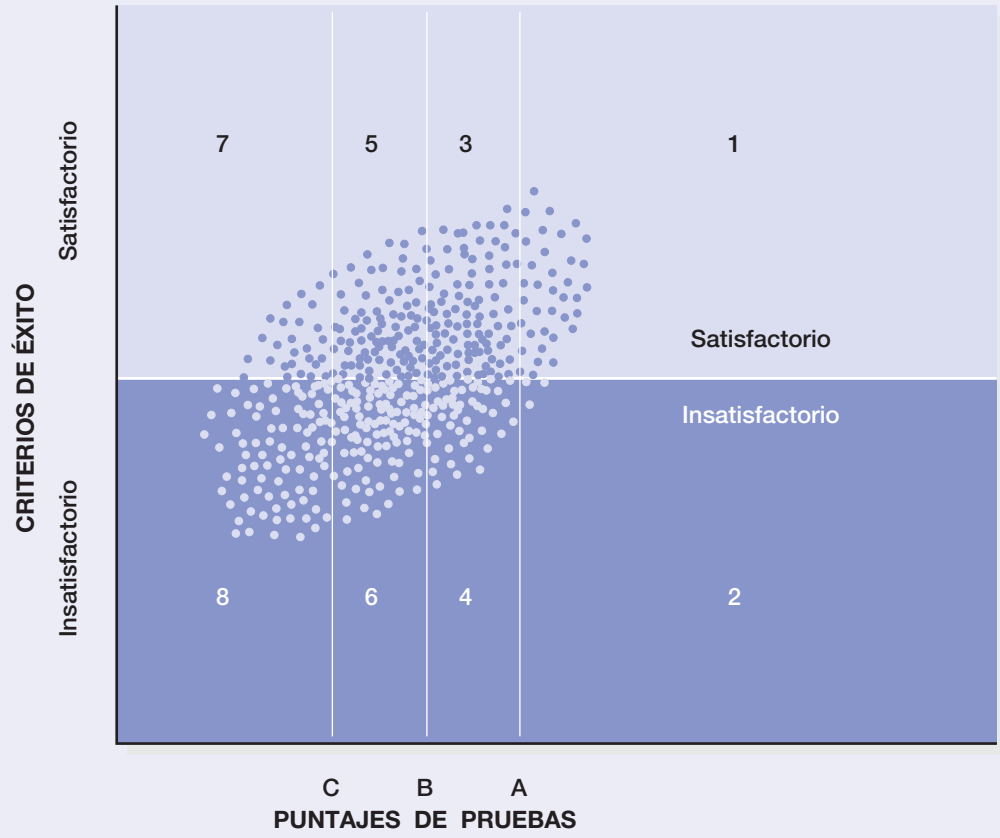
modelo de obstáculos múltiples
Estrategia secuencial en la que sólo los solicitantes con los puntajes más altos en una etapa inicial de pruebas avanzan a las etapas subsiguientes.

Cada uno de los enfoques estadísticos requiere que se tome una decisión acerca de dónde están los límites, ese punto en la distribución de puntuaciones por encima del cual se debe considerar a una persona y por debajo del cual se le debería rechazar. El puntaje que el solicitante debe lograr es la puntuación límite. En función de la oferta de trabajo y las consideraciones de diversidad y de no discriminación, puede ser necesario reducir o aumentar el puntaje límite.

Los efectos de aumentar y reducir el puntaje límite se ilustran en la figura 6.11. Cada punto en el centro de la figura representa la relación entre la puntuación de prueba (o una combinación ponderada de las puntuaciones de prueba) y el criterio de éxito para una persona. En este ejemplo la prueba tiene una validez bastante alta, representada por los patrones elípticos de los puntos. Se observa que las personas de alta puntuación están concentradas en la categoría satisfactoria de éxito en el puesto, mientras que las personas de baja puntuación están concentradas en la categoría insatisfactoria.

Si la puntuación límite se establece en A, sólo las personas representadas por las áreas 1 y 2 serán aceptadas. Casi todas ellas tendrán éxito. Si se necesitan más empleados (es decir, si hay un aumento en la proporción de selección) la puntuación límite se puede disminuir al punto B. En este caso se aceptará un mayor número de errores potenciales, como se muestra en los cuadrantes 2 y 4. Incluso si el límite se reduce a C, el número total de personas satisfactorias seleccionadas (representadas por los puntos en las áreas 1, 3 y 5) sobrepasa el número total seleccionado que es insatisfactorio (áreas 2, 4 y 6). Por consiguiente, la prueba sirve para maximizar la selección de éxitos probables y minimizar

Figura 6.11 Gráfica de dispersión de puntaje de pruebas con límites hipotéticos



la selección de errores probables. Esto es todo lo que podemos esperar al pronosticar éxito en el puesto: la probabilidad de seleccionar una mayor proporción de personas que tendrán éxitos en lugar de fracasos.

Aunque deben utilizarse los pronosticadores más válidos con cualquier estrategia de selección, un factor relacionado contribuye a seleccionar a las personas más calificadas: la selectividad, o tener un número adecuado de solicitantes o candidatos de dónde hacer una selección. La selectividad se expresa por lo general en términos de una **tasa de selección,** que es la proporción del número de solicitantes a seleccionar respecto al número total. Por ejemplo, una tasa de 0.10, significa que se seleccionará 10 por ciento de los solicitantes. Una tasa de 0.90 significa que se seleccionará 90 por ciento. Si la tasa de selección es baja, por lo común sólo los solicitantes más prometedores serán contratados. Cuando la tasa es alta, no se podrá ser muy selectivo, porque si se tienen que cubrir las vacantes, se tendrá que contratar incluso a solicitantes con capacidad mediocre.

tasa de selección
Número de solicitantes comparado con el número de personas que se va a contratar.

Se debe hacer notar que la cantidad de contribución que hará cualquier pronosticador para la mejora de un determinado proceso de selección es una función, no sólo de la validez del pronosticador y de la tasa de selección, sino también de la proporción de personas que son evaluadas con éxito mediante los procedimientos de selección actuales.

Decisión final

Después de que se ha hecho una selección preliminar en el departamento de empleo, los solicitantes que parecen más prometedores son remitidos a departamentos con vacantes. Ahí son entrevistados por gerentes o supervisores, que son quienes suelen tomar la decisión final y comunicarla al departamento de empleo. Debido al peso que por lo general se da a sus elecciones, los gerentes y supervisores deben estar capacitados para que su papel en el proceso de selección no invalide los esfuerzos más rigurosos del personal del departamento de RH.

En organizaciones grandes, notificar a los solicitantes de la decisión y hacer ofertas de trabajo es a menudo responsabilidad del departamento de RH. Este departamento debe confirmar los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, salario, etc., así como especificar una fecha límite para que el solicitante pueda decidir si acepta o no el trabajo. Si en este punto los resultados de los exámenes médicos aún no están disponibles, a menudo se hace una oferta a condición de que el solicitante salga bien de tales exámenes.

En organismos gubernamentales la selección de personas para ocupar vacantes se hace a partir de listas o registros de candidatos elegibles. Por lo común se envían al funcionario que lo requiera tres o más nombres de personas del inicio del registro. Este acuerdo da cierta libertad a quienes hacen la selección y, al mismo tiempo, preserva el sistema de mérito.

RESUMEN

objetivo 1

El proceso de selección debe proporcionar cuanta información confiable y válida sea posible acerca de los solicitantes, de tal forma que sus calificaciones sean equiparadas con cuidado con las especificaciones del puesto. La información que se obtiene debe estar claramente relacionada con el puesto o con el pronóstico de éxito en el mismo y no tener ninguna posibilidad de discriminación. La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones sobre el tiempo y en todas las mediciones. La validez se refiere a la exactitud de la medición y se puede evaluar en términos de si se basa en una especificación del puesto (validez de contenido), si las puntuaciones de pruebas se correlacionan con el criterio de desempeño (validez predictiva) y si la prueba mide con exactitud lo que pretende medir (validez de constructo).

objetivo 2

Las entrevistas se utilizan adaptadas en conjunto con las solicitudes de empleo, los formatos para reseña biográfica, las referencias, las investigaciones de antecedentes, los exámenes médicos, las pruebas de capacidad cognitiva, las pruebas de conocimiento del puesto y el muestreo de trabajo.

objetivo 3

Aunque la popularidad de las pruebas ha decaído un poco con la aprobación de las leyes EEO, desde hace algunos años se ha advertido un resurgimiento en su uso. El valor de las pruebas no debe dejarse a un lado porque éstas son más objetivas que la entrevista y pueden proporcionar una muestra más amplia del comportamiento. Las pruebas de capacidad cognitiva son en especial valiosas para evaluar capacidades verbales, cuantitativas y de razonamiento. Las pruebas de personalidad e intereses pueden ser mejores para colocaciones. Las pruebas de capacidad física son las más útiles para pronosticar el desempeño en el puesto, accidentes y lesiones, sobre todo para trabajos que demandan fortaleza física. Las pruebas de conocimiento del puesto y de muestreo del trabajo son pruebas de logros que permiten determinar si un candidato puede desempeñar los deberes del puesto sin mayor capacitación.

objetivo 4

La entrevista es una importante fuente de información acerca de los solicitantes de empleo. Puede ser no estructurada, en cuyo caso el entrevistador es libre de seguir cualquier enfoque y secuencia de temas que considere apropiado. O bien, puede ser estructurada, y entonces se plantea a cada solicitante el mismo conjunto de preguntas, las cuales tienen respuestas preestablecidas. Algunas entrevistas son situacionales y se pueden enfocar en situaciones hipotéticas o descripciones del comportamiento real en experiencias de trabajo previas. Las entrevistas pueden ser realizadas por una sola persona, un panel o mediante una interfaz de computadora o video. Sin importar la técnica elegida, quienes guían las entrevistas deben recibir capacitación especial para que se familiaricen con los métodos que se emplean para entrevistar y las consideraciones de la EEO. La capacitación también los debe hacer más conscientes de los principales descubrimientos que se han hecho mediante los estudios de investigación sobre la entrevista y cómo pueden aplicarlos.

objetivo 5

En el proceso de toma de decisiones, todos los factores "puede hacer" y "hará" se deben reunir y sopesar de manera sistemática, de tal forma que la decisión final se pueda basar en un compuesto de la información más confiable y válida. Aunque el enfoque clínico para la toma de decisiones se utiliza más que el enfoque estadístico, el primero carece de la exactitud del segundo. Los modelos compensatorios permiten que el puntaje más alto que un candidato obtenga en un pronosticador compense un bajo puntaje que obtenga en otro. Sin embargo, los enfoques de límites y obstáculos múltiples requieren una competencia mínima en cada criterio de selección. Cualquiera que sea el enfoque que se utilice, la meta es seleccionar un mayor número de personas que tengan éxito en el puesto.

TÉRMINOS CLAVE

entrevista de descripción del comportamiento (BDI)
entrevista de panel
entrevista estructurada
entrevista no dirigida
entrevista situacional
confiabilidad
generalización de validez
modelo compensatorio
modelo de límites múltiples
modelo de obstáculos múltiples
pruebas de aptitud
pruebas de logros
selección
tasa de selección
validación cruzada
validez
validez concurrente
validez de constructo
validez de contenido
validez de criterio
validez predictiva

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. ¿Qué significa el término *criterio* en el contexto de la selección de personal? Proporcione algunos ejemplos de criterios utilizados para puestos que le sean conocidos.

objetivo 2

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas que surgen al revisar las referencias elaboradas por los solicitantes de empleo? ¿Hay soluciones a estos problemas?

objetivo 3

3. ¿Qué características tienen las pruebas de conocimiento del puesto y de muestreo del trabajo que las hacen más aceptables para los examinados que otro tipo de pruebas?

objetivo 3

4. Las pruebas de personalidad, como las otras pruebas utilizadas en la selección de empleados, han sido atacadas durante muchas décadas. ¿Cuáles son algunas de las razones por las que los solicitantes encuentran reprobables las pruebas de personalidad? ¿Con base en qué se puede justificar su uso para propósitos de selección?

objetivo 4

5. Compare brevemente los principales tipos de entrevistas de empleo descritas en este capítulo. ¿Qué tipo preferiría realizar? ¿Por qué?

objetivo 5

6. ¿De qué manera difiere el enfoque clínico de la selección del enfoque estadístico? ¿Cómo se explica el hecho de que un enfoque es superior al otro?

La experiencia en administración de recursos humanos

Diseño de criterios y métodos de selección

Las decisiones de contratación son de las más importantes y difíciles que debe tomar un gerente. Sin buena información, los gerentes casi no tienen oportunidad de tomar la decisión adecuada. Podrían utilizar una tabla ouija. El proceso comienza con un sólido entendimiento del puesto: las tareas, deberes y responsabilidades requeridas y el conocimiento y las habilidades y capacidades necesarias para hacerlo. El análisis de puestos es muy útil para confirmar que toda la información es necesaria para asegurar una adaptación persona-puesto, pero puede no ser suficiente. Se puede requerir otra información acerca de los valores de la empresa, de su filosofía y similares para asegurar la adaptación persona-organización.

Actividades

1. Fórmense equipos de cuatro a seis personas, elijan un puesto que conozcan e identifiquen los conocimientos, habilidades, capacidades y otras características más importantes que sean necesarias para que alguien lo desempeñe bien.
2. A continuación identifiquen qué métodos emplearían para aprovechar estas cualidades. ¿Utilizarían solicitudes, entrevistas, pruebas psicológicas, muestreos de trabajo? ¿Alguna otra cosa? Expliquen por qué utilizarían estos métodos y justifiquen el costo y el tiempo requeridos.
3. Después de haber identificado sus criterios y métodos de selección realicen una "comprobación de realidad" en una organización concreta. Entrevisten a un gerente que emplee a alguien en ese puesto. Por ejemplo, si el puesto que seleccionaron es el de vendedor, visiten un negocio local para conocer cómo seleccionan a las personas para los puestos de ventas. Comparen lo que pensaron que sería un buen enfoque de selección con los que puedan conocer en la empresa que visiten.
3. Identifiquen las razones para cualquier discrepancia entre su enfoque y el de ellos. ¿Las razones están justificadas y son sólidas?

EJERCICIOS DE PELÍCULA

El director chiflado: **El doble**

Entre algunos de los principales objetivos de aprendizaje de este capítulo está comprender las metas de un proceso organizacional de selección, mediante el uso de diferentes tipos de información en la selección de empleados y de diversos métodos de entrevistas de empleo. Observe esta escena humorística de la película *Bowfinger* (traducida como *El director chiflado*) con esos objetivos de aprendizaje en mente.

Esta película, que unió a Steve Martin y a Eddie Murphy por primera vez, ofrece una perspectiva graciosa de la producción cinematográfica en Hollywood. Bobby Bowfinger (Martin), quizá el director de películas menos exitoso, desea producir una película de bajo presupuesto con la gran estrella Kit Ramsey (Murphy). Pero Bowfinger tiene un problema: reclutar a un equipo y conformar un reparto casi sin presupuesto, además de engatusar a Kit para que aparezca en el filme.

Bowfinger entrevista a varios candidatos para realizar el papel del doble de Kit Ramsey. Rechaza a todos hasta la audición de Jifferson —Jiff— Ramsey. Esta escena es una versión editada de la secuencia previa de "El doble" en la película. Incluye la audición e entrevista de Jiff y un breve vistazo a su primer día de trabajo.

Qué ver y preguntarse

- ¿Qué pasos en el proceso de selección de empleados que se mostraron en la figura 6.2 aparecen en esta escena? ¿Qué pasos debe omitir Bobby Bowfinger?
- ¿Bobby Bowfinger tiene un criterio de selección válido para cubrir el papel del doble de Kit Ramsey? ¿Podría predecir el éxito de Jiff Ramsey como el doble de Kit Ramsey?
- ¿Qué tipo de entrevista de empleo utiliza Bowfinger? Vea la sección anterior "La entrevista de empleo" para analizar los diferentes métodos de entrevista de trabajo.

caso 1

Nike. La contratación empieza con el pie derecho

La tecnología está cambiando el modo en que las empresas reclutan y seleccionan empleados. Nike, el fabricante de calzado más grande del mundo, es un ejemplo de una empresa que utiliza entrevistas asistidas por computadora. La empresa ha empleado un producto Aspen Tree para contratar a algunos de sus más de 24 000 empleados, entre los que se incluyen empleados para Niketowns y tiendas minoristas que exhiben productos Nike. Por ejemplo, en la única tienda que tiene en Las Vegas, 6000 personas respondieron a anuncios que buscaban trabajadores para ocupar 250 puestos. Nike utilizó tecnología de voz interactiva (*interactive voice technology* o IVR) para realizar la primera selección. Los solicitantes respondían ocho preguntas por teléfono; 3500 de ellos fueron descartados porque no estaban disponibles cuando se les necesitó o porque no tenían experiencia como vendedores minoristas. El resto tuvo una entrevista asistida por computadora en la tienda, seguida por una entrevista personal.

"Pensamos que es importante dar una entrevista personal a quien venga a la tienda", dijo el gerente de recursos humanos de Nike para la división de venta minorista. "Los solicitantes no sólo son posibles contrataciones, también pueden ser clientes."

La entrevista por computadora identificó a los candidatos que habían estado en ambientes de servicio al cliente, tenían pasión por el deporte y que serían buenos representantes de servicio al cliente de Nike; las entrevistas se hacían por tandas. La entrevista por computadora (que incluye un video que muestra tres escenarios para ayudar al cliente y le pide al solicitante que elija el mejor) se exhibía cada 45 minutos a un grupo de solicitantes. Cuando los solicitantes terminaban la entrevista, una impresora en la sala de al lado imprimía sus respuestas. Se identificaron áreas que necesitaban pruebas posteriores, así como áreas que indicaban puntos fuertes particulares.

Mientras el solicitante llenaba una solicitud de empleo en línea, el entrevistador utilizaba las impresiones para preparar la entrevista personal. Algunos solicitantes sólo tendrían una entrevista corta; mientras que a los candidatos con más probabilidades se les harían entrevistas más largas. La computadora no sólo ayudaba a los entrevistadores a filtrar a las personas que se enojaban en situaciones de trabajo o que demostraban otros comportamientos no deseados, también ayudaba a los entrevistadores a determinar qué preguntar para conciliar las inconsistencias en la entrevista por computadora o para probar los puntos fuertes de los solicitantes en las áreas deseadas. Dado que Nike utiliza entrevistas basadas en el comportamiento, los solicitantes deben documentar sus áreas de fortaleza con ejemplos de su trabajo. A algunos solicitantes se les ofrecieron puestos de inmediato, mientras que a otros se les llamó para segundas entrevistas.

Utilizar entrevistas asistidas por computadora ha ayudado a Nike a un rápido proceso de empleo, así como también a reducir la rotación de personal en la división de venta minorista. La empresa ahorró 2.4 millones de dólares durante un periodo de tres años al reducir la rotación de 87 a 51 por ciento, aunque también otros procesos de coaching y liderazgo dentro de las tiendas desempeñaron una función.

Otras áreas de la empresa están encontrando maneras de utilizar también tecnología de reclutamiento. Cuando una división internacional se encontró agobiada con casi 400 currículos por semana, contrató un proveedor de soluciones para automatizar el proceso de responder a los solicitantes y rastrearlos. (Nike tiene la política de responder a cada empleado potencial con una carta individual.) Susannah Sánchez Pérez solicitó un puesto en Nike en mayo de 2004, y recuerda haberse sorprendido con la rapidez de la respuesta de la empresa. "Recibí un e-mail de inmediato diciéndome que me responderían en tres semanas", dijo. "De hecho, sólo pasaron cuatro días para que Nike me llamara y me invitara a una entrevista. Tomó mucho tiempo llenar la solicitud en línea y eso podría mejorarse, pero me impresionó lo profesional que parecía ser la empresa."

Fuente: Linda Thornburg, "Computer-Assisted Interviewing Shortens Hiring Cycle", *HRMagazine* 43, núm. 2, febrero de 1998, pp. 73-79. Adaptado con el permiso de *HRMagazine*, publicado por la Sociedad de Administración de Recursos Humanos, Alexandria, Virginia, vía Copyright Clearance Center. Ver también Alex Blyth, "Winning Recruitment Race", *Personnel Today*, mayo de 2004, p. 26.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas del sistema de entrevistas asistidas por computadora de Nike?
2. ¿Hay cuestiones de igualdad de oportunidades de empleo relacionadas con este sistema?
3. Si las entrevistas desempeñan un papel de relaciones públicas, ¿de qué se debería preocupar Nike?
4. ¿Qué le sugeriría a Nike para mejorar y modificar su sistema?

caso 2

Depuración de "revolti-currículos"

Layne Buckley y Eric Muller tienen que contratar ingenieros, los cuales deben saber de electricidad. Pero los reclutadores están buscando dos tipos de candidatos muy diferentes.

Buckley, gerente de proceso de empleo para el fabricante de auriculares de comunicación Plantronics Inc., con sede en Santa Cruz, California, quiere ingenieros que puedan diseñar sistemas electrónicos para equipo de audio. Muller, por otra parte, está reclutando un líder de equipo para la empresa de energía Southern Company, y para eso se requiere un ingeniero que maneje plantas nucleares, de carbón, de gas natural e hidroeléctricas. Ambos reclutadores tienen un problema en común: cada uno tiene demasiados solicitantes que revisar.

"Nuestros reclutadores estaban abrumados y no podían señalar con exactitud a quién contratarían para una vacante particular", dice Muller. "Fueron víctimas de su propio éxito en la búsqueda de fuentes".

Buckley tuvo una experiencia similar. "Como estamos cerca de Silicon Valley, algunas posiciones (de tecnología de la información) tenían 400 solicitantes", dice. "Tengo poco personal, y no podían leer tantas solicitudes."

Southern tiene 26 000 empleados que operan 79 estaciones generadoras y que supervisan 28 000 millas de líneas de transmisión, a la vez que manejan tareas de ventas, de oficina, financieras y otras de tipo administrativo. Cerca de un tercio de ellos trabaja en el área principal de Atlanta, donde están las oficinas principales de la empresa, pero el resto está esparcido por Georgia, Alabama, Mississippi y Florida. Para mantener los niveles de personal requeridos, la empresa debe contratar más de 2000 nuevos empleados permanentes de tiempo completo cada año, dice Muller. Pero para hacer esto los recluta-

dores tienen que examinar más de 100 000 solicitantes. "Nuestros reclutadores nadaban bajo lo que ellos llamaban "revolticurrículos", dice Muller.

Southern estaba haciendo reclutamiento en línea, pero el proceso no estaba automatizado. Cada reclutador colocaba posiciones abiertas en el sitio web de la empresa con instrucciones para los candidatos de mandar un correo electrónico a una dirección genérica con el código de requisitos del puesto en la línea de tema. El sistema no era muy funcional. "Si ese código no estaba en la línea de tema, el correo electrónico se iba a un agujero negro", explica Muller.

Pero incluso cuando los correos electrónicos terminaban con el reclutador correcto, había problemas importantes. Para empezar, algunos candidatos solicitaban cada vacante de puesto que hubiera en el sitio web, para algunos de los cuales en realidad estaban calificados, pero no para otros. Luego los currículos no listaban necesariamente la información clave que necesitaba el reclutador, como si el solicitante había trabajado en una pieza particular de equipo. Esto significaba que los reclutadores tenían que dar seguimiento a los candidatos para encontrar la información faltante.

A finales de la década de los noventa la empresa comenzó a buscar una mejor manera de manejar las solicitudes. Envió una petición de propuestas y pidió a las empresas más fuertes que hicieran una presentación detallada. Además del personal de RH, el personal técnico revisaba a cada vendedor para seguridad de datos. La empresa decidió ir con un modelo de proveedor de servicio de aplicación (ASP, por sus siglas en inglés) para que el grupo interno de tecnología de la información (TI) no tuviera que trabajar en la solicitud. Esta decisión eliminó del proceso a algunos otros vendedores.

Southern seleccionó Hire.com, un ASP privado de reclutamiento con oficinas principales en Austin, Texas. Su paquete HireEnterprise contiene tres módulos: reclutamiento electrónico, rastreo de solicitantes y análisis de proceso de empleo.

Hire.com alberga el software en sus centros de datos y los usuarios acceden a él mediante un servidor. Los clientes tienen la opción de comprar sólo un módulo en lugar de todo el paquete. Por ejemplo, Southern utiliza sólo el software de reclutamiento, mientras que Plantronics los módulos de reclutamiento y rastreo de solicitantes.

Como Southern no tenía que instalar y configurar el software en su terminal, sólo necesitaron 35 días para poner en marcha y ejecutar las funciones iniciales. (Las funciones adicionales y de integración más a fondo se añadieron después). Después de eso, Hire.com envió un equipo para capacitar a los reclutadores en el software. El proceso de dos días consistió de medio día de información, medio de capacitación y luego un día completo de práctica en el sistema.

"Lo grandioso es que está diseñado como un sitio web público, así que, en realidad, no se necesita capacitación alguna, sólo acostumbrarse un poco", dice Muller. "Si puedes usar [Amazon.com], puedes utilizar este software."

Cuando los solicitantes buscan en el sitio web de Plantronics o de Southern y hacen clic en el vínculo de empleos, éste los lleva al servidor de Hire.com, aunque no hay nada que indique a un solicitante que está entrando a un sitio distinto. Ahí pueden abrir una cuenta con base en su educación, preferencias de puesto, localidad y similares y buscar posiciones abiertas. Los solicitantes también pueden suscribirse para recibir avisos por correo electrónico cuando en el futuro haya empleos disponibles que cumplan sus criterios. Southern informa que 60 por ciento de sus candidatos llega por medio de esta característica de promoción.

Sin embargo, la mayor ventaja no es encontrar solicitantes, sino reducir la lista de los que la empresa debería buscar. Después de todo, los reclutadores no tienen tiempo de leer cientos de solicitudes para un puesto. Para simplificar esto, tanto Plantronics como Southern utilizan las funciones de prueba del software para preseleccionar candidatos.

Las respuestas a estas preguntas de selección pueden asumir varias formas diferentes, entre las que se incluyen sí/no, verdadero/falso, opción múltiple, numérica o texto.

Las respuestas pueden recibir diferentes pesos y algunas también pueden incluir o excluir de manera automática al solicitante. Con base en las respuestas, el software filtra a cualquier solicitante que no esté calificado y clasifica a los que sí cumplen con los criterios.

La siguiente lista ejemplifica la clase de preguntas que pueden incluirse:

- ¿Cuántos años de experiencia tiene en la industria?
- ¿En qué materia tiene un grado de maestría?
- ¿Está acostumbrado a funcionar de manera independiente con un mínimo de supervisión?
- ¿En cuántos estudios de investigación ha participado?
- ¿Cuáles son sus anteriores empleadores en este sector?

Plantronics utiliza, en promedio, 17 preguntas para cada posición abierta, pero éstas varían según el puesto. Hay un conjunto esencial de preguntas, la mayoría relacionadas con software, aunque se añaden preguntas sobre administración de proyectos o administración de personas para cualquier posición gerencial. Plantronics también plantea preguntas aplicables para un puesto en particular, como cuestionamientos sobre cuánta experiencia tiene el solicitante en la operación de una pieza específica de equipo o su nivel de conocimientos en un campo en particular.

Cuando Southern comenzó a utilizar el módulo de reclutamiento, filtraba sólo a 40 por ciento de los solicitantes, pero refinó las preguntas y en la actualidad filtra a 65 por ciento. Plantronics en ocasiones filtra hasta a 95 por ciento de solicitantes. "Al utilizar las preguntas previas a la investigación de antecedentes, el reclutador puede dedicar tiempo a investigar por teléfono o dar seguimiento a los 10 mejores solicitantes en lugar de a 100", dice Muller.

Fuente: Adaptado de Drew Robb, "Screening for Speedier Selection", *HRMagazine* 49, núm. 9, septiembre de 2004, pp. 143-147.

PREGUNTAS

1. ¿Qué efecto cree que han tenido las herramientas de Hire.com en los departamentos de RH de Southern y Plantronics?

2. ¿Qué ventajas competitivas considera que se obtienen al utilizar herramientas de exploración de antecedentes en línea para investigar a los solicitantes?

3. ¿Ve algún inconveniente asociado con el sistema de Hire.com?, si es así, ¿cómo podría manejarse?

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Patrick D. Converse, Fredrick L. Oswald, Michael A. Gillespie, Kevin A. Field y Elizabeth B. Bizot, "Matching Individual to Occupations Using Abilities and the O*NET", *Personnel Psychology* 57, núm. 2, verano de 2004, pp. 451-488; George Callaghan y Paul Thompson, "We Recruit Attitude': The Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour", *Journal of Management Studies* 39, núm. 2, marzo de 2002, pp. 233-254; Terry Beehr, Lana Ivanitskaya, Curtiss Hansen, Dmitry Erofeev y David Gudanoski, "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. 775-788.
2. Helena D. Cooper-Thomas, Annelies Van Vianen y Neil Anderson, "Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 13, núm. 1, marzo de 2004, pp. 52-79; Dan Cable y Charles Parsons, "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology* 54, núm. 1, primavera de 2001, pp. 1-23; Amy Kristof-Brown, "Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology* 53, núm. 3, otoño de 2000, pp. 643-671.
3. Mary-Kathryn Zachary, "Discrimination without Intent", *Supervision* 64, núm. 5, mayo de 2003, pp. 23-39; Neal Schmitt,

William Rogers, David Chan, Lori Sheppard y Danielle Jennings, "Adverse Impact and Predictive Efficiency of Various Predictor Combinations", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 5, octubre de 1997, pp. 719-730; Charlene Marmer Solomon, "Testing at Odds with Diversity Efforts?", *Personnel Journal* 75, núm. 4, abril de 1996, pp. 131-140; Scott E. Maxwell y Richard D. Arvey, "The Search for Predictors with High Validity and Low Adverse Impact: Compatible or Incompatible Goals?", *Journal of Applied Psychology 78,* núm. 3, junio de 1993, pp. 433-437.

4. Namok Choi, "A Psychometric Examination of the Personal Attributes Questionnaire", *Journal of Social Psychology* 144, núm. 3, junio de 2004, pp. 348-352; Frank J. Landy, "Test Validity Yearbook", *Journal of Business Psychology 7*, núm. 2, 1992, pp. 111-257. Ver también Edwin E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection", *Personnel Psychology* 26, núm. 4, invierno de 1973, pp. 461-477; J. E. Hunter y R. H. Hunter, "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance", *Psychological Bulletin* 96, 1984, pp. 72-98; Ivan Robertson y Mike Smith, "Personnel Selection", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, núm. 4, noviembre de 2001, pp. 441-472.
5. Jesus F. Salgado y Neil Anderson, "Validity Generalization of GMA Tests across Countries in the European Community", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 12, núm. 1, marzo de 2003, pp. 1-17; Calvin C. Hoffman y S. Morton McPhail, "Exploring Options for Supporting Test Use in Situations Precluding Local Validation", *Personnel Psychology* 51, núm. 4, invierno de 1998, pp. 987-1003; Leaetta Hough y Frederick Oswald, "Personnel Selection: Looking toward the Future – Remembering the Past", *Annual Review of Psychology* 51, 2000, pp. 631-664.
6. Kobi Dayan, Ronen Kasten y Shaul Fox, "Entry-Level Police Candidate Assessment Center: An Efficient Tool or a Hammer to Kill a Fly?", *Personnel Psychology* 55, núm. 4, invierno de 2002, pp. 827-850; S. Messick, "Foundations of Validity: Meaning and Consequences in Psychological Assessment, *European Journal of Psychological Assessment* 10, 1994, pp. 1-9; Michael Lindell y Christina Brandt, "Assessing Interrater Agreement on the Job Relevance of a Test: A Comparison of the CVI, T, $r^{WG(J)}$ y $r^{*WG(J)}$ Indexes", *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 4, agosto de 1999, pp. 640-647.
7. D. Brent Smith y Lill Ellingson, "Substance versus Style: A New Look at Social Desirability in Motivating Contexts", *Journal of Applied Psychology 87,* núm. 2, abril de 2002, pp. 211-219; Ken Craik *et al.*, "Explorations of Construct Validity in a Combined Managerial and Personality Assessment Programme", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, núm. 2, junio de 2002, pp. 171-193.
8. "A New Assistant at Georgia Tech Made False Claims", *The New York Times,* 29 de enero de 2002, D7; Stephanie Armour, "Security Checks Worry Workers; Padded Resumes Could Be Exposed", *USA Today*, 19 de junio de 2002, p. B1.
9. Pamela Babock, "Spotting Lies", *HRMagazine* 48, núm. 10, octubre de 2003, pp. 46-51; Tammy Prater y Sara Bliss Kiser, "Lies, Lies, and More Lies", *A.A.M. Advance Management Journal* 67, núm. 2, primavera de 2002, pp. 9-14.
10. "The Pros and Cons of Online Recruiting", *HRFocus* 81, abril de 2004, S1; Rob Drew, "Career Portals Boost Online Recruiting", *HRMagazine* 49, núm. 4, abril de 2004, pp. 111-114; Samuel Greengard, "Smarter Screening Takes Technology and HR Savvy", *Workforce* 81, núm. 6, junio de 2002, pp. 56-62; Scott R.Kaak, Hubert S. Field, William F. Giles y Dwight R. Norris, "The Weighted Application Blank", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 39, núm. 2, abril de 1998, pp. 18-24; Brad Bingham, Sherrie Ilg y Neil Davidson, "Great Candidates Fast: Online Job Application and Electronic Processing: Washington State's New Internet Application System", *Public Personnel Management* 31, núm. 1 primavera de 2002, pp. 53-64; Sarah Fister Gale, "Internet Recruiting: Better, Cheaper, Faster", *Workforce* 80, núm. 12, diciembre de 2001, pp. 74-77; Tim Armes, "Internet Recruiting", *Canadian Manager* 24, núm. 1, primavera de 1999, pp. 21-22; "Top Firms Recruit on Web", *USA Today,* 22 de septiembre de 2000, p. A1; Cora Daniels, "To Hire a Lumber Expert, Click Here", *Fortune* 141, núm. 7, 3 de abril de 2000, pp. 267-270.
11. Margaret A. McManus y Mary L. Kelly, "Personality Measures and Biodata: Evidence Regarding Their Incremental Predictive Value in the Life Insurance Industry", *Personnel Psychology* 52, núm. 1, primavera de 1999, pp. 137-148; Andrew J. Vinchur, Jeffrey S. Schippmann, Fred S. Switzer III y Philip L. Roth, "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 4, agosto de 1998, pp. 586-597; Gary R. Kettlitz, Imad Zbib y Jaideep Motwani, "Validity of Backround Data as a Predictor of Employee Tenure among Nursing Aides in Long-Term Care Facilities", *Health Care Supervisor* 16, núm. 3, marzo de 1998, pp. 26-31; Yen Chung, "The Validity of Biographical Inventories for the Selection of Salespeople", *International Journal of Management* 18, núm. 3, septiembre de 2001, pp. 322-329; Teri Elkins y James Phillips, "Job Context, Selection Decision Outcome, and the Perceived Fairness of Selection Tests: Biodata as An Illustrative Case", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 3, junio de 2000, pp. 479-484; Herschel Chait, Shawn Carreher y M. Ronald Buckley, "Measuring Service Orientation with Biodata", *Journal of Managerial Issues* 12, núm. 1, primavera de 2000, pp. 109-120.
12. Doug Eisenschenk y Elaine Davis, "Background Checks in Hiring and Compensation: The Next Generation", *Benefits & Compensation Digest* 41, núm. 10, octubre de 2004, pp. 1-4; "What's New", *HR Magazine* 49, núm. 4, abril de 2004, pp. 153-156; "Why You Should Update Your Background Checks", *HR Focus,* febrero de 2004, pp. 12-13; Deborah L. O'Mara, "Help Yourself to Background Checks", *Security* 34, núm. 3, marzo de 1997, pp. 91-92; Merry Mayer, "Background Checks in Focus", *HR Magazine* 47, núm. 1, enero de 2002, pp. 59-62. Además, las organizaciones utilizan otros recursos, como los siguientes: *The Guide to Background Investigations: A Comprehensive Source Directory for Employee Screening and Background Investigations*, 8a. ed. (TISI,2000); *The Computerized Guide to Background Investigations,* HI Tek Information Services, 4500 S. 129th East Avenue, Suite 200, Tulsa, OK 74134. Para leer un artículo que resume este sistema, ver "Using Computers for Hiring", *The Futurist* 31, núm. 1, enero/febrero de 1997, p. 41.
13. Kathleen Samey, "A Not-So-Perfect Fit", *Adweek* 44, núm. 47, 1 de diciembre de 2003, p. 34; Ann Fisher, "How Can We Be Sure We're Not Hiring a Bunch of Shady Liars?", *Fortune* 147, núm. 10, 26 de mayo de 2003, Diane Lacy, Saundra Jackson y Anne

St. Martin, "References, Cafeteria Changes, Smokers", *HR Magazine* 48, núm. 4, abril de 2003, pp. 37-38; Carloyn Hirschman, "The Whole Truth", *HR Magazine* 45, núm. 6, junio de 2000, pp. 86-92; Samuel Greengard, "Are You Well Armed to Screen Applicants?", *Personnel Journal* (diciembre de 1995), pp. 84-95; "The Final Rung: References", *Across the Board,* marzo de 1996, 40; Judith Howlings, "Staff Recruitment: Your Rights and Obligations", *People Management,* 30 de mayo de 1996, p. 47; "Read between the Lines", *Management Today,* febrero de 1996, p. 14; Diane Domeyer, "Reference Checks Offer Valuable Insight", *Women in Business* 51, núm. 4, julio/agosto de 1999, p. 32.

14. "Legal Issues Raised by Giving Bad References", *Fair Employment Practice Guidelines*, núm. 594, noviembre de 2004, pp. 1-3; Robert L. Brady, "Employee Loses Defamation Suit over Bad Reference", *HR Focus* 73, núm. 7, julio de 1996, p. 20; Glenn Withiam, "Complexities of Employee References", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37, núm. 3, junio de 1996, p. 10; Mimi Moon, "Justices Consider FERPA in Student's Privacy Claim", *News Media and the Law* 26, núm. 2, primavera de 2002, pp. 37-38; Mary Connerley, Fred Mael y Ray Morath, "Don't Ask-Please Tell: Selection Privacy from Two Perspectives", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, núm. 4, diciembre de 1999, pp. 405-422. Para un listado actualizado de los cambios de la política de empleo, ver *Bulletin to Management* (Washington, DC: Bureau of National Affairs).
15. Diane Cadrian, "HR Professionals Stymied by Vanishing Job References", *HR Magazine* 49, núm. 11, noviembre de 2004, pp. 31-32; Jane Easter Bahls, "Available upon Request?", *HRMagazine* 44, núm. 1, enero de 1999, pp. H2-H6; Ellen Duffy McKay, "References Checks: A Legal Minefield", *HRFocus* 74, núm. 12, diciembre de 1997, pp. S11-S12.
16. Barry J. Nadell, "The Cut of His Jib Doesn't Jibe", *Security Management* 48, núm. 9, septiembre de 2004, pp. 108-114; William Atkinson, "Who Goes There?", *LP/Gas* 64, núm. 9, septiembre de 2004, pp. 16-24; Amelia Deligiannis, "Fair Credit Reporting Act Pre-Emption Debate Heats Up", *Corporate Legal Times,* núm. 13, p. 139, junio de 2003, pp. 22-24; Gillian Flynn, "Are you Legal under the Fair Credit Reporting Act?", *Workforce 77*, núm. 3, marzo de 1998, pp. 79 y 81; Scott F. Cooper, "The Fair Credit Reporting Act-Time for Employers to Change Their Use of Credit Information", *Employee Relations Law Journal* 24, núm. 1 (1998): pp. 57-71; Joyce Ostrosky, Linda Leinicke, W. Max Rexroad y Jim Baker, "The Fair Credit Reporting Act: Time to Mind the Details", *Internal Auditor* 58, núm. 6, diciembre de 2001, pp. 50-55.
17. "Pretext for Discrimination: How to Avoid Looking Like a Liar", *Fair Employment Practices Guidelines*, núm. 592, 1 de septiembre de 2004, pp. 1-3; Gillian Flynn, Diane D. Hatch y James E. Hall, "Know the Background of Background Checks", *Workforce* 81, núm. 9, septiembre de 2002, pp. 96-98; Bob Rosner, "How Do You Feel about the Use of Lie Detectors at Work?", *Workforce* 78, núm. 6, junio de 1999, pp. 24-25; David Terpstra, R.Bryan Kethley, Richard Foley y Wanthanee Limpaphayom, "The Nature of Litigation Surrounding Five Screening Devices", *Public Personnel Management* 29, núm. 1, primavera de 2000, pp. 43-54. Con algunas excepciones para puestos en aseguramiento de la ley, organismos del gobierno y empresas de distribución de medicamentos, los siguientes estados han prohibido el uso obligatorio o no voluntario del polígrafo en situaciones de empleo: Alaska, California, Connecticut, Delaware, Georgia, Hawaii, Idaho, Kansas, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Montana, Nebraska, Nevada, Nueva Jersey, Nueva York, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, Tennessee, Texas, Utah, Vermont, Virginia, Washington, West Virginia y Wisconsin. El Distrito de Columbia también prohíbe dicha prueba. Algunos estados tienen algunas restricciones. Ver *BNA Policy and Practice Series-Personnel Management,* 1988, pp. 201-51.
18. Paul Zielbauer, "Small Changes Could Improve Police Hiring, Panel Says", *The New York Times,* 7 de enero de 1999, p. 8; Lynn McFarland y Ann Marie Ryan, "Variance in Faking Across Noncognitive Measures", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5, octubre de 2000, pp. 812-821; David Arnold y John Jones, "Who the Devil's Applying Now?", *Security Management* 46, núm. 3, marzo de 2002, pp. 85-88; "Polygraph Testing Considered Personnel Tool", *Crime Control Digest* 33, núm. 14, 9 de abril de 1999, p. 4.
19. Constance L. Hays, "Tests Are Becoming Common in Hiring", *The New York Times,* 28 de noviembre de 1997, p. D1. Ver también Gregory M. Lousig-Nont, "Avoid Common Hiring Mistakes with Honesty Tests", *Nation's Restaurant News* 31, núm. 11, 17 de marzo de 1997, p. 30; "If the Shoe Fits", *Security Management* 40, núm. 2, febrero de 1996, p. 11; Michelle Cottle, "Job Testing: Mutiple Choices", *The New York Times,* 5 de septiembre de 1999, 3: p. 10.
20. Thomas J. Ryan, "Nerves of Steal" *SGB* 37, núm. 6, junio de 2004, pp. 8-10; D.S. Ones, C. Viswesvaran y F. L. Schmidt, "Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 78, agosto de 1993, pp. 679-703. Ver también Deniz S. Ones y Chockalingam Viswesvaran, "Gender, Age and Race Differences on Overt Integrity Tests: Results across Four Large-Scale Job Applicant Data Sets", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 1, febrero de 1998, pp. 35-42; McFarland y Ryan, "Variance in Faking across Noncognitive Measures".
21. "Honesty Tests Flawed", *People Management* 3, núm. 2, 23 de enero de 1997, p. 15; Hays, "Tests Are Becoming Common in Hiring"; Stephen A. Dwight y George M. Alliger, "Reactions to Overt Integrity Test Items", *Educational and Psychological Measurement* 57, núm. 6, diciembre de 1997, pp. 937-948.
22. Klass Hogenesch, "A New Science for Finding the Right Employee?", *NZ Business* 18, núm. 2, marzo de 2004, p. 10; Bill Leonard, "Reading Employees", *HRMagazine* 44, núm. 4, abril de 1999, pp. 67-73; Steven Thomas y Steve Vaught, "The Write Stuff: What the Evidence Says about Using Handwriting Analysis in Hiring", *S.A.M. Advanced Management Journal* 66, núm. 4, otoño de 2001, pp. 31-35.
23. Dirk D. Steiner y Stephen W. Gilliland, "Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in France and the United States", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 2, abril de 1996, pp. 134-141.
24. Michael Adams, Ben Van Houten, Robert Klara y Elizabeth Bernstein, "Access Denied?", *Restaurant Business* 98, núm. 2, 15 de enero de 1999, pp. 36-48; "Medical Screening: Are Employers Going Too Far?", *Employee Benefit Plan Review* 53, núm. 11, mayo de 1999, pp. 42-43.

25. "Accommodating Hearing-Impaired", *Fair Employment Practices Guidelines,* núm. 587, 1 de abril de 2004, pp. 1-3; Terpstra, Kethley, Foley y Limpaphayom, "The Nature of Litigation Surrounding Five Screening Devices"; Teresa Burke Wright, "ADA Restricts Medical Inquiries", *Credit Union Magazine* 68, núm. 3, marzo de 2002, p. 89.
26. "New Developments Question the Use of Drug Tests in the Workplace", *Safety Director's Report* 4, núm. 9, septiembre de 2004, pp. 3-6; Sandy Smith, "What Every Employer Should Know about Drug Testing in the Workplace", *Occupational Hazards* 66, núm. 8, agosto de 2004, pp. 45-48; David May, "Testing by Necessity", *Occupational Health & Safety* 68, núm. 4, abril de 1999, pp. 48-51; Ken Kunsman, "Cafeteria Plan Testing", *Occupational Health & Safety* 68, núm. 4, abril de 1999, pp. 44-47; Bill Leonard, "Pot Smokers See Job Offers Go Up in Smoke", *HRMagazine* 44, núm. 4, abril de 1999, pp. 30-32.
27. Rod Kurtz, "Testing, Testing…", *Inc.* 26, núm. 6, junio de 2004, pp. 35-38; Gillian Flynn, "A Legal Examination of Testing", *Workforce* 81, núm. 6, junio de 2002, pp. 92-94; Gillian Flynn, "Pre-Employment Testing Can Be Unlawful", *Workforce* 78, núm. 7, julio de 1999, pp. 82-83; Gilbert Nicholsen, "Screen and Glean; Good Screening and Background Checks Help Make the Right Match for Every Open Position", *Workforce* 79, núm. 10, octubre de 2000, pp. 70-72.
28. Ely A. Leightling y Pamela M. Ploor, "When Applicants Apply through the Internet", *Employee Relations Law Journal* 30, núm. 2, otoño de 2004, pp. 3-13; "EEOC Clarifies the Definiton of Who Is an 'Applicant' in the Context of Internet Recruiting and Hiring", *Fair Employment Practices Guidelines*, núm. 587, 1 de abril de 2004, pp. 3-13; Kathryn Tyler, "Put Applicants' Skills to the Test", *HRMagazine* 45, núm. 1, enero de 2000, pp. 74-80. Para rebatir este argumento ver Kevin R. Murphy y Ann Harris Shiarella, "Implications of the Multidimensional Nature of Job Performance for the Validity of Selection Tests: Multivariate Frameworks for Studying Test Validity", *Personnel Psychology* 50, núm. 4, invierno de 1997, pp. 823-854.
29. Estos son libros con una cobertura exhaustiva acerca de pruebas, entre las que se incluyen pruebas de empleo, ver Anne Anastasi y Sutilizana Urbina, *Psychological Testing*, 7ª ed., Nueva York: Mcmillan, 1997, Gary Groth-Marnat, *Handbook of Psychological Assessment,* Nueva York: John Wiley and Sons, 1996, Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing,* 5a. ed, Nueva York, HarperCollins, 1990.
30. Los estándares que los programas de pruebas deben cumplir se describen en *Standards for Educational and Psychological Tests,* Washington, D.C.: American Psychological Association, 1986. Los gerentes de RH que quieran examinar pruebas de papel y bolígrafo deben obtener paquetes de ejemplares que incluyan un manual de pruebas, una copia de la prueba, una hoja de respuestas y una clave de puntuaciones. El manual de pruebas proporciona la información esencial acerca de la formulación de la prueba; su uso recomendado e instrucciones para administrar, puntuar e interpretar la prueba. Los usuarios de las pruebas no deben depender sólo del material preparado por el autor de la prueba y el editor. Una fuente importante de información del consumidor sobre pruebas que están a la venta (*Mental Measurements Yearbook, MMY*) se encuentra en la mayoría de las bibliotecas. Publicado de manera periódica, el *MMY* contiene información descriptiva, además de revisiones críticas realizadas por expertos en los diferentes tipos de pruebas. Las revisiones son útiles en la evaluación de una prueba particular para examinar situaciones de empleo. Otras fuentes de información acerca de las pruebas incluyen *Test Critiques,* un conjunto de volúmenes que contienen revisiones profesionales de pruebas y *Tests: A Comprehensive Reference for Assessments in Psychology, Education, and Business.* El último describe más de 3100 pruebas publicadas en inglés. Otra fuente, *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures,* publicada por la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional, es una guía valiosa para los empleadores que utilizan pruebas. Otras publicaciones presentan información detallada sobre cómo evitar la discriminación y lograr la imparcialidad en las pruebas.
31. Harold W. Goldstein, Kenneth P. Yusko, Eric P. Braverman, D. Brent Smith y Beth Chung, "The role of Cognitive Ability in the Subgroup Differences and Incremental Validity of Assessment Center Exercises", *Personnel Psychology* 51, núm. 2, verano de 1998, pp. 357-374; Sara Rynes, Amy Colbert y Kenneth Brown, "HR Professionals' Beliefs about Effective Human Resources Practices: Correspondence between Research and Practice", *Human Resource Management* 41, núm. 2, verano de 2002, pp. 149-174; Mary Roznowski; David Dickter, Linda Sawin, Valerie Shute y Sehee Hong, "The Validity of Measures of Cognitive Process and Generalizability for Learning and Performance on Highly Complex Computerized Tutors: Is the g Factor of Intelligence Even More General?", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 6, diciembre de 2000, pp. 940-955.
32. Kris Frieswick, "Casting to Type", *CFO* 20, núm. 9, julio de 2004, pp. 71-73; Timothy Judge y Joyce Bono, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5, octubre de 2000, pp. 751-765; J. Michael Crant y Thomas S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior* 21, núm. 1, febrero de 2000, pp. 63-75.
33. Arielle Emmett, "Snake Oil or Science? The Raging Debate on Personality Testing", *Workforce Management* 83, núm. 10, octubre de 2004, pp. 90-93; Gregory Hurtz y John Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 6, diciembre de 2000, pp. 869-879.
34. George B. Yancey, "The Predictive Power of Hiring Tools", *Credit Union Executive Journal* 40, núm. 4, julio-agosto de 2000, pp. 12-18; En el caso de *Soroka contra Dayton Hudson Corporation* (1993), la parte demandante actuó con base en que la prueba de selección violaba las leyes de Empleo Justo de California y que ciertos puntos, en especial los de MMPI, constituían una invasión ilegal a la privacidad. Aunque el caso fue desestimado por la corte, el tribunal de apelación del estado de California, en requerimiento judicial preliminar, encontró que ciertas preguntas violaban los derechos de privacidad de la parte demandante y que Target Stores no había demostrado que estas preguntas estuvieran relacionadas con el puesto. Ver Dwight y Alliger, "Reactions to Overt Integrity Test Items"; Daniel P. O'Meara, "Personality Tests Raise Questions of Legality and Effectiveness", *HRMagazine* 39, núm. 1, enero de 1994, pp. 97-100; Jeffrey A. Mello, "Personality Tests and Privacy Rights", *HRFocus* 73, núm. 3, marzo de 1996, pp. 22-23.
35. Walter C. Borman, Mary Ann Hanson y Jerry W. Hedge, "Personnel Selection", *Annual Review of Psychology* 48, 1997, pp. 299-337; Charles Sproule y Stephen Berkley, "The Selection of Entry-Level Corrections Officers: Pennsylvania Research", *Public Personnel Management* 30, núm. 3, otoño de 2001, pp. 377-418.

36. M. S. Sothmann, D. L. Gebhardt, T. A. Baker, G. M. Kastello y V. A. Sheppard, "Performance Requirements of Physically Strenuous Occupations: Validating Minimum Standards for Muscular Strength", *Ergonomics* 47, núm. 8, 22 de junio de 2004, pp. 864-876; T. L. Stanley, "The Wisdom of Employment Testing", *Supervision* 65, núm. 2, febrero de 2004, pp. 11-14.
37. Puede ser interesante notar que los orígenes del sistema del servicio civil se remontan al año 2200 a.C., cuando el emperador chino examinaba a los funcionarios cada tres años con el fin de determinar su adaptación para continuar en el puesto. En el año 1115 a.C. los candidatos para puestos gubernamentales eran examinados para ver su competencia en música, tiro con arco, equitación, escritura, aritmética y los ritos y ceremonias de la vida pública y privada.
38. Rachel Suff, "Testing the Water: Using Work Sampling for Selection", *IRS Employment Review,* núm. 802, 18 de junio de 2004, pp. 44-49; Leonard D. Goodstein y Alan D. Davidson, "Hiring the Right Stuff: Using Competency-Based Selection", *Compensation & Benefits Management* 14, núm. 3, verano de 1998, pp. 1-10.
39. Linda Marsh, "By Their Actions Shall Ye Know Them", *Works Management* 50, núm. 11, noviembre de 1997, pp. 52-53; Florence Berger y Ajay Ghei, "Employment Tests: A Facet of Hospitality Hiring", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36, núm. 6, diciembre de 1995, pp. 28-31; Malcolm James Ree, Thomas R. Carreta y Mark S. Teachout, "Role of Ability and Prior Job Knowledge in Complex Training Performance", *Journal of Applied Psychology* 80, núm. 6, diciembre de 1995, pp. 721-30.
40. James Bassett, "Stop, Thief!", *Gifts and Decorative Accessories* 104, núm. 1, enero de 2003, pp. 130-134; Cynthia Kay Stevens, "Antecedents of Interview Interactions, Interviewers' Ratings, and Applicants' Reactions", *Personnel Psychology* 51, núm. 1, primavera de 1998, pp. 55-85; Laura Gollub Williamson, James E. Campion, Stanley B. Malos y Mark V. Roehling, "Employment Interview on Trial: Linking Interview Structure with Litigation Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 6, diciembre de 1997, pp. 900-912; Richard A. Posthuma, Frederick Morgeson y Michael Campion, "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time", *Personnel Psychology* 55, núm. 1, primavera de 2002, pp. 1-8.
41. David E. Terpstra y Bryan R. Kethley, "Organizations' Relative Degree of Exposure to Selection Discrimination Litigation", *Public Personnel Management* 31, núm. 3, febrero de 2000, pp. 277-294; Schmidt y Rader, "Exploring the Boundary Conditions for Interview Validity"; Williamson, Campion, Malos y Roehling, "Employment Interview on Trial".
42. "MSPB Calls for Use of Structured Interviews to Assess Candidates for Federal Jobs", *PA* Times 26, núm. 5, mayo de 2003, p. 13; Robert J. Lavigna y Steven W. Hays, "Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Management Trends and Practices", *Public Personnel Management* 33, núm. 3, otoño de 2004, pp. 237-254; para una excelente revisión de investigaciones sobre las entrevistas estructuradas ver Michael A. Campion, David K. Palmer y James E. Campion, "A Review of Structure in the Selection Interview", *Personnel Psychology* 50, núm. 3, otoño de 1997, pp. 655-702. Ver también Karen van der Zee, Arnold Bakker y Paulien Bakker, "Why Are Structured Interviews So Rarely Used in Personnel Selection?", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 1, febrero de 2002, pp. 176-184.
43. Jesus F. Salgado y Silvia Moscoso, "Comprehensive Meta-Analysis of the Construct Validity of the Employment Interview", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11, núm. 3, septiembre de 2002, pp. 299-325; Allen Huffcutt, Jeff Weekley, Willi Wiesner, Timothy Degroot y Casey Jones, "Comparison of Situational and Behavior Description Interview Questions for Higher-Level Positions", *Personnel Psychology* 54, núm. 3, otoño de 2001, pp. 619-644.
44. Peter Herriot, "Assessment by Groups: Can Value Be Added?", *European Journal of Work & Organizational Psychology* 12, núm. 2, junio de 2003, pp. 131-146; Salgado y Moscoso, "Comprehensive Meta-Analysis"; Amelia J. Prewett-Livingston, John G. Veres III, Hubert S. Field y Philip M. Lewis, "Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 2, abril de 1996, pp. 178-186. Ver también Damodar Y. Golhar y Satish P. Deshpande, "HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management* 35, núm. 3, julio de 1997, pp. 30-38; Philip L. Roth y James E. Campion, "An Analysis of the Predictive Power of the Panel Interview and Pre-Employment Tests", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65, marzo de 1992, pp. 51-60.
45. Michele V. Rafter, "Candidates for Jobs in High Places Sit for Tests That Size Up Their Mettle", *Workforce Management* 83, núm. 5, mayo de 2004, pp. 70-73; Patricia Buhler, "Computer Interview: Managing in the New Millennium", *Supervision* 63, núm. 10, octubre de 2002, pp. 20-23; Para más información acerca de Interactive Information Services, visite su sitio web en http://www.iiserve. com/about.html.
46. Victoria Reitz, "Interview without Leaving Home", *Machine Design* 76, núm. 7, 1 de abril de 2004, pp. 66; Linda Thornburg, "Computer Assisted Interviewing Shortens Hiring Cycle", *HRMagazine* 43, núm. 2, febrero de 1998, pp. 73-79; Dan Hanover, "Hiring Gets Cheaper and Faster", *Sales and Marketing Management* 152, núm. 3, marzo de 2000, p. 87; Jessica Clark Newman *et al.*, "The Differential Effects of Face-to-Face and Computer Interview Modes", *American Journal of Public Health* 92, núm. 2, febrero de 2002, p. 294; David Mitchell, "ijob.com Recruiting Online", *Strategic Finance* 80, núm. 11, mayo de 1999, pp. 48-51.
47. Hanover, "Hiring Gets Cheaper and Faster".
48. Posthuma, Morgeson, Campion, "Beyond Employment Interview Validity"; Schmidt y Rader, "Exploring the Boundary Conditions for Interview Validity".
49. La regresión múltiple es un método estadístico para evaluar la magnitud de los efectos de más de una variable independiente (por ejemplo pronosticadores de selección) sobre una variable dependiente (por ejemplo desempeño en el puesto) utilizando principios de correlación y regresión.
50. David E. Bowen y Cheri Ostroff, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the Strengths of the HRM System", *Academy of Management Review* 29, núm. 2, abril de 2004, pp. 203-222; Ann Marie Ryan, Joshua Sacco, Lynn McFarland y David Kriska, "Applicant Self-Selection: Correlates of Withdrawal from a Multiple Hurdle Process", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 2, abril de 2000, pp. 163-179.



© PhotoDisc Green/Getty Images

capítulo 7

Capacitación y desarrollo

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Analizar el enfoque de sistemas para capacitación y desarrollo.

objetivo 2 Describir los componentes de la evaluación de necesidades de capacitación.

objetivo 3 Identificar los principios de aprendizaje y describir cómo facilitan la capacitación.

objetivo 4 Identificar los tipos de métodos de capacitación utilizados para gerentes y no gerentes.

objetivo 5 Analizar las ventajas y desventajas de diversos criterios de evaluación.

objetivo 6 Describir los programas especiales de capacitación que son conocidos en la actualidad.

La capacitación se ha vuelto cada vez más vital para el éxito de las organizaciones modernas. Recuerde que en el capítulo 2 se observó que las organizaciones a menudo compiten con base en sus competencias, es decir, el conjunto esencial de conocimientos y experiencias que le proporciona una ventaja sobre sus competidores. La capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de estas competencias, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación estratégica. Además, la rapidez con la que están cambiando las tecnologías requiere que los empleados se mantengan perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades (KSA, por sus siglas en inglés) para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas. Los puestos que requieren poca habilidad son reemplazados con rapidez por puestos que requieren habilidades técnicas, interpersonales y de solución de problemas. Las tendencias hacia el *empowerment*, la administración de la calidad total, el trabajo en equipo y los negocios internacionales requieren que tanto los gerentes como los empleados desarrollen las habilidades que necesitan para manejar tareas nuevas y más demandantes.

Alcance de la capacitación

Numerosos empleados nuevos llegan dotados con la mayoría de los KSA necesarios para comenzar a trabajar. Otros pueden requerir mucha capacitación antes de estar listos para contribuir lo más posible a la organización. Sin embargo, casi cualquier empleado necesita algún tipo de capacitación continua para mantener un desempeño efectivo o para ajustarse a nuevas formas de trabajar.

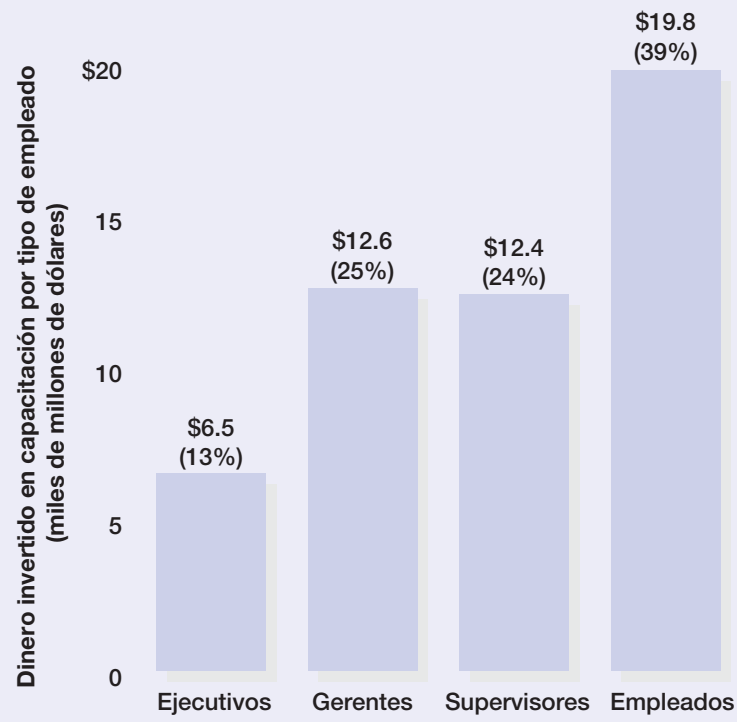
El término *capacitación* a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre *capacitación*, la cual tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y *desarrollo*, el cual tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase, *capacitación y desarrollo*, para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados.

La razón fundamental por la que las organizaciones capacitan a los nuevos empleados es la de aumentar sus KSA hasta el nivel requerido para su desempeño satisfactorio. A medida que estos empleados continúan en el puesto, una capacitación adicional les ofrece las oportunidades para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades. Como resultado de esta capacitación, los empleados pueden ser aún más efectivos en el puesto y desempeñar otros en áreas distintas o a niveles más altos.

Inversiones en capacitación

La investigación muestra que los ingresos de una organización y su rentabilidad global se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitación que proporciona a sus empleados. Según un informe continuo sobre la industria realizado por la revista *Training*, las empresas de Estados Unidos gastan más de 50 000 millones de dólares por año para proporcionar a sus empleados 26 horas de capacitación formal, en promedio. Por el contrario, las 100 mejores empresas en las que se puede trabajar en Estados Unidos (según cita la revista *Fortune* en 2004) ofrecen a sus empleados casi el doble de esa capacitación, 45 horas en promedio. Aunque una buena cantidad del dinero se gasta en desarrollo de ejecutivos y capacitación gerencial, en la figura 7.1 se muestra que, por mucho, la mayor proporción de capacitación, sin cargo alguno, se gasta en empleados y en supervisores.

Figura 7.1 Dinero invertido en capacitación por tipo de empleado en Estados Unidos



Fuente: Holly Dolezalek, "2004 Industry Report", *Training*, octubre de 2004, p. 28.

Las industrias de la tecnología, el transporte, las comunicaciones y las de servicio público tienden a ser las que más gastan en capacitación. Además de los más de 50 000 millones de dólares que las empresas de Estados Unidos gastan cada año en capacitación formal, gastan casi *cuatro veces* esa cantidad en instrucción informal. Los tipos de capacitación que se da a los empleados varían desde la simple instrucción acerca del puesto hasta la capacitación en sofisticadas habilidades dirigida por simuladores que cuestan millones de dólares. Otros tipos de capacitación incluyen la de servicio al cliente; de ventas y administración, de crecimiento personal y de habilidades de comunicación.[1]

objetivo 1

Enfoque de sistemas para la capacitación

Desde la perspectiva más amplia, la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente. Los gerentes no deben perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base en éstas. Por desgracia, muchas organizaciones nunca establecen el vínculo entre sus objetivos estratégicos y sus programas de capacitación. En lugar de eso, las modas o "lo que sea que haga la competencia" pueden a veces ser los principales impulsores de la agenda de capacitación de una empresa. Como resultado, se puede desaprovechar mucha de su inversión, los programas de capacitación a menudo están mal dirigidos, diseñados de manera deficiente y evaluados de forma inadecuada, lo que tiene un efecto directo en el desempeño de la organización.

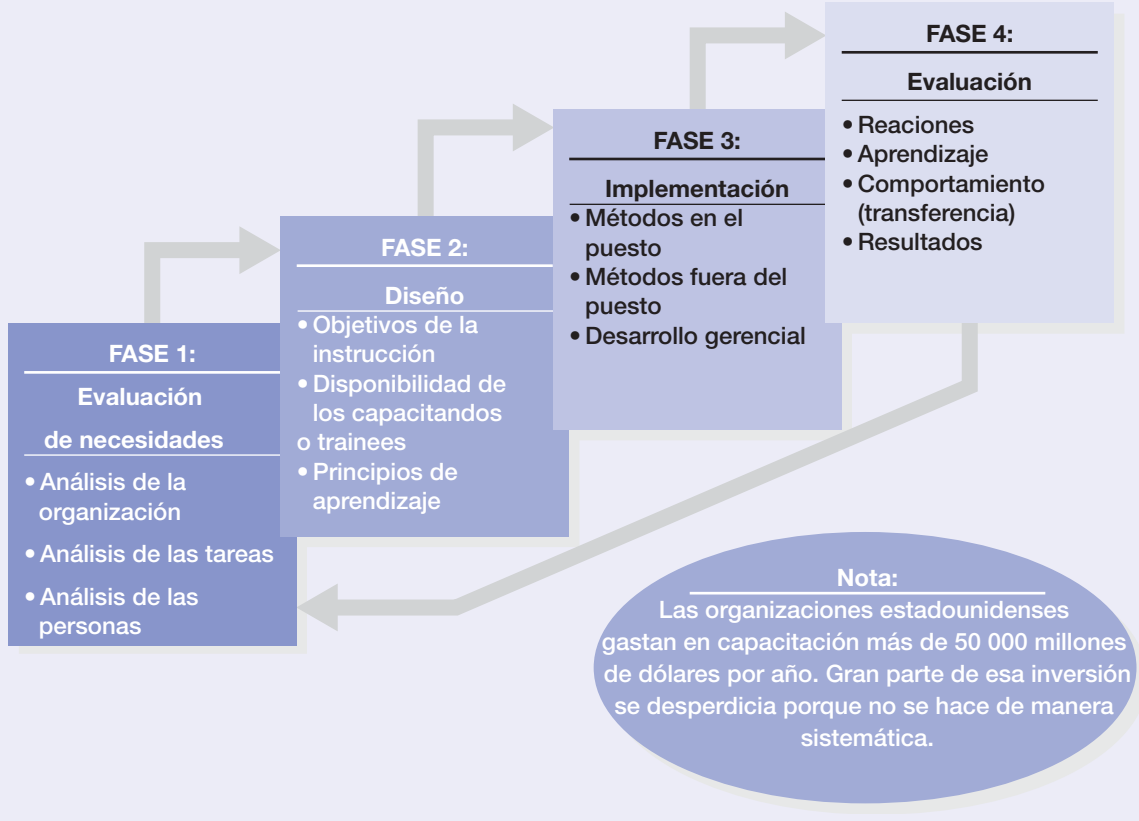
Para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de sistemas para la capacitación, el cual engloba cuatro fases: 1) evaluación de necesidades, 2) diseño de programas, 3) implementación y 4) evaluación. En la figura 7.2 se presenta un modelo que es útil para los diseñadores de programas de capacitación. Este modelo se utilizará como estructura para organizar el material de este capítulo.

Fase 1. Realización de la evaluación de necesidades



Los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipos de capacitación requeridos, dónde y quiénes los necesitan, y qué métodos ofrecerán mejor los KSA necesarios a los empleados. El que los trabajadores no logren los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser una señal de que se necesita capacitación. De igual manera, el que las organizaciones reciban demasiadas quejas de los clientes podría estar sugiriendo que la capacitación fue inadecuada. Para asegurar que la capacitación se da en el momento oportuno y que se enfoca en los asuntos prioritarios, los gerentes deben enfocar la evaluación de necesidades de manera sistemática utilizando los tres diferentes tipos de análisis que se

Figura 7.2 Modelo de sistemas de capacitación



muestran en la figura 7.3: el análisis de la organización, el análisis de tareas y el análisis de personas. Cada uno se estudiará más adelante.

Para asegurar que el dinero de las empresas destinado a capacitación se gaste con sensatez, casi la mitad de los gerentes encuestados por el Instituto de Administración y Gerencia recomiendan a sus empresas que se ocupen de la evaluación de las necesidades antes de iniciar un programa de capacitación. Pero aun así se desperdicia mucho del dinero gastado en la capacitación. Un estudio independiente realizado por la Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo descubrió que, por desgracia, debido a los costos, la experiencia y el tiempo requeridos, las organizaciones realizan evaluaciones de necesidades menos de 50 por ciento de las veces. Irónicamente, a medida que aumenta la velocidad de los cambios, y el tiempo y los recursos son un premio, es cada vez más importante realizar evaluaciones adecuadas de necesidades. En estos casos el proceso no tiene que ser tan desalentador y laborioso. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1" se proporcionan algunos consejos para evaluar de forma rápida las necesidades de capacitación.[2]

Análisis de la organización

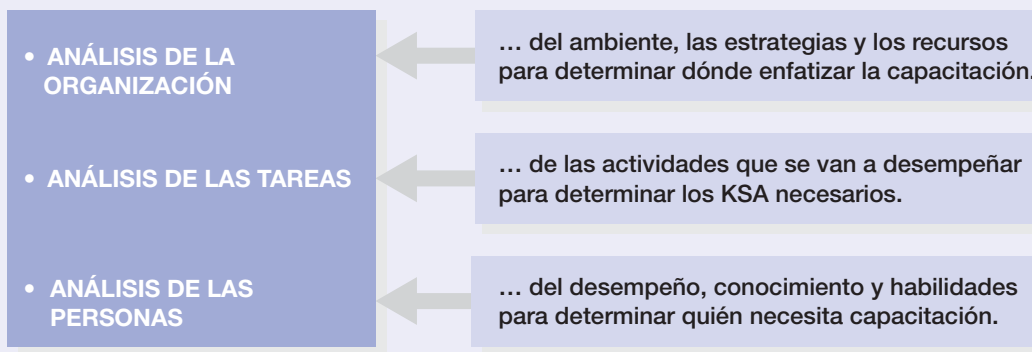
análisis de la organización
Examen del ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación.

El primer paso en la evaluación de las necesidades es identificar las grandes fuerzas que pueden influir en las necesidades de capacitación. El **análisis de la organización** es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación.

Los asuntos económicos y políticos de un país influyen en las necesidades de capacitación. Por ejemplo, desde los ataques del 11 de septiembre, la capacitación del personal de seguridad de los aeropuertos ha aumentado de manera sustancial. Asimismo, se ha incrementado para la tripulación de vuelo de las aerolíneas, los empleados de la industria del transporte, los trabajadores de las plantas nucleares e incluso para el personal de seguridad de los parques temáticos o de diversiones.

Según Chris Rogers, consultor senior para el control de pérdidas del Entertainment Practices Group of Aon Corporation (una empresa de administración del riesgo) se está poniendo más énfasis en la capacitación sobre seguridad en los parques temáticos con una táctica llamada "hospitalidad agresiva", la que implica saludar a la gente, mirarlos a los ojos y ofrecerles ayuda, más que sólo esperar a que los visitantes se acerquen. "Ésta es una de las mejores y más sencillas medidas de seguridad", comenta. Cuando los miembros del personal se ocupan de los visitantes, se vuelven más conscientes de ellos. Este alto nivel de atención también desanima a los alborotadores para que no lleguen a las instalaciones, porque por lo general van a donde pueden permanecer anónimos.[3]

Figura 7.3 **Evaluación de las necesidades de capacitación**



Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Notas sobre la evaluación rápida de necesidades

NOTA 1. Analice el alcance del problema. El sentido común sugiere que las cuestiones pequeñas y locales pueden requerir recabar menos información que los grandes problemas con un efecto importante en la organización. Formule una serie de preguntas a los gerentes acerca de la naturaleza del problema y de su efecto en la organización y adapte su análisis según las respuestas.

NOTA 2. Realice una revisión detallada de la organización. Manténgase conectado con lo que está pasando en la organización para anticipar las próximas necesidades de capacitación. Si se va a lanzar una nueva tecnología, la necesidad de capacitación no debe tomar a nadie por sorpresa. En resumen, las evaluaciones de necesidades no son un evento con un interruptor de encendido y apagado, es el proceso de estar comprometido con sus negocios.

NOTA 3. Juegue a "dar y tomar". Consiga la información que necesite, pero no se demore realizando demasiados análisis antes de reportarla a los gerentes. Demuéstreles que es sensible a sus necesidades de acción proporcionándoles la información actualizada que haya recabado. Si es necesario, explique que se puede obtener un mejor valor por medio de un análisis más profundo.

NOTA 4. Revise lo "perdido y encontrado". Con frecuencia, la información recabada para un propósito diferente puede relacionarse con el asunto de su capacitación. La información de desempeño (como los errores, las ventas y las quejas de los clientes) y la información del proceso de empleo (como la prueba de destrezas, la rotación y el ausentismo) pueden ser muy útiles como punto de partida.

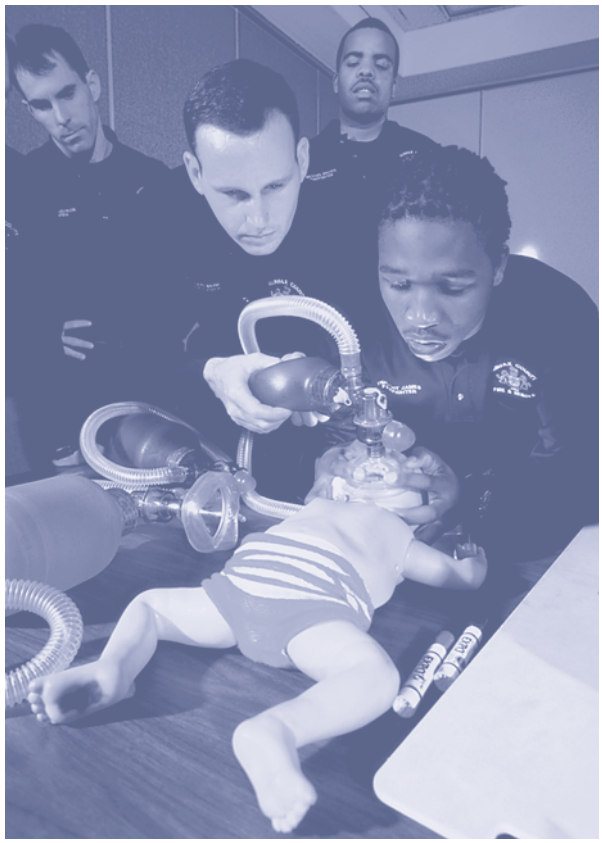
NOTA 5. Utilice un lenguaje sencillo. En lugar de utilizar términos clínicos como *análisis* o *evaluación*, utilice un lenguaje directo con los gerentes que les comunique lo que está haciendo: 1) identificar el problema, 2) identificar formas alternativas para llegar a donde se desea, 3) implementar una solución basada en los temas de costo, beneficio o ambos, y 4) determinar la eficacia y la eficiencia de la solución.

NOTA 6. Utilice la web. La tecnología de la información le permite comunicarse con otros, tal vez mediante el establecimiento de una lista de correo electrónico para colocar preguntas, sintetizar respuestas, compartir recursos, obtener retroalimentación, recabar información de tendencias, etcétera.

NOTA 7. Utilice una creación de prototipo rápido. Con frecuencia la capacitación más efectiva y eficiente es la que es "justo a tiempo, suficiente y adecuada para mí". Genere un prototipo rápido de un programa de capacitación, de evaluación y de revisión a medida que lo implemente y aprenda más sobre los problemas.

NOTA 8. Busque modelos. Encuentre en la organización a aquellos que en la actualidad demuestren el desempeño que la organización desea. Reúnalos con otros para hablar acerca de temas de desempeño y permita que las personas modelo compartan sus experiencias y perspectivas. Esto evita el riesgo de guardar información incorrecta y las personas aprenden sólo lo que necesitan saber de los demás.

Fuente: Resumido de Ron Zemke, "How to Do a Needs Assessment When You Think You Don't Have Time", *Training,* p. 35, núm. 3, marzo de 1998, pp. 38-44. Reproducido con autorización del ejemplar de marzo de 1998 de la revista *Training Magazine*. Copyright 1998. Bill Communications, Inc., Minneapolis, MN. Todos los derechos reservados. Prohibida su reventa.



© RICHARD NOWITZ/CORBIS

Una empresa debe analizar con cuidado los deberes de los puestos de sus empleados para determinar sus necesidades de capacitación.

Otros asuntos de capacitación tienden a girar en torno a las iniciativas estratégicas de una organización. Las fusiones y adquisiciones, por ejemplo, requieren con frecuencia que los empleados desempeñen nuevas funciones y responsabilidades, y que se ajusten a nuevas culturas y maneras de manejar los negocios. En ninguna cuestión es más común esto que en la preparación de los nuevos líderes de las organizaciones. Otros asuntos, como el cambio tecnológico, la globalización, la reingeniería y la administración de la calidad total, influyen en la manera de trabajar y en los tipos de habilidades necesarias para ello. Aunque otros asuntos pueden ser más tácticos, sus efectos no tienen menos importancia en la capacitación. La reestructuración de la organización, el downsizing, el empowerment y el trabajo en equipo, por ejemplo, tienen requerimientos inmediatos de capacitación. Por último, las mismas tendencias en la fuerza de trabajo repercuten en las necesidades de capacitación. A medida que los trabajadores de mayor edad se acercan a la jubilación, los más jóvenes necesitan enfocarse en obtener las habilidades y el conocimiento necesarios para ocupar su lugar. Organizaciones tan diversas como Intel y Boeing están enfrentando situaciones en las que necesitan preparar a las siguientes generaciones de empleados a medida que los grupos actuales se acercan a su jubilación.

Junto con las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, el análisis de la organización implica un examen (tecnológico, financiero y humano) minucioso de los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de la capacitación. Por lo general, las organizaciones recaban información para utilizarla en los análisis: datos como la información de los costos laborales directos e indirectos, la calidad de los bienes o servicios, el ausentismo, la rotación y el número de accidentes. La disponibilidad de los reemplazos potenciales y el tiempo requerido para capacitarlos son otros factores importantes en el análisis de la organización.

En años recientes, a medida que las organizaciones mantienen un estricto control de los costos, los presupuestos para la capacitación a menudo se reducen, aun cuando las organizaciones reconocen la necesidad de más y mejor capacitación. Para hacer frente a estas restricciones de recursos y a la vez responder a las exigencias estratégicas, los gerentes tienen que concentrarse más en sus presupuestos de capacitación y en la eficiencia de su aplicación. Empresas como Motorola, Ford y Merck han encontrado que al utilizar con sensatez la tecnología de la información, reducen su presupuesto de capacitación hasta en 30 a 50 por ciento, mientras que los niveles de servicio siguen siendo altos. Para "hacer más con menos" los gerentes tienen que planear con cuidado en dónde gastarán el dinero de la capacitación, y esto significa hacer un análisis riguroso de la organización. Otras empresas han subcontratado sus programas de capacitación a asociados externos para reducir los costos. Sin embargo, la evidencia sugiere que aunque muchas empresas descubren que pueden proporcionar a los empleados igual o mejor servicio de esta manera, pocas ven como resultado que se reduzcan sus costos de capacitación.[4]

análisis de las tareas
Proceso con el cual se determina el contenido de un programa de capacitación basándose en un estudio de las tareas y deberes implicados en el puesto.

Análisis de las tareas

El segundo paso en la evaluación de las necesidades de capacitación es el **análisis de las tareas,** el cual implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y

capacidades necesarios para realizarlas. El análisis de las tareas con frecuencia se vuelve más detallado que el análisis de puestos, pero el propósito general es determinar el contenido exacto del programa de capacitación.

El primer paso en el análisis de las tareas es hacer una lista de todas las actividades o deberes incluidos en el puesto. El segundo paso es hacer una lista de los pasos que debe dar el empleado para completar cada tarea. Una vez que se entendió el puesto por completo, se puede definir el tipo de desempeño requerido (como el discurso, la memoria, la discriminación y la manipulación) y las habilidades y el conocimiento necesarios para el mismo. Por ejemplo, en la tarea de tomar una radiografía del pecho un radiólogo coloca de manera correcta al paciente (manipulación), le da instrucciones especiales (discurso) y revisa la distancia adecuada entre el tubo de rayos X y el paciente (discriminación). Los tipos de habilidades y conocimientos del desempeño que los capacitandos necesitan pueden determinarse mediante la observación y el planteamiento de preguntas a los empleados capacitados y mediante la revisión de las descripciones de los puestos. Esta información ayuda a los capacitadores a seleccionar el contenido de los programas y a elegir el método de capacitación más efectivo.

Sin embargo, así como el análisis de puestos, el análisis de las tareas parece estar pasando del énfasis en una secuencia de tareas establecida a los conjuntos más flexibles de competencias requeridas para un desempeño superior. Empresas como Case Financial y Principal Financial Group han encontrado que, a medida que los puestos se encaminan hacia el trabajo en equipo, la flexibilidad requiere que los empleados adapten su comportamiento según se necesite. La **evaluación de competencias** se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que los empleados necesitan para tener éxito, en particular para los puestos orientados a la toma de decisiones e intensivos en conocimiento. Pero la evaluación de competencias va más allá de sólo describir los rasgos que un empleado debe tener para desempeñar con éxito su trabajo. También implica consideraciones de cómo esos rasgos deben utilizarse en el contexto y la cultura de la organización. Eso puede incluir niveles de motivación para los empleados, rasgos de personalidad, habilidades interpersonales, etcétera. Por ejemplo, General Electric utiliza un programa formal de evaluación de competencias basado en 45 comportamientos diferentes de los empleados. Mientras que los programas de capacitación basados en el análisis de tareas orientadas al trabajo pueden pasar de moda conforme el trabajo experimenta cambios dinámicos, los programas de capacitación basados en la evaluación de competencias son más flexibles y, tal vez, de mayor durabilidad. La práctica se ha adoptado ampliamente en la industria de la asistencia sanitaria. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2" se incluye el ejemplo de una evaluación de competencias utilizada para el diseño de los programas de capacitación de los profesionales de la salud pública. La Asociación Estadounidense de Servicios Sociales ha adoptado el modelo como una infraestructura para la capacitación de habilidades universales.[5]

evaluación de competencias
Análisis de los conjuntos de habilidades y conocimientos necesarios para los puestos orientados a la toma de decisiones e intensivos en conocimiento.

Análisis de las personas

Junto con el análisis de la organización y el de las tareas es necesario realizar un análisis de las personas. El **análisis de las personas** implica determinar qué empleados requieren capacitación y cuáles no, y es importante por varias razones. Primero, un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a evitar el error de enviar a todos los empleados a una capacitación cuando algunos no la necesitan. Además, ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los participantes prospecto cuando se incorporan a una capacitación, de tal forma que los programas se puedan diseñar para enfatizar las áreas en las que son deficientes.

análisis de las personas
Determinación de las personas específicas que necesitan capacitación.

Empresas como Teradyne y Hewlett-Packard han utilizado la información de la evaluación del desempeño como una entrada para el análisis de las personas. Sin embargo, aunque la evaluación del desempeño puede revelar quién no cumple con las expectativas, por

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Evaluación de competencias para la capacitación de trabajadores de la salud pública

- Disciplina analítica.
  - Determinar el uso adecuado de la información y los métodos estadísticos.
  - Hacer inferencias importantes de la información.
- Disciplina de la comunicación.
  - Comunicarse de manera efectiva tanto de forma escrita como verbal.
  - Presentar información demográfica, estadística, de programación y científica de forma exacta y efectiva para audiencias profesionales y legas.
- Política y disciplina en la planeación del programa.
  - Desarrollar mecanismos para monitorear y evaluar los programas (efectividad, calidad).
- Disciplina cultural.
  - Desarrollar y adaptar enfoques que tomen en cuenta las diferencias culturales.
- Disciplina básica de ciencias.
  - Conocer los métodos de investigación en todas las ciencias básicas de la salud pública.
  - Aplicar las ciencias básicas de la salud pública, las cuales incluyen ciencias del comportamiento y sociales, bioestadística, epidemiología, salud pública ambiental y prevención de enfermedades y heridas crónicas e infecciosas.
- Disciplina de administración y finanzas.
  - Monitorear el desempeño del programa.
- Orientación a la salud pública.
  - Proceso de la salud pública.
  - Funciones principales y servicios esenciales.
  - Ética y valores de la salud pública.
  - Fundamentos legales de la salud pública.

Fuente: Margaret Potter, Christine Pistella, Carl Fertman y Virginia Dato, "Needs Assessment and a Model Agenda for Training the Public Health Workforce", *American Journal of Public Health* 90, núm. 8, agosto de 2000, pp. 1294-1296. Reproducido con la autorización de American Public Health Association.

lo general no revela el porqué. Si las deficiencias del desempeño se deben a problemas de habilidad, la capacitación puede ser una buena intervención. Sin embargo, si se deben a una motivación deficiente o a otros factores fuera del control del empleado, la capacitación puede no ser la respuesta. Al final, los gerentes tienen que reunirse con los empleados para hablar acerca de las áreas en las que se puede mejorar, de tal forma que puedan determinar de manera conjunta los enfoques de desarrollo que tendrán un máximo beneficio.[6]

Fase 2. Diseño del programa de capacitación

Una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de los programas de capacitación depende más de la capacidad de la organización para identificar

las necesidades de capacitación. El éxito depende de tomar la información obtenida de los análisis de las necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de primera categoría. Los expertos consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos, cuatro asuntos relacionados: 1) objetivos instruccionales, 2) disposición y motivación de los capacitandos, 3) principios del aprendizaje y 4) características de los instructores.

Objetivos instruccionales

Como resultado de realizar los análisis de la organización, de las tareas y de las personas, los gerentes tendrán una imagen más completa de las necesidades de capacitación. Con base en esta información pueden establecer de manera más formal los resultados deseados de la capacitación mediante los objetivos instruccionales escritos. Por lo general los **objetivos instruccionales** describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar. Un tipo de objetivo instruccional, el objetivo centrado en el desempeño, es muy utilizado porque se presta a una evaluación imparcial de los resultados. Por ejemplo, el objetivo establecido para un programa de capacitación podría ser que "los empleados capacitados en métodos de equipo sean capaces de desempeñar diferentes puestos en un plazo de seis meses". Los objetivos centrados en el desempeño por lo general incluyen términos precisos, como "calcular", "reparar", "ajustar", "construir", "reunir" y "clasificar".

objetivos instruccionales Resultados deseados de un programa de capacitación.

Robert Mager, un experto reconocido a nivel internacional, enfatiza la importancia de los objetivos instruccionales al observar que "antes de prepararse para la instrucción y de seleccionar los procedimientos de la instrucción, el tema o el material, es importante establecer con claridad cuáles se quiere que sean los resultados de esa instrucción. Una declaración transparente de los objetivos instruccionales proporcionará una base firme para elegir los métodos y los materiales y seleccionar los medios con los cuales evaluar si la instrucción tendrá éxito".[7]

Disposición y motivación de los capacitandos o trainees

Dos condiciones previas para el aprendizaje afectan al éxito de aquellos que van a recibir capacitación: disposición y motivación. La *disposición de los capacitandos* se refiere a sus factores de madurez y a su experiencia. Los capacitandos prospecto deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que les presentarán. Reconocer las diferencias individuales en la disposición es tan importante en la capacitación de las organizaciones como lo es en cualquier otra situación de enseñanza. A menudo es deseable agrupar a las personas con base en su capacidad para aprender, conforme a lo determinado por las puntuaciones de las pruebas, y proporcionar un tipo de instrucción alternativo para quienes lo necesiten.

La receptividad y la disposición de los participantes en los programas de capacitación pueden incrementarse al pedirles que completen cuestionarios acerca de por qué están asistiendo a la capacitación y qué esperan lograr. También se puede pedir a los participantes que entreguen a sus gerentes copias de los cuestionarios contestados.

La otra condición previa para el aprendizaje es la *motivación de los capacitandos*. Las personas que son conscientes, orientadas a objetivos, autodisciplinadas y perseverantes es más probable que perciban un vínculo entre el esfuerzo que realizan en la capacitación y el mayor desempeño en el puesto. Para que se dé un óptimo aprendizaje, los participantes deben reconocer la necesidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades, y deben mantener el deseo de aprender a medida que progresa la capacitación. Al enfocarse en los capacitandos más que en el capacitador o en el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un ambiente de capacitación que conduce al aprendizaje. Hay seis estrategias que pueden ser esenciales:

1. Utilizar el refuerzo positivo.
2. Eliminar las amenazas y el castigo.
3. Ser flexible.
4. Hacer que los participantes se fijen metas personales.
5. Diseñar una instrucción interesante.
6. Analizar los obstáculos físicos y psicológicos para el aprendizaje.

Aunque a la mayoría de los empleados se les motiva con ciertas necesidades comunes, en ciertas ocasiones difieren unos de otros en cuanto a la importancia relativa de estas necesidades. Por ejemplo, los recién egresados de la universidad suelen sentir grandes deseos de progresar, y se han propuesto metas específicas para su carrera profesional. Para que los programas de capacitación tengan éxito, las metas deben relacionarse claramente con las necesidades individuales de los capacitandos.[8] Utilizar el refuerzo positivo.

objetivo 3

Principios del aprendizaje

Cuando pasamos de la evaluación de necesidades y objetivos instruccionales a la disposición y motivación del empleado, el enfoque cambia de la organización a los empleados. Al final, la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.

Dado que el éxito o el fracaso de un programa de capacitación con frecuencia depende de ciertos principios de aprendizaje, tanto gerentes como empleados deben entender que los diversos métodos o técnicas de capacitación varían según como utilicen estos principios. Considerando todo esto, los programas de capacitación tienen más probabilidades de ser eficaces si incorporan los principios de aprendizaje que se muestran en la figura 7.4.

Establecimiento de metas

El valor de establecer metas para enfocar y motivar el comportamiento se extiende también a la capacitación. Cuando los capacitadores se toman el tiempo de explicar las metas y los objetivos a los participantes (o cuando los animan a establecerlos por sí mismos), es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y empeño en la capacitación. En algunos casos establecer metas puede sólo tomar la forma de una "hoja de ruta" del curso o programa, de sus objetivos y de sus puntos de aprendizaje.[9]

Importancia de la presentación

Uno de los principios del aprendizaje es que el material que se aprenderá se debe presentar de la manera más significativa posible. Muy simple, los participantes aprenden mejor la nueva información (de la capacitación) si la asocian con algo que les sea familiar. Con frecuencia los capacitadores utilizan ejemplos muy descriptivos para que los capacitandos los puedan relacionar. Los ejemplos hacen que el material sea significativo. Además, el material debe asignarse de tal forma que cada experiencia se base en la anterior. De esta manera, los participantes pueden integrar las experiencias en un patrón útil de conocimientos y habilidades.

Modelado

El viejo refrán de "una imagen dice más que 1000 palabras" se aplica a la capacitación. Así como los ejemplos aumentan el significado del material objetivo o de los nuevos conocimientos en el ambiente de la capacitación, el modelado aumenta la importancia de la capacitación conductual. El trabajo de Albert Bandura y otros sobre la teoría del aprendizaje

Figura 7.4 Principios del aprendizaje



social destaca el hecho de que aprendemos a través de otras personas. Sencillamente, aprendemos mirando. Por ejemplo, para aprender a montar a caballo, es mucho más fácil ver a alguien cómo lo hace y después intentarlo, que leerlo en un libro o escuchar una conferencia y esperar hacerlo bien.[10]

El modelado puede tomar muchas formas: a menudo son útiles las demostraciones de la vida real o los videos; incluso las imágenes o los dibujos comunican el mensaje visual. La cuestión es que el modelado enseña el comportamiento o el método deseado que se va a aprender. En algunos casos, incluso modelar el comportamiento incorrecto puede ser útil si muestra lo que no se debe hacer y luego aclara el comportamiento apropiado.

Diferencias individuales

Las personas aprenden a diferentes ritmos y de diferentes maneras. Por ejemplo, algunas personas recuerdan la nueva información después de escucharla una sola vez (memoria ecoica) o viéndola sólo una vez (memoria icónica). Es posible que otros necesiten más tiempo o encontrar más técnicas para recuperar la información, pero puede que no tenga nada que ver con su inteligencia. Algunos fallan de manera terrible en grandes conferencias pero después sobresalen en pequeñas sesiones de análisis. Otros pueden tener la capacidad opuesta. En la medida de lo posible, los programas de capacitación deben intentar tener en cuenta estas diferencias individuales para facilitar el estilo y el ritmo de aprendizaje de cada persona.[11]

Práctica activa y repetición

Las cosas que hacemos a diario se vuelven parte de nuestro repertorio de habilidades. Los capacitandos deben tener la oportunidad de practicar con frecuencia las tareas del puesto del modo en que se espera que las realicen al final. La persona que está aprendiendo a manejar una máquina debe tener la oportunidad de practicar con ella. Al gerente que está aprendiendo a capacitar deben ofrecérsele prácticas de capacitación supervisadas.

En algunos casos el valor de la práctica es el que hace que los comportamientos se conviertan en una segunda naturaleza. Por ejemplo, al aprender a manejar un automóvil, hay mucha concentración en lo mecánico: "¿Dónde tengo las manos y los pies? ¿Voy muy rápido?". Con la práctica se empieza a pensar menos en lo mecánico y más en la carretera, el clima y el tráfico. Otras formas de aprendizaje no son diferentes: con la práctica el capacitando puede olvidarse de los diferentes comportamientos y concentrarse en las sutilezas de cómo hacerlo.

Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial

Casi todos los trabajos y tareas pueden dividirse en partes que se prestan a un mayor análisis. Determinar la forma más eficaz de realizar cada parte proporciona luego una base para dar una instrucción específica. Aprender a vender un producto, por ejemplo, incluye varias habilidades que son parte de un proceso total. Aunque suene agotador, el proceso se divide en distintos pasos: encontrar clientes potenciales; descubrir las necesidades de éstos planteando las preguntas correctas; presentarles el producto de la empresa de manera que satisfaga esas necesidades y, por último, aprender cómo y cuándo solicitarles que compren el producto (cerrar el trato). Al evaluar el aprendizaje global frente al parcial es necesario tener en cuenta la naturaleza de la tarea que se va a aprender. Si es posible segmentarla con éxito, tal vez deba segmentarse para facilitar el aprendizaje; de lo contrario, quizás deba enseñarse como una unidad.

Aprendizaje masivo en comparación con aprendizaje distribuido

Otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a practicar en una sesión. ¿Se debe dar a los participantes la capacitación en cinco periodos de dos horas o en 10 periodos de una hora? Se ha descubierto que en la mayoría de los casos espaciar la capacitación da como resultado un aprendizaje más rápido y una retención mayor. Éste es el principio del *aprendizaje distribuido.* Puesto que la eficacia de la distribución variará según el tipo y la complejidad de la tarea, los gerentes deben consultar el cada vez más grande conjunto de investigaciones que existen al respecto cuando necesiten una para diseñar una situación específica de capacitación.

Retroalimentación y refuerzo

¿Puede darse un aprendizaje sin retroalimentación? Parte de ella proviene de supervisarse a uno mismo, mientras que otra proviene de los capacitadores, de los compañeros y de otras personas. A medida que progresa la capacitación de un empleado, la retroalimentación sirve para dos propósitos: 1) conocer los resultados y 2) como motivación.

Los aspectos informativos de la retroalimentación ayudan a las personas a discernir lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal, de tal manera que ésta desempeña un papel de "modelador" para ayudar a las personas a abordar los objetivos de la capacitación. Recuerde cuando aprendió por primera vez a lanzar una pelota, a montar en bicicleta o a nadar. Alguien, quizás alguno de sus padres, le dijo qué hacía bien y qué debía corregir. A medida que lo hacía, mejoraba.

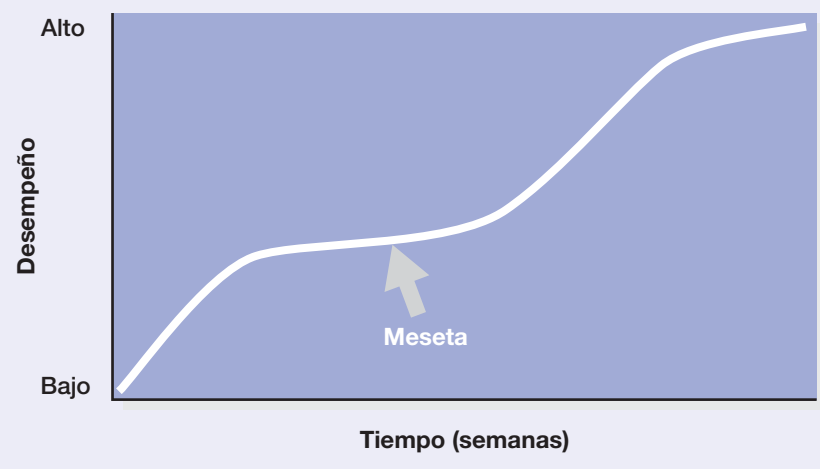
Además de sus aspectos informativos, la retroalimentación también ejerce una importante función de motivación. En ocasiones el progreso en la capacitación, medido en términos de errores o aciertos, se puede mostrar mediante una gráfica que se conoce como "curva de aprendizaje". En la figura 7.5 se presenta un ejemplo de una curva de aprendizaje común en la adquisición de muchas habilidades del puesto. En numerosas situaciones de aprendizaje hay épocas en que las que no hay avance. Tales periodos se muestran en la curva como una línea horizontal, casi recta, llamada *meseta.* Una meseta puede ser el resultado de una menor motivación o de métodos ineficaces para la realización de la tarea. Es un fenómeno natural del aprendizaje y por lo común hay una recuperación espontánea, como se muestra en la figura 7.5.

Los estímulos verbales o las recompensas más extrínsecas pueden reforzar el comportamiento deseado con el tiempo. A veces el refuerzo es sólo el sentimiento de logro que sigue a un desempeño exitoso. (En algunos casos es imposible distinguir entre la retroalimentación y las recompensas.) El refuerzo por lo general es más eficaz cuando se da inmediatamente después de que se ha realizado una tarea.

modificación conductual
Técnica que se basa en el principio de que el comportamiento que se recompensa (o se refuerza de manera positiva) se mostrará con más frecuencia en el futuro, mientras que el comportamiento que se castiga o que no se recompensa se mostrará con menos frecuencia.

En años recientes algunas organizaciones laborales empezaron a utilizar la **modificación conductual,** una técnica que se basa en el principio de que el comportamiento que se recompensa (o se refuerza de manera positiva) se mostrará con más frecuencia en el futuro, mientras que el comportamiento que se castiga o que no se recompensa disminuirá en frecuencia. Por ejemplo, en la capacitación de seguridad se pueden identificar perfiles de comportamiento "seguros", es decir, acciones que aseguran menos accidentes, de igual modo que perfiles inseguros. Como seguimiento de la capacitación, o como parte de la misma, los gerentes pueden utilizar recompensas hasta cierto punto sencillas para alentar y mantener el comportamiento deseado. Empresas como Monsanto, GE y Bowater, el fabricante de papel de periódico más grande de Estados Unidos, han encontrado que sólo se necesitan palabras de aliento y retroalimentación para fortalecer los comportamientos requeridos y deseados de la capacitación. Otras recompensas más formales, como premios y ceremonias, también demuestran ser útiles. Sin embargo, la idea de la modificación conductual es que, utilizando el refuerzo, el comportamiento puede motivarse y modelarse poco a poco hasta lograr el perfil deseado.[12]

Figura 7.5 Una curva de aprendizaje típica



Características de los instructores

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla. ¿Qué distingue a los buenos capacitadores de los mediocres? A menudo un buen capacitador es quien realiza un poco más de esfuerzo o demuestra una preparación más instructiva. Sin embargo, en la capacitación también influye el modo personal del capacitador y sus características. A continuación se presenta una breve lista de rasgos deseables:

1. *Conocimiento del tema.* Los empleados esperan que los capacitadores conozcan a fondo su trabajo o tema. Además, se espera que demuestren ese conocimiento, lo que algunos expertos llaman "inteligencia activa".
2. *Adaptabilidad.* Como no todas las personas aprenden a la misma velocidad, las instrucciones se deben ajustar a la capacidad de aprendizaje de los capacitandos.
3. *Sinceridad.* Los capacitandos aprecian la sinceridad de los capacitadores, los cuales deben tenerles paciencia y mostrar tacto por sus preocupaciones.
4. *Sentido del humor.* El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible señalar un punto mediante una historia o anécdota.
5. *Interés.* Los buenos capacitadores se interesan en el tema que enseñan y tienen facilidad para transmitirlo a los capacitandos.
6. *Instrucciones claras.* Como es natural, la capacitación se concluye con más rapidez y se conserva por más tiempo cuando los capacitadores dan instrucciones claras.
7. *Ayuda individual.* Cuando capacitan a más de un empleado, los capacitadores exitosos siempre proporcionan ayuda individual.
8. *Entusiasmo.* Una presentación dinámica y una personalidad vibrante indican a los capacitandos que el capacitador disfruta su trabajo; los empleados tienden a responder de manera positiva a un ambiente entusiasta.[13]

Para que la mayoría de los programas de capacitación tenga éxito, las organizaciones deben recompensar a los gerentes que demuestren ser excelentes capacitadores, ya que muy a menudo no se les reconocen sus contribuciones a este importante aspecto de la administración de recursos humanos. Los especialistas en capacitación de funciones de RH también desempeñan una función muy importante en el programa de capacitación, por lo que también deben ser reconocidos.

Fase 3. Implementación del programa de capacitación

La evaluación de las necesidades, los objetivos instruccionales, los principios del aprendizaje y otras cosas por el estilo son importantes, pero es al elegir las opciones respecto a los métodos de la instrucción cuando en realidad se avanza hacia la implementación de un programa de capacitación. Al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. Por ejemplo, si el material se basa sobre todo en hechos, los métodos que pueden funcionar mejor son las conferencias, las sesiones en aula o la instrucción programada. Sin embargo, si la capacitación implica sobre todo comportamiento, funcionarían mejor otros métodos, como la capacitación en el puesto o la simulación o la capacitación por computadora (CBT, por sus siglas en inglés).[14]

Con el fin de organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, se clasificarán en dos grupos principales: los que se utilizan para empleados no gerenciales y los que se utilizan para los gerentes.

objetivo 4

Métodos de capacitación para empleados no gerenciales

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar empleados en todos los niveles. Algunos tienen un largo historial de aplicación. En el transcurso de los años, se han creado nuevos métodos a partir de una mejor comprensión del comportamiento humano, sobre todo de las cuestiones de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. En fecha más reciente, los avances tecnológicos, en especial en hardware y software, han dado lugar a dispositivos de capacitación que en muchos casos son más eficaces y económicos que los métodos de capacitación tradicionales.

Capacitación en el puesto

capacitación en el puesto (OJT)
Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador.

El método que más se utiliza para la capacitación de empleados no gerenciales es la **capacitación en el puesto** (**OJT**, por sus siglas en inglés). De hecho, un cálculo indica que las organizaciones gastan de tres a seis veces más en esta clase de capacitación que en capacitación en el aula. La OJT tiene la ventaja de proporcionar experiencia práctica en condiciones de trabajo habituales y la oportunidad de que el capacitador, un gerente o un empleado senior, establezca buenas relaciones con los nuevos empleados. Como el tiempo es un recurso esencial, y la "capacitación justo a tiempo" es la más necesaria, hay quienes consideran que la OJT puede ser el medio más eficaz para facilitar el aprendizaje en el lugar de trabajo.[15] Aunque se utiliza en todo tipo de organizaciones, la OJT suele ser uno de los métodos de capacitación peor implementados. Los tres inconvenientes comunes son: 1) la falta de un ambiente de capacitación bien organizado, 2) la deficiencia en las habilidades de capacitación de los gerentes y 3) la ausencia de criterios bien definidos del desempeño laboral. Para superar estos problemas los expertos en capacitación sugieren lo siguiente:

1. Desarrollar objetivos o medidas realistas para cada área de la OJT.
2. Planear un horario específico de capacitación para cada capacitando, lo que incluye periodos establecidos para evaluación y retroalimentación.
3. Ayudar a los gerentes a establecer un ambiente tranquilo que favorezca el aprendizaje.
4. Realizar evaluaciones periódicas después de terminar la capacitación para evitar el retroceso.[16]

En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" se muestran los pasos básicos de un programa de OJT. Este método se utiliza con frecuencia en las organizaciones para asegurar que los nuevos empleados tengan la guía adecuada, antes de aceptar las responsabilidades laborales. Por ejemplo, las líneas aéreas KLM Royal Dutch Airlines utilizan la capacitación en el puesto para capacitar a sus asistentes de cabina. La línea aérea inició un programa que coloca a los capacitandos de asistentes de cabina en el aula durante un periodo determinado y después les da capacitación adicional durante un vuelo de evaluación. En estos vuelos los asistentes de cabina expertos proporcionan a los participantes la capacitación en el puesto, con base en una lista de tareas identificadas para éste. Algunas tareas, como servir comidas y bocadillos, se realizan durante el servicio real a los pasajeros. Otras tareas se muestran a los capacitandos sin que estén a la vista de los pasajeros, entre los servicios de alimentos.[17]

Capacitación de aprendizaje práctico

capacitación de aprendizaje práctico
Sistema de capacitación en el que un trabajador que ingresa en un oficio que requiere habilidades recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él.

La **capacitación de aprendizaje práctico** es una extensión de la OJT. Con este método las personas que ingresan a la industria, en particular en oficios de habilidades como maquinista, técnico de laboratorio y electricista, reciben instrucción y adquieren experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo, tanto dentro como fuera de él. Por ejemplo, Bonneville Power Administration y General Physics Corporation desarrollaron un programa de aprendizaje para los operadores de la subestación con el fin de dar a los empleados

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

La forma CORRECTA de llevar a cabo la capacitación en el puesto

C Prepare. Decida qué empleados necesitan capacitarse, cuál será la mejor secuencia o pasos a seguir en la capacitación, así como la mejor manera de enseñar esos pasos. Tenga preparados los materiales, recursos y equipo.

O Reafirme. Haga que cada empleado se sienta cómodo. Aprenda de su experiencia anterior y adáptese conforme a ella. Trate de que el empleado se sienta interesado, tranquilo y motivado para aprender.

R Oriente. Muestre a los empleados la manera correcta de hacer el trabajo. Explíqueles por qué se hace así. Coménteles cómo se relaciona con otros trabajos. Permítales que le hagan muchas preguntas.

R Desempeñe. Cuando los empleados estén listos permítales que lo intenten por sí solos. Déles la oportunidad de practicar y guíeles en los puntos difíciles. Proporcióneles ayuda y asistencia al principio, y luego cada vez menos a medida que vayan avanzando.

E Evalúe. Revise el desempeño de los empleados y pregúnteles cómo, por qué, cuándo y dónde deben hacer algo. Corrija los errores; repita las instrucciones.

C Refuerce y revise. Brinde elogios, estímulos y retroalimentación respecto al desempeño del empleado. Siga la conversación y exprésele su confianza en la forma en que hace su trabajo.

T

O

Fuente: Scott Snell, Universidad de Cornell, *Cornell University*.

Perspectiva del puesto

Instalador en electrónica. Los instaladores y reparadores de equipos electrónicos instalan, mantienen y reparan equipo electrónico complejo (como el de plantas generadoras, sistemas de defensa y control de tráfico aéreo). Para el puesto se requieren conocimientos de equipo eléctrico y de electrónica, y muchos aspirantes los adquieren por medio de cursos de uno o dos años en escuelas vocacionales o universidades tecnológicas. El rango de salario oscila entre 18 000 y 85 000 dólares por año, lo que depende de la especialidad.

Fuente: *Occupational Outlook Handbook*, Edición 2004-2005, http://www.bls.gov/oco.

una sólida base técnica de los principios de la electricidad, así como una capacidad práctica para manejar el equipo dentro de la subestación de energía. Al final el programa estaba también diseñado para ayudar a los futuros operadores eléctricos a resolver emergencias. En Europa, organizaciones como BAE Systems y Ford Motor Company utilizan con amplitud programas de aprendizaje para sus ingenieros. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4" se ofrece una visión general del uso y los beneficios de la capacitación de aprendizaje práctico en el estado de Washington.[18]

Es interesante que una organización con sede en Detroit, llamada Focus: HOPE, proporciona oportunidades de aprendizaje práctico a adultos jóvenes de bajos ingresos y desempleados para que aprendan habilidades industriales modernas que les serán útiles en los trabajos de alta tecnología de la actualidad. Entre otras oportunidades, Focus: HOPE, en colaboración con empresas como Cisco, Microsoft y la Asociación de la Industria de Tecnología Informática, ha establecido un Centro de Tecnología Avanzada, el cual ofrece un plan de estudios de seis años que integra experiencia laboral estructurada y estudios de ingeniería aplicada junto con manufactura integrada por computadora.[19]

Aunque los programas de aprendizaje práctico surgieron en Europa como parte de su sistema de gremios, han sido adaptados para Estados Unidos. Por lo general, los programas implican la cooperación entre las organizaciones y sus sindicatos, entre la industria y el gobierno, o entre las organizaciones y los sistemas escolares locales. En la actualidad, en Estados Unidos, casi 31 000 organizaciones han registrado sus programas en la Oficina de Aprendizaje y Capacitación (BAT, por sus siglas en inglés) del Departamento del Trabajo, entre los que se incluyen empleadores, y el número de aprendices, que incluye minorías,

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

Acerca del aprendizaje práctico en el estado de Washington

El aprendizaje práctico es una manera clásica de aprender algo nuevo que ha demostrado tener éxito durante siglos. Además de que puede conducirnos al futuro con una fuerza de trabajo muy experta y diversa, ofrece varios beneficios únicos:

- Usted "gana mientras aprende": obtiene un salario que incluye asistencia sanitaria, jubilación y otras prestaciones mientras aprende las habilidades de un oficio.
- Aumento salarial progresivo a medida que aumenta su nivel de habilidad al aprender el oficio en el aula y trabajar con la guía de un oficial en el puesto.
- Después de concluir un programa de capacitación práctico, su nivel de conocimiento supone, además, el beneficio de poder conseguir trabajo en todo el país con el grado de oficial.

El aprendizaje práctico no es sólo un trabajo, es una decisión y un compromiso profesional. Una vez que se haya decidido por un oficio, inscríbase en el programa aprobado de aprendizaje del Estado de Washington en su área, que ofrezca capacitación para el mismo; tal vez no haya vacantes inmediatas en ese programa y tenga que quedar en lista de espera. Los programas de aprendizaje práctico suelen admitir aprendices sólo cuando hay suficientes puestos de trabajo para mantenerlos en activo. Algunos negocios aceptan solicitudes sólo en ciertas épocas del año. Otros requieren que usted encuentre un empleo en el gremio antes de que lo acepten en el programa.

El aprendizaje práctico es una decisión gratificante pero exigente, que requiere determinación, compromiso, actitud y condición física para tener éxito. Como el trabajo en la industria de la construcción es temporal, si elige una carrera en este campo necesitará estirar su presupuesto y estar preparado para los despidos. Tiene que estar en excelente forma física, libre de droga y alcohol, aun en los periodos en que no esté trabajando.

Para los que superan los retos del aprendizaje práctico, las recompensas son considerables. Un trabajador a nivel de oficial tiene garantizado un excelente salario y prestaciones en cualquier lugar de Estados Unidos. Es un trabajador altamente especializado y experto, cuyas calificaciones se reconocen y respetan en toda la industria. El aprendizaje práctico es una de las mejores maneras de adquirir experiencia laboral y capacitación para establecerse en una carrera.

Capacitación en el aula y en el puesto

La capacitación en el aula requiere entre seis y 48 horas por semana, lo que depende del oficio. Estas clases pueden ser por las noches, el día o los fines de semana.

La capacitación en el puesto implica trabajar y aprender de la experiencia de los oficiales experimentados. Durante este periodo de capacitación recibirá un salario por su trabajo. El salario inicial para los capacitandos que comienzan por lo general es alrededor de 50 por ciento de la tarifa de un oficial; aumenta de forma regular a medida que se avanza en el programa. Cerca del final de la capacitación un aprendiz se desempeña como trabajador experto y obtiene casi el mismo salario que los empleados al nivel de oficial.

Programas

- Trabajadores del asbesto
- Contratista general asociado
- Construcción de línea Avista
- Fabricantes de calentadores de agua
- Azulejeros
- Carpinteros
- Albañiles
- Electricistas
- Constructores/carpinteros residenciales
- Obreros siderúrgicos/herreros
- Obreros
- Pintores
- Plomeros/instaladores de tuberías o calderas
- Techadores
- Hojalateros
- Leñadores

Fuente: Adaptado del sitio web del Spokane Community College, http://www.scc.spokane.edu/tech/apprent/default.htm.

mujeres, jóvenes y trabajadores desplazados, suman más de 480 000. (Alrededor de dos tercios de éstos pertenecen a las industrias de la construcción y manufacturera.) Por lo general, a un principiante se le paga 50 por ciento del salario de un trabajador experto, pero este ingreso se le aumenta a intervalos regulares a medida que adquiere más habilidades para realizar el trabajo. Cuando el principiante termina con éxito el aprendizaje, se convierte en oficial certificado y gana la paga completa. Según el BAT, muchos oficiales ganan tanto como los graduados universitarios y algunos hasta más.[20]

Capacitación cooperativa, prácticas profesionales y capacitación gubernamental

capacitación cooperativa
Programa de capacitación que combina la experiencia práctica en el puesto con las clases formales.

De manera similar a las prácticas de aprendizaje, los programas de **capacitación cooperativa** combinan la experiencia práctica en el puesto con las clases formales. Sin embargo, el término *capacitación cooperativa* suele ser utilizado en conjunto con los programas

El aprendizaje práctico es una buena manera de capacitar a los empleados, sobre todo en las industrias de oficios especializados.



© PETER HVIZDAK/THE IMAGE WORKS

de bachillerato y universidad que incluyen experiencias de tiempo parcial o completo. En la actualidad se está tratando de ampliar las oportunidades que combinen la capacitación de habilidades en el puesto con la capacitación regular en el aula, de modo que los estudiantes puedan seguir un trabajo técnico o un programa de grado universitario. Muchas organizaciones, entre las que se incluyen Fannie Mae, Burger King, Champion International, Cray Research y First UNUM Life Insurance, han invertido millones de dólares en programas educativos de capacitación cooperativa en conjunto con las escuelas públicas.

programas de prácticas profesionales
Programas patrocinados de manera conjunta por academias, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia real, mientras descubren cómo se desenvolverán en las empresas.

Los **programas de prácticas profesionales,** patrocinados de manera conjunta por academias, universidades y una variedad de organizaciones ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia real, mientras descubren cómo se desenvolverán en las empresas. Las organizaciones se benefician al tener a su disposición estudiantes-empleados con nuevas ideas, energía e impaciencia por terminar sus asignaciones. La Universidad del Estado de Arizona, la Universidad Cornell y muchas otras universidades, entre las que se incluyen las técnicas, permiten a los estudiantes ganar créditos en la universidad con base en su desempeño en el puesto y en su cumplimiento de los requisitos establecidos del programa. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" se muestra cómo obtener el mayor provecho de las oportunidades de las prácticas.[21]

El gobierno federal de Estados Unidos y varios gobiernos estatales han comenzado a trabajar junto con empleadores privados para patrocinar múltiples programas de capacitación para empleados nuevos y actuales mediante cerca de 1900 centros de carrera en toda la nación. Fundados por la Ley de Inversión de Fuerza de Trabajo de 1998 (analizada en el capítulo 5), estos centros de carrera profesional One Stop (a veces llamados centros de "Servicio de trabajo" o de "Desarrollo de fuerza de trabajo") han permitido que miles de organizaciones ayuden a los ciudadanos locales a obtener trabajo y ayuda de capacitación para el desempeño del puesto. Los centros One Stop se inspiraron en el exitoso programa de Minnesota para ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y a los empleadores a encontrar trabajadores calificados, además de proporcionar capacitación y otros servicios de empleo, todo bajo un mismo techo (de ahí el nombre de One Stop). 3M, Northwest Airlines, Honeywell y General Mills son sólo algunas de las empresas involucradas en el programa One Stop.[22]

Instrucción en aula

Cuando se habla de capacitación, casi todo el mundo piensa en el aula. Y con mucha razón. Más allá de su uso generalizado en la educación, este tipo de capacitación permite que un grupo grande de participantes sea dirigido por un grupo pequeño de instructores. Este método se presta sobre todo para el aprendizaje "combinado", en el que las conferencias y demostraciones se combinan con películas, DVD, videos o instrucción por computadora. Cuando no es posible tener videos, los discos de audio también pueden ser muy valiosos. Por ejemplo, para capacitar a los sobrecargos, las líneas aéreas pueden colocar audios reales de la cabina del piloto, registrados en aviones involucrados en accidentes. Después de escuchar el disco, los participantes analizan el comportamiento de la tripulación durante la crisis. Al escuchar cómo han reaccionado otros y observar la incapacidad para trabajar en equipo, los pilotos en entrenamiento entenderán la necesidad de desarrollar confianza en sí mismos y equilibrarla con la capacidad de escuchar a sus subordinados. A pesar del surgimiento de muchos otros tipos de aprendizaje (electrónico y más), la instrucción en el aula sigue siendo la número uno en capacitación, como se muestra en la figura 7.6.[23]

Instrucción programada

Un método de instrucción que funciona en especial para que las personas puedan trabajar a su propio ritmo es la instrucción programada, a la cual se hace referencia cada vez más como *aprendizaje autodirigido,* e implica el uso de libros, manuales o computadoras para analizar el contenido del tema en secuencias muy organizadas y lógicas que exigen

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Máximo aprovechamiento de las prácticas profesionales

En la actualidad muchas academias y universidades alientan a los estudiantes a solicitar prácticas como parte del plan de estudios. Si lo hacen bien las prácticas suponen ventajas para ellos, las universidades y los futuros empleadores.

Beneficios para los estudiantes

Quienes asisten a prácticas en las organizaciones antes de graduarse obtienen sueldos más altos y más ofertas de trabajo, les cuesta menos tiempo lograr su primera posición; tienen más facilidades para cambiarse a puestos con mayor prestigio, enfrentan mayores retos, tienen mejores recompensas financieras y pueden lograr promociones con más rapidez. En resumen, están mejor preparados para el mundo laboral.

Beneficios para las universidades

Las prácticas ayudan a las academias y universidades a estar en contacto con el mercado. A medida que los estudiantes tienen éxito en el lugar de trabajo, aumenta el reclutamiento de éstos. Los programas de prácticas bien sustentados aumentan la retención de estudiantes y su colocación después de la graduación.

Beneficios para los posibles empleadores

Los alumnos en prácticas proporcionan ayuda competente a las organizaciones sin que éstas tengan que hacer un gran desembolso financiero. Las prácticas también permiten evaluar a un posible empleado casi sin riesgo. Al final de la práctica la organización no está obligada a continuar la relación, pero si el estudiante es un buen elemento le dará preferencia cuando tenga que contratar a alguien para ese puesto, lo que elimina los costos del reclutamiento y reduce mucho el costo de contratación.

Cómo incrementar el valor de las prácticas

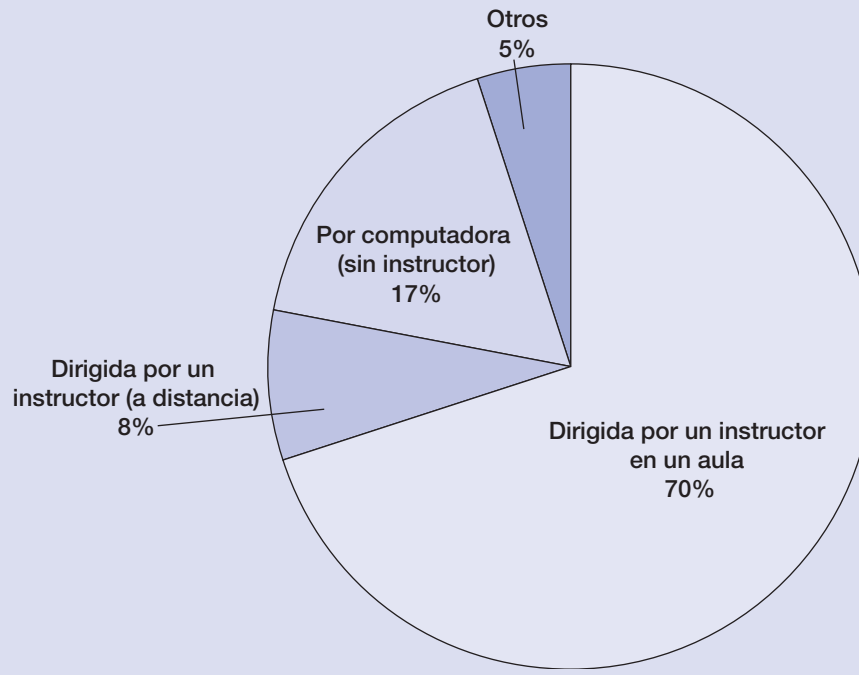
Para incrementar el valor interno de los programas de prácticas profesionales se pueden aplicar las medidas siguientes:

1. Asignar al practicante a proyectos fáciles de lograr y proporcionarle la capacitación que sea necesaria.
2. Involucrar al practicante en el proceso de planeación del proyecto.
3. Designar a un mentor o supervisor para guiar al practicante.
4. Pedir sugerencias sobre el proyecto a otros miembros del personal.
5. Pedir al practicante que lleve un diario de sus actividades de trabajo.
6. Rotar a los practicantes por toda la organización.
7. Explicar la razón de ser de cada actividad de trabajo.
8. Responsabilizar al practicante de los proyectos y fechas de entrega.
9. Tratar a los practicantes como parte del personal de la organización e invitarlos a las reuniones.
10. Establecer un proceso para considerar contratar a los practicantes de forma permanente.

Fuente: Resumido de "Highly Motivated Employees at No Cost? Its Not an Impossible Dream", por John Byrd y Rob Poole, *Nonprofit World* 19, núm. 6, noviembre/diciembre de 2001, pp. 312-332. Reproducido con autorización de *Nonprofit World*, http://www.snpo.org, teléfono: 734-451-3582.

respuesta continua de parte del participante. Después de presentar una pequeña parte de información, el capacitando debe contestar una pregunta escribiéndola en una pantalla de respuesta o presionando una tecla. Si la respuesta es correcta, se le hace saber al principiante y se le presenta el siguiente paso (pantalla) del material. Si la respuesta es incorrecta, se le da una explicación adicional y se le pide que lo vuelva a intentar.

Figura 7.6 Método para impartir la capacitación



Fuente: Holly Dolezalek, "2004 Industry Report", *Training,* octubre de 2004, p. 32.

Una ventaja importante de la instrucción programada es que incorpora varios de los principios de aprendizaje establecidos que se analizaron antes en este capítulo. Con la instrucción programada, la capacitación se individualiza, los capacitandos participan de manera activa en el proceso de instrucción, y la retroalimentación y el refuerzo son inmediatos. Aunque con la instrucción programada cabe la posibilidad de que no aumente la cantidad de lo que aprende una persona, por lo general sí aumenta la velocidad con que lo hace.

Métodos audiovisuales

Para enseñar habilidades y procedimientos en muchos puestos de producción se utilizan ciertos dispositivos audiovisuales. En el nivel más sencillo con frecuencia se utilizan videos para ilustrar los pasos de un procedimiento, como montar el equipo electrónico o trabajar con un empleado problemático. Utilizar las videocámaras permite a los capacitadores y a los capacitandos ver una grabación sobre el problema, y obtener la retroalimentación inmediata sobre el avance hacia el logro de los objetivos. Los entrenadores de tenis y de golf graban a menudo a sus estudiantes para que puedan observar sus errores.

Otras tecnologías, como los CD y los DVD, permiten que los participantes tengan acceso a cualquier segmento del programa de instrucción que sea útil sobre todo para la instrucción individualizada, cuando los empleados tienen distintos niveles de conocimientos y capacidad. Esta tecnología se utiliza en la actualidad para enseñar a los médicos a diagnosticar enfermedades, para que los granjeros aumenten su productividad y para que el personal de reanimación cardiopulmonar (RCP) en entrenamiento aprenda a revivir a las

víctimas de ataques cardiacos. Otras aplicaciones más recientes se refieren a las difíciles habilidades directivas de liderazgo, supervisión y relaciones interpersonales.

La Army National Guard de Dakota del Sur ha utilizado "capacitación a distancia" para enseñar su proceso de conversión del sistema de lanzamiento múltiple de cohetes. Antes los soldados tardaban varios meses en terminar un curso regular por correspondencia. La capacitación a distancia permitió a los soldados entrenar con holgura gracias a los CD-ROM durante los entrenamientos de los fines de semana y recibir retroalimentación inmediata sobre su progreso por medio de sesiones telefónicas con un instructor. Los soldados terminan los módulos a su propio ritmo y los repasan cuanto lo consideran necesario. Los audios y videos de los CD-ROM refuerzan la instrucción llamando la atención del soldado y dándole una demostración visual de la tarea que debe realizar. Las sesiones de capacitación a distancia permiten que el soldado formule preguntas acerca del contenido de los CD-ROM (las cuales escribió de antemano) a un instructor calificado y experto.[24]

Ampliar este tipo de videotecnologías con una infraestructura de conferencias a distancia permite que un programa educativo sea transmitido a muchas ubicaciones de manera simultánea, así como la interacción inmediata entre los participantes. Estos métodos se están convirtiendo en una herramienta muy eficaz para brindar educación continua y a distancia. La Escuela de Relaciones Industriales y Laborales de la Universidad de Cornell, por ejemplo, ha utilizado con éxito las conferencias a distancia y las tecnologías para conectar en tiempo real a ejecutivos de empresas como IBM, General Motors, Motorola y Boeing, con estudiantes de todo el mundo con el fin de analizar temas, compartir ideas y modelos de las mejores prácticas, y comunicarse por medio de chats en internet, pizarra de anuncios e intercambios en videoconferencias.[25]

E-learning o aprendizaje electrónico

e-learning
Aprendizaje que se lleva a cabo por un medio electrónico.

Los métodos de capacitación audiovisuales más sencillos, programados y orientados a las computadoras que se acaban de analizar están evolucionando hacia lo que los capacitadores denominan hoy en día **e-learning,** el cual abarca una amplia variedad de aplicaciones, como capacitación en red y por computadora (CBT, por sus siglas en inglés), así como aulas virtuales. Incluye entrega de material por internet, intranet y extranet, cintas de audio y de video, TV vía satélite y programas interactivos, DVD y CD-ROM. El e-learning proporciona ejercicios y práctica, solución de problemas, simulación, instrucción por medio de juegos y sofisticadas formas de instrucción mediante tutorías individualizadas, de un modo que es más atractivo para los estudiantes que la instrucción tradicional en el aula. También es más barato de administrar para los empleadores porque, en muchos casos, puede entregarse de forma directa mediante las computadoras de los empleados. En la actualidad, cada vez más empresas están utilizando el e-learning e informan que al hacerlo ahorran de 30 a 70 por ciento de sus costos de capacitación.[26]

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Motorola es una empresa de tecnología de punta y mucha de su capacitación emplea tecnología multimedia. Lea cómo la Universidad Motorola amplía la capacitación a todo el mundo por medio de la tecnología de internet y de los CD-ROM; visite

http://bohlander.swlearning.com

El e-learning transforma el proceso de aprendizaje de varias maneras. Primero, como ya se ha dicho, permite que la empresa lleve la capacitación a los empleados en vez de que éstos vayan a ella, lo que por lo general es más eficiente y rentable. La industria de las plantas de energía nuclear es un ejemplo: la capacitación en una planta de energía nuclear es frecuente y consume mucho tiempo. A los trabajadores les puede tomar una hora o más el quitarse su equipo protector y dirigirse a un lugar distinto para recibir la capacitación. Una empresa de energía nuclear que optó por el e-learning informó que con ello había ahorrado casi un millón de dólares y 10 000 horas-empleado en sólo un año.

El e-learning también permite que los empleados busquen en un mar de información virtual para personalizar su aprendizaje a su propio ritmo y espacio. Cada vez más empresas están exigiendo el acceso a componentes individuales de capacitación para que

los empleados los utilicen en el momento y lugar en que los necesiten. Esto ayuda a aliviar el aburrimiento que los participantes experimentan durante los cursos de capacitación desarrollados y aumenta la probabilidad de que los empleados retengan la información si la utilizan en el momento. Cuando uno de los representantes técnicos de TimeWarner Cable no está seguro de cómo procesar un pedido, puede hacer clic en una simulación de e-learning y consultar una guía didáctica paso a paso. De modo similar, Cisco tiene 3000 videos de capacitación (*videos on demand*) que los empleados pueden descargar de la intranet de la empresa a medida que los necesiten. Cuando los gerentes de Cisco publican un nuevo video de capacitación, el antiguo y menos solicitado se retira en automático y se archiva.[27] Aunque los sistemas de e-learning pueden ser muy sofisticados, no necesariamente son caros. Muchos programas de capacitación de e-learning utilizan aplicaciones que los empleados ya conocen, como PowerPoint, Word y Adobe Acrobat, y los convierten en programas Flash, de tal forma que es fácil verlos en línea con cualquier navegador de internet. La capacitación basada en internet también puede revisarse con rapidez, por lo que proporciona material actualizado de manera continua. Esto no sólo hace más fácil y económico revisar el plan de estudios de la capacitación, sino que también ahorra costos de desplazamiento y de aulas. Esta capacitación puede ser aún más efectiva cuando se combina con otras tecnologías de comunicación como el correo electrónico, la conferencia a distancia, la videoconferencia y el groupware (un tipo de programa que permite el trabajo en grupo y la cooperación entre los usuarios conectados a dicha red local). Un resumen de estas ventajas incluye lo siguiente:

- Aprendizaje al propio ritmo del participante.
- Capacitación dirigida al empleado.
- Capacitación interactiva.
- Los empleados no tienen que esperar una sesión de capacitación programada.
- La capacitación puede centrarse en necesidades específicas según lo revelado en las pruebas incorporadas.
- Los capacitandos pueden recurrir a la ayuda en línea o a material por escrito.
- Es más fácil cambiar un sitio web que volver a escribir, fotocopiar y distribuir los nuevos materiales de capacitación en la clase.
- Es más fácil guardar los registros.
- La capacitación resulta rentable tanto para una cantidad grande como para una cantidad pequeña de empleados.

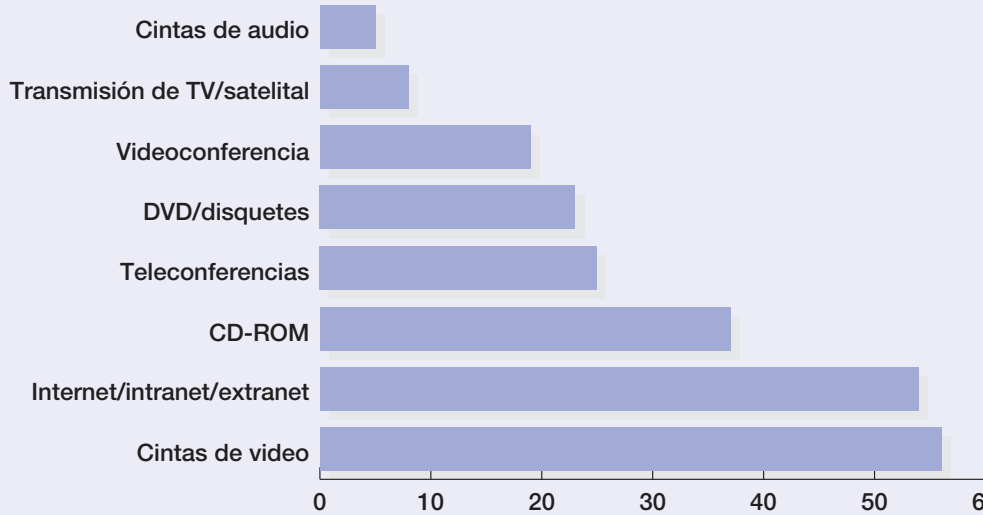
Una trampa del e-learning es que requiere cierta planeación para que tanto los empleados internos que se conectan por medio de una conexión corporativa rápida de internet, como los empleados externos que disponen de módems inalámbricos o conexiones lentas por vía telefónica, tengan acceso al material de la capacitación. Para hacer frente a esta limitación, las empresas suelen proporcionar a su personal externo los CD y DVD que contienen el material de capacitación que los empleados internos pueden descargar. O, como AT&T, ofrecen a los empleados que cuentan con un ancho de banda reducido optar por descargar presentaciones de capacitación con fotografías fijas en lugar de videos tipo película. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 6" se muestran los diversos tipos de medios que utilizan las empresas para capacitar a sus empleados y la frecuencia con la que utilizan tales medios.

Método de simulación

A veces no es práctico ni prudente capacitar empleados con el equipo real que se utiliza en el trabajo. Un ejemplo obvio es la capacitación para conducir un avión, una nave espacial u otro equipo muy técnico y costoso. El método de la simulación hace hincapié en el realismo del equipo y en su operación con un costo mínimo y la máxima seguridad.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6

Los medios de instrucción más utilizados



Fuente: Holly Dolezalek, "2004 Industry Report" *Training*, octubre de 2004, p. 34.

Southwest Airlines se jacta de tener el simulador de vuelo quizá más avanzado desde el punto de vista tecnológico de la industria de la aviación: una unidad de pleno movimiento Boeing 737-700, con un costo de 10.8 millones de dólares, alojada en un centro de capacitación de operaciones de vuelo de 110 000 pies cuadrados adyacente a las oficinas principales de Southwest en Dallas's Love Field. Las instalaciones pueden albergar hasta seis simuladores 737 y capacitar hasta 300 de los 4100 pilotos que tiene Southwest al mismo tiempo. El centro cuenta con 110 empleados. Además de los simuladores y sus correspondientes salas de programación computarizada e información, el centro de capacitación cuenta con ocho aulas, cada una totalmente equipada con circuito cerrado de TV, computadoras, equipo audiovisual convencional y conexiones de teléfono e internet. En un día promedio, el centro de capacitación de operaciones de vuelo alberga de 80 a 120 pilotos en sus aulas y simuladores. Debido a que enfrenta una seria escasez de trabajadores, la Administración Federal de Aviación desarrolló un sofisticado simulador para acelerar de manera drástica la capacitación de los controladores de tráfico aéreo, proceso que tomaba hasta cinco años. Variables como la velocidad del viento, las precipitaciones y el número de aviones que dirigir, pueden ajustarse en el simulador para probar la capacidad de los participantes. Los que no superan ciertas situaciones reciben una capacitación adicional en esas áreas. El ejército de Estados Unidos ha realizado inversiones muy fuertes en simuladores con el fin de entrenar a los soldados para el combate. Los dispositivos automatizados, entre otras cosas, pueden simular el interior de los tanques, los vehículos de combate y otros equipos, que pueden conectarse para entrenar a todo un pelotón, compañía o batallón.[28]

Como con el aprendizaje electrónico y la capacitación por computadora, la distinción entre la simulación y la capacitación por computadora se ha borrado. Por ejemplo, una simulación desarrollada por Wicat en sociedad con Airbus y Singapur Airlines corre en una PC y reproduce una cabina de piloto con los despliegues de mando y los controles

del acelerador/ala. Aun cuando la simulación basada en computadora es hasta cierto punto económica, es poderosa. Los pilotos atienden a un programa, a su propio ritmo, que simula "rodar por la pista, despegar, elevarse, volar, descender, acercarse, aterrizar y dar la vuelta". Este tipo de tecnologías facilita la capacitación de nuevas y diversas maneras. Delta Airlines ha declarado que la meta de la empresa es dar capacitación por simulación a los empleados en sus hogares. Dados los avances en telecomunicaciones, las posibilidades parecen ilimitadas.[29]

Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial

Aunque muchos de los métodos utilizados para capacitar a los empleados de primer nivel también se utilizan para capacitar a los gerentes y a los supervisores, otros métodos tienden a reservarse para el desarrollo gerencial. Hay que recordar que el desarrollo difiere un poco de la capacitación en que su propósito es ampliar la experiencia de una persona y brindarle una visión a largo plazo del rol que cumplirá en la organización. Durante la última década la importancia del desarrollo gerencial ha aumentado, ya que las organizaciones intentan competir con base en las personas. El cambio organizacional y la revitalización estratégica dependen de líderes, gerentes y supervisores con talento. El desarrollo gerencial es útil para suministrar a los gerentes las habilidades y perspectivas que necesitan para tener éxito.[30]

Al igual que en la capacitación para los empleados no gerenciales, los métodos utilizados para el desarrollo gerencial difieren en los principios de aprendizaje que incorporan y en su efectividad para ofrecer varios conocimientos, habilidades y capacidades.

Experiencias en el puesto

Ciertas habilidades y conocimientos pueden ser adquiridos con sólo escuchar, observar y leer. Pero otros sólo se obtienen mediante la práctica real y la experiencia. La experiencia de desarrollo en el puesto es una de las técnicas de mayor eficacia y uso generalizado porque da a los gerentes la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores.

Sin embargo, así como la capacitación en el puesto puede ser un problema para los empleados de primer nivel si no está bien planeada, el desarrollo gerencial en el puesto debe estar bien organizado, supervisado y representar un reto para los participantes. Los métodos para ofrecer experiencia en el puesto incluyen lo siguiente:

1. El *coaching* implica un flujo continuo de instrucciones, comentarios y sugerencias del director hacia el subordinado. (El *mentoring,* analizado en el capítulo 5, es un enfoque parecido al desarrollo gerencial personal e informal.)
2. Las *asignaciones suplentes* preparan a la persona para asumir el puesto de gerente, ya que le permiten adquirir experiencia para manejar funciones importantes del puesto.
3. La *rotación de puestos* proporciona diversas experiencias profesionales, así como la ampliación del conocimiento y la comprensión requerida para dirigir con más eficacia.
4. La *transferencia lateral* implica el movimiento horizontal a través de diversos departamentos, junto con el movimiento ascendente en la organización.
5. Los *proyectos especiales* y los *consejos de subalternos* brindan a las personas la oportunidad de involucrarse en el estudio de los problemas actuales de la organización y en las actividades de planeación y toma de decisiones.
6. El *aprendizaje activo* deja tiempo libre a los gerentes para trabajar de lleno en proyectos, junto con otras personas de la organización. En algunos casos el aprendizaje activo se combina con instrucción en el aula, debates y conferencias.

7. Las *reuniones de personal* permiten a los participantes familiarizarse con los problemas y acontecimientos que ocurren fuera de su área inmediata al darles la oportunidad de conocer las ideas y opiniones de otros gerentes.
8. Las *progresiones laborales planeadas* (analizadas en el capítulo 5) utilizan todos estos métodos al ofrecer a los empleados la capacitación y el desarrollo necesarios para avanzar en una serie de puestos que requieren niveles cada vez más altos de conocimientos o de habilidades.[31]

Aunque estos métodos se utilizan cada vez más para desarrollar gerentes que ocuparán puestos de alto nivel, también aportan experiencias valiosas para quienes se están preparando para otro tipo de posiciones dentro de la organización. Y aunque la experiencia en el puesto constituye la esencia de la capacitación y el desarrollo gerencial, se puede complementar con otros métodos de desarrollo fuera del puesto.

Seminarios y conferencias

Los seminarios y las conferencias, como la instrucción en el aula, son útiles para reunir grupos de personas para la capacitación y el desarrollo. En el desarrollo gerencial los seminarios y las conferencias se pueden utilizar para comunicar ideas, políticas o procedimientos, pero también para plantear temas de debate o analizar problemas que no tengan respuesta o solución predeterminada, por lo general con la ayuda de un líder calificado. A este respecto, los seminarios y las conferencias se suelen utilizar cuando la meta es el cambio de actitud.

Los seminarios y las conferencias externas se realizan a menudo en colaboración con universidades y consultorías. Uno de estos programas destinados al desarrollo gerencial es el grid gerencial o de liderazgo. Los seminarios se enfocan en dos dimensiones del liderazgo efectivo: la *preocupación por la gente* y la *preocupación por la producción,* las cuales se representan en el grid de la figura 7.7. Robert Blake y Jane Srygley Mouton, sus creadores, utilizan una combinación de seminarios, análisis y reflexiones personales para ayudar a los gerentes a lograr lo que ellos llaman estilo de liderazgo "9, 9" ("Administración de equipos" en la figura 7.7.) Al participar en seminarios, los gerentes y supervisores aprenden a identificar los cambios que necesitan hacer a nivel personal y organizacional, y a actuar con más efectividad en sus relaciones interpersonales y en sus grupos de trabajo.

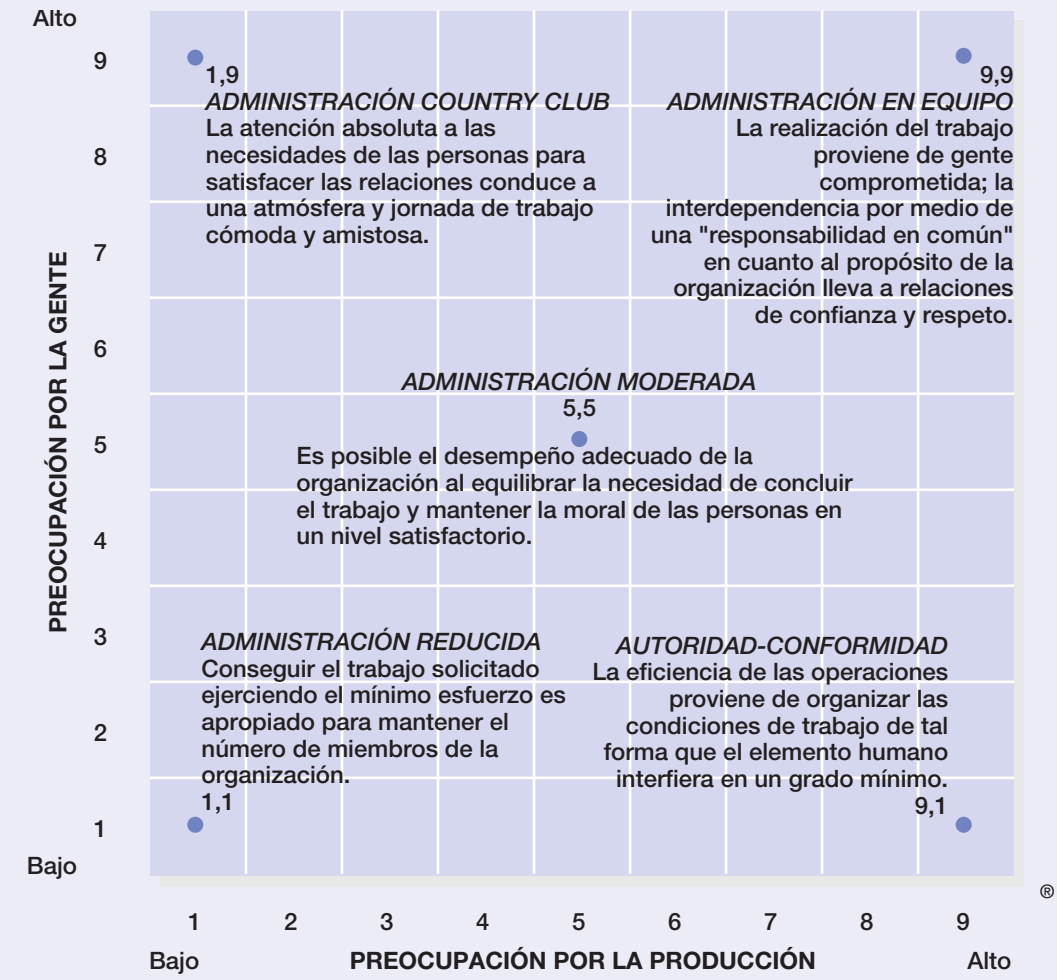
En Estados Unidos, organizaciones como la Asociación Estadounidense de Administración, la Junta de Conferencias y el Centro para el Liderazgo Creativo ofrecen otros seminarios que incluyen temas que van desde las comunicaciones hasta la planeación estratégica.

Estudios de caso

Un método útil en particular, empleado en situaciones de aprendizaje en el aula, es el estudio de caso. El FBI, por ejemplo, utiliza su método de Escenario de Caso Integrado para unir a los nuevos agentes de una manera lógica. Por medio de ejemplos documentados, los participantes aprenden a analizar (separar) y sintetizar (unir) los hechos para tomar conciencia de las muchas variables en las cuales se basan las decisiones de la administración y, en general, para mejorar sus habilidades en la toma de decisiones. Los educadores y capacitadores expertos por lo general señalan que el estudio de caso es lo más apropiado cuando:

1. Las habilidades analíticas, de solución de problemas y de pensamiento crítico son las más importantes.
2. Los conocimientos, habilidades y capacidades son complejos y los participantes necesitan tiempo para dominarlos.
3. Se desea la participación activa.
4. El proceso de aprendizaje (preguntar, interpretar, etcétera) es tan importante como el contenido.
5. El equipo puede interactuar para la solución de problemas.[32]

Figura 7.7 El grid gerencial o de liderazgo



Fuente: Robert R. Blake y Anne Adams McCanse. *Leadership Dilemmas–Grid Solutions,* Houston, Gulf Publishing, 1991, p. 29. (Publicado por primera vez como *The Managerial Grid Figure* por Robert R. Blake y Jane S. Mouton.) Cortesía de Grid International, Austin, TX. Todos los derechos reservados.

Aun cuando el estudio de caso sea apropiado, a menudo se administra mal. Como con cualquier otra técnica de desarrollo, la implementación es crucial para su efectividad. En la figura 7.8 se ofrece una serie de pautas para dirigir los estudios de caso.

Juegos de negocios

Las experiencias de la capacitación se animan y se vuelven más interesantes gracias a los juegos de negocios; en ellos los jugadores se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. Por medio de una computadora programada para el juego, se simulan los efectos que tiene cada decisión en las distintas áreas de una organización. Una ventaja importante de esta técnica es el alto grado de participación que requiere.

Figura 7.8 Estudios de caso

AL UTILIZAR LOS ESTUDIOS DE CASO . . .

- Sea claro sobre los objetivos de aprendizaje y haga una lista de las maneras en que podría lograr los objetivos.
- Decida qué objetivos se cumplirían mejor con el método del estudio de caso.
- Identifique los casos disponibles que podrían funcionar, o considere escribir los suyos.
- Prepare la actividad, el material del caso, el aula y el horario.
- Siga los principios de las dinámicas de grupo eficaces.
- Brinde a todos los capacitandos la oportunidad de participar y trate de mantener los grupos pequeños.
- Deténgase para verificar el progreso y esté preparado para intervenir si la dinámica de grupo se descontrola.
- Permita los diversos estilos de aprendizaje.
- Aclare cuál es la función del instructor.
- Vincule la teoría y la práctica.

Fuente: Adaptado de Albert A. Einsiedel, Jr., "Case Studies: Indispensable Tools for Trainers", *Training and Development,* agosto de 1995, pp. 50-53.

En la actualidad los juegos de negocios son muy utilizados como método para el desarrollo gerencial. Muchos fueron diseñados para el uso general, pero en fecha reciente se han adaptado a industrias específicas. Puede ser divertido saber cómo el grupo básico de combate del Cuerpo de Marines utilizó el juego de computadora Doom para enseñar a los reclutas a desarrollar estrategias. De igual modo, Bell Canada induce a sus gerentes a jugar TeleSim, una simulación computarizada para la industria de las telecomunicaciones desarrollada por Thinking Tools y Coopers & Lybrand, para enseñarles cómo deben actuar en un mercado cada vez más abierto y competitivo.[33]

A medida que ha aumentado el desarrollo de juegos para industrias específicas, han surgido más simulaciones para una amplia variedad de organizaciones. Por ejemplo, Lufthansa Airlines y Delta Air Lines han desarrollado juegos de negocios para enseñar a los participantes los temas de negocios relacionados con la difícil competencia actual y los bajos beneficios (o ninguno) de su industria. Los gerentes que trabajan en los equipos compiten entre sí manejando empresas aéreas ficticias en las que deben equilibrar los problemas de trazado de rutas, horario, costos, beneficios y demás. El juego de Delta fue tan popular que después de capacitar a los gerentes de la empresa se roló a los empleados de primera línea.[34]

Sin embargo, el método del juego no siempre requiere una computadora. Motorola desarrolló un juego llamado "EEO: Es tu trabajo" para enseñar los principios básicos de la igualdad en oportunidades de empleo. Ideado originalmente para cubrir las necesidades de acción afirmativa de Motorola, en la actualidad está disponible en las tiendas para emplearse en programas de capacitación. El kit del juego abarca hasta 24 jugadores, divididos en equipos de cuatro, en una sola sesión. Los jugadores quedan atrapados en el espíritu de competencia del juego y, al mismo tiempo, aprenden y recuerdan las normas gubernamentales. También se dan cuenta de cómo sus decisiones diarias se relacionan con el cumplimiento de las normas por parte de su empleador. Red Robin, una cadena de hamburguesas gourmet, con sede en Colorado, realiza una sesión de cocina parecida a la del *Cocinero de Hierro* en sus conferencias de capacitación anuales. Concursantes de varias

regiones demuestran su habilidad para elaborar hamburguesas gourmet y ganan viajes y premios en efectivo.[35]

Desempeño o juego de roles

El desempeño de roles consiste en asumir la actitud y la conducta de otros, es decir, representar su papel, a menudo el de un supervisor y un subordinado, que están implicados en un problema particular. Al actuar en la posición del otro, los participantes en el desempeño de roles mejoran su capacidad para entender y tratar a los demás. El desempeño de roles debe también enseñarles a aconsejar a los otros ayudándolos a ver la situación desde un punto de vista diferente. Se utiliza mucho en la capacitación de profesionales de la salud con el fin de que desarrollen empatía y sean sensibles a las preocupaciones de los pacientes. También es muy utilizado en la capacitación de gerentes para que aprendan a resolver cuestiones de los empleados relacionadas con el ausentismo, la evaluación del desempeño y las situaciones conflictivas.

En ocasiones los participantes no se sienten muy seguros de querer intentar el desempeño de roles. Un desempeño de roles exitoso requiere planeación. Los instructores deben hacer lo siguiente:

1. Asegurarse de que los miembros del grupo se sientan a gusto entre sí.
2. Seleccionar y preparar a los actores presentándoles una situación específica.
3. Ayudar a los participantes a prepararse pidiéndoles que describan cómo sería su personaje.
4. Estar consciente de que los voluntarios son los que mejor representan un papel.
5. Preparar a los observadores asignándoles tareas específicas (como evaluar o retroalimentar).
6. Dirigir la representación de roles a medida que se equivoquen (porque no hay guión escrito).
7. Hacerla breve.
8. Analizar la representación y destacar los puntos que se aprendieron.[36]

El desempeño de roles es un modelo de enseñanza versátil, aplicable a diversas experiencias de capacitación. Planeado y ejecutado de manera correcta, puede aportar realismo y perspectiva a los dilemas y experiencias que no hubieran podido compartirse de otra manera. También se han desarrollado programas de computadora que simulan el desempeño de roles. El Líder Virtual, un producto de SimuLearn, es uno de esos programas: los gerentes en capacitación interactúan con los "empleados" animados, algunos de los cuales cooperan más que otros. Luego les dan retroalimentación sobre qué tan bien aplicaron sus habilidades directivas en cada situación.

Modelado del comportamiento

modelado del comportamiento
Enfoque que muestra la conducta deseada y da a los capacitandos la oportunidad de que practiquen, hagan un juego de roles de esa conducta y reciban retroalimentación.

El modelado del comportamiento es una técnica que combina varios métodos de capacitación y, por consiguiente, múltiples principios de aprendizaje. El **modelado del comportamiento** consta de cuatro componentes básicos:

1. *Puntos de aprendizaje.* Al principio de la instrucción se enumeran las metas y los objetivos esenciales del programa. En algunos casos los puntos de aprendizaje son una secuencia de los comportamientos que hay que enseñar, por ejemplo, los que describirían los pasos recomendados para brindar retroalimentación a los empleados.
2. *Modelado.* Los participantes ven películas, DVD o cintas de video en los cuales se ve a un gerente ejemplar tratando con un empleado con el fin de mejorar su desempeño. El modelo muestra de manera específica cómo tratar la situación y demuestra los puntos de aprendizaje.
3. *Práctica y desempeño de roles.* Los capacitandos participan en un ensayo general de los comportamientos mostrados por los modelos. La mayor parte del tiempo de capacitación se consume en estas sesiones de práctica de habilidades.

4. *Retroalimentación y refuerzo.* A medida que la conducta del capacitando se asemeja cada vez más a la del modelo, el capacitador y otros capacitandos proporcionan refuerzo social, por ejemplo elogios, aprobación, estímulos y atención. Videograbar los ensayos de conducta proporciona retroalimentación y refuerzo. En todo el periodo de capacitación el énfasis se sitúa en la transferencia de lo aprendido al trabajo.

¿Funciona el modelado del comportamiento? Varios estudios controlados han demostrado que tienen éxito en ayudar a los gerentes a relacionarse con los empleados, manejar la disciplina, introducir cambios y aumentar la productividad. La capacitación militar es un clásico ejemplo de lo bien que funciona el modelado de conducta. Los sargentos de capacitación modelan el comportamiento esperado de los nuevos reclutas, quienes, a su vez, al imitarlo, desarrollan disciplina y confianza.[37]

Fase 4. Evaluación del programa de capacitación

objetivo 5

La capacitación, como cualquier otra función de la ARH, debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan de manera adecuada sus programas de capacitación. En muchos sentidos eso va más allá de una gerencia deficiente; es una mala práctica de negocios. Dada la fuerte apuesta monetaria que las organizaciones hacen en la capacitación, lo prudente sería que los gerentes desearan maximizar el rendimiento de dicha inversión.

En la figura 7.9 se muestran los cuatro criterios básicos disponibles para evaluar la capacitación: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados. Algunos de ellos son más fáciles de medir que otros, pero todos son importantes porque proporcionan diferente información sobre el éxito de los programas. La combinación de estos criterios puede dar una imagen total del programa de capacitación para ayudar a los gerentes a decidir cuáles son las áreas problemáticas qué hay que cambiar en el programa y si se debe continuar con él.[38]

Figura 7.9 **Criterios para evaluar la capacitación**



Criterio 1. Reacciones

Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es evaluar las reacciones del participante. Los participantes satisfechos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto. Por el contrario, la insatisfacción con la capacitación contribuye a una baja satisfacción laboral. Sin embargo, los participantes pueden hacer algo más que decir si les gustó o no el programa de capacitación. Pueden informar qué contenidos y técnicas encontraron más útiles, criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre las interacciones de los participantes, la retroalimentación, etc. Las preguntas podrían incluir las siguientes:

- ¿Cuáles eran sus objetivos de aprendizaje para este programa?
- ¿Los alcanzó?
- ¿Le gustó este programa?
- ¿Lo recomendaría a otros que tengan metas de aprendizaje similares?
- ¿Qué sugeriría para mejorar el programa?
- ¿Debe la organización continuar ofreciéndolo?

Aunque los métodos de evaluación basados en las reacciones están mejorando, muchas de las conclusiones sobre la eficacia de la capacitación todavía se basan en medidas generales de satisfacción que carecen de una retroalimentación específica. Además, debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito. Quizá sea fácil reunir comentarios encantadores de los participantes, pero aunque esta información satisfaga a la gerencia, podría no ser útil a la organización, a menos que se traduzca de alguna manera en una mejora mensurable del comportamiento y del desempeño en el puesto. En el análisis final, las medidas de las reacciones deberían ir más allá de la evaluación del valor de entretenimiento de la capacitación.[39]

Criterio 2. Aprendizaje

Más allá de lo que los participantes *piensen* de la capacitación, podría ser buena idea comprobar si en realidad aprendieron algo. Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación proporciona una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora. Sin embargo, además de examinar a los participantes antes y después de la capacitación, pueden medirse estándares paralelos en personas de un grupo de control y compararlos con los de quienes recibieron la capacitación para asegurarse de que la mejora es resultado de la capacitación y no de otro factor (como un cambio de puesto o un aumento en la compensación). El grupo de control debe estar conformado por empleados que no hayan recibido la capacitación, pero que están al mismo nivel que los capacitandos en áreas como experiencia, capacitación anterior y nivel de puestos. Federal Express empleó este método para estudiar a 20 conductores de camionetas que asistieron a un programa de capacitación de una semana dirigido a recién contratados. Luego, la empresa comparó el desempeño de estos conductores con un grupo de control de 20 conductores que sólo habían recibido capacitación en el puesto. FedEx encontró que los conductores que habían recibido capacitación formal tenían menos errores al procesar los paquetes, con lo que ahorraron a la empresa casi 500 dólares por conductor capacitado.[40]

Criterio 3. Comportamiento

Con seguridad usted se sorprendería si supiera que mucho de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se vuelve a utilizar en el puesto, lo que no significa necesariamente que la capacitación fue ineficaz. De hecho, en las medidas de las reacciones y del aprendizaje de los empleados, el programa podría calificar muy alto. Pero por varias ra-

transferencia de la capacitación
Aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el trabajo.

zones los capacitandos pueden no demostrar cambios de comportamiento una vez que regresan a sus puestos. La **transferencia de la capacitación** consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto. Para maximizar la transferencia los gerentes y los capacitadores pueden utilizar diferentes enfoques:

1. *Poner de relieve elementos idénticos;* es más fácil transferir la capacitación si las condiciones durante ésta se asemejan lo más posible a las del puesto.
2. *Enfocarse en principios generales.* Cuando los puestos cambian o el ambiente de trabajo no se puede imitar con exactitud, los capacitadores suelen recalcar los principios generales de la capacitación en lugar de modificar el comportamiento rutinario. Este enfoque ayuda a las personas a saber cómo aplicar los puntos principales del aprendizaje en las condiciones variables del puesto.
3. *Crear el ambiente propicio para la transferencia.* En algunos casos no se puede implementar el comportamiento capacitado porque otros gerentes, colegas y empleados continúan reforzando los antiguos métodos y rutinas. Para prevenir este tipo de problemas el gerente debe asegurarse de que el ambiente de trabajo apoye, refuerce y recompense al participante para que aplique las nuevas habilidades o conocimientos.
4. *Brinde a los empleados estrategias de transferencia.* En especial cuando las condiciones no sean propicias para la transferencia, los gerentes deben también proporcionar a los capacitandos estrategias y tácticas para manejar su ambiente de transferencia. Un método llamado *prevención de reincidencias* (RP, por sus siglas en inglés) enseña a las personas a anticipar y enfrentar los reveses inevitables que encontrarán cuando vuelvan a su puesto; es decir, las situaciones que los empujen a reincidir en la conducta anterior. Al enseñar a los empleados a identificar las situaciones que ponen en peligro la transferencia y a desarrollar estrategias para tratarla, la prevención de reincidencias puede ayudarlos a obtener más control para mantener los comportamientos aprendidos.[41]

Existen varios métodos para evaluar la transferencia de las habilidades aprendidas de regreso al puesto. En Xerox, por ejemplo, los gerentes utilizan muchos métodos de evaluación, entre los que se incluyen observaciones de los participantes una vez que regresan a sus posiciones normales, entrevistas con sus gerentes y exámenes de las evaluaciones de desempeño después de la capacitación. Después combinan los resultados de la evaluación para comprobar si la capacitación y el desarrollo influyeron en su comportamiento en el trabajo.

Criterio 4. Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI)

Los gerentes de capacitación tienen que demostrar que sus programas producen "resultados netos".[42] Hoy en día, casi todas las organizaciones miden su capacitación en términos de su retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés), el cual también a veces se conoce como la *utilidad* que obtiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación. El ROI de una empresa lo constituyen los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos en que se incurrió al aplicarla y corresponde a los gerentes de recursos humanos la responsabilidad de calcularlos y presentarlos a la alta gerencia de la empresa. Los beneficios pueden incluir el aumento en las utilidades, en la productividad y en la calidad, o bien, disminución en los costos, aumento en la satisfacción de los clientes o en la satisfacción de los empleados en el puesto y, en consecuencia, la reducción en la rotación de personal.

A continuación se presenta el tipo de preguntas que los gerentes de recursos humanos deben contestar cuando calculan los beneficios de un programa de capacitación:

- ¿Cuánto aumentó la calidad debido al programa de capacitación?
- ¿Cuánto contribuyó a las utilidades?

- ¿Hasta qué punto disminuyó la rotación de personal y el desperdicio de materiales de la empresa después de la capacitación?
- ¿Cuánto aumentó la productividad y hasta qué punto disminuyeron los costos?

Para contestar a estas preguntas los gerentes de recursos humanos utilizan información de diversos tipos, como datos de ventas, de recursos humanos y financieros, así como de encuestas aplicadas a empleados y grupos de control o recabados en diversas fuentes internas de la organización. Por supuesto, también se deben medir los costos del programa de capacitación, es decir, los diversos gastos en que se incurre al aplicarlo, los cuales incluyen los costos directos de los programas (materiales, viajes, lugar de las reuniones, comidas, equipo, sueldo u honorarios del instructor, etc.), así como los costos indirectos de los programas (sueldos y pérdida de productividad de los participantes mientras están en la capacitación, etc.). La fórmula para calcular el ROI es muy sencilla:

ROI = Resultados/costos de la capacitación

Si la proporción del ROI es >1, los beneficios de la capacitación exceden el costo del programa; si la proporción del ROI es <1, los costos de la capacitación exceden los beneficios. El ROI también se puede medir en términos de cuánto tiempo toma recoger los beneficios de la capacitación. Este análisis del reembolso se hace al sumar los costos y dividirlos entre los beneficios obtenidos en un solo mes. El resultado indicará el tiempo total requerido para que la capacitación se pague a sí misma. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 7" se muestran algunos ejemplos sencillos de la forma en que se calcula el ROI.[43]

Benchmarking

benchmarking
Proceso de comparar los servicios y prácticas propios en relación con los de líderes reconocidos para identificar las áreas a mejorar.

Estrechamente relacionado con el cálculo del ROI de la capacitación de la empresa se encuentra el proceso de **benchmarking**, es decir, la comparación de los servicios de desarrollo y prácticas de la empresa en relación con los de líderes reconocidos en la industria. Aunque no existe ningún modelo exacto para el benchmarking, los más sencillos se basan en el proceso clásico de cuatro pasos de W. Edwards Deming. El proceso de cuatro pasos recomienda que los gerentes:

1. *Planeen.* Hagan una autoauditoría para definir los procesos y medidas internas; decidan qué áreas comparar y elijan la organización con la que van a compararlas.
2. *Hagan.* Recaben los datos por medio de encuestas, entrevistas, visitas al lugar o registros históricos.
3. *Comprueben.* Analicen los datos para descubrir brechas en el desempeño, comuniquen los resultados y sugieran mejoras a la gerencia.
4. *Actúen.* Establezcan metas, implementen cambios específicos, supervisen el progreso y redefinan los puntos de referencia como un proceso de mejora continua.

Para utilizar el benchmarking con éxito, los gerentes deben definir con claridad las medidas de competencia y desempeño, evaluar de manera objetiva la situación actual e identificar las áreas en las que hay que mejorar. Los expertos en esta área continúan tratando de encontrar la forma de medir lo que logran hacer los departamentos de capacitación. Las tres áreas que la mayoría de los profesionales de desarrollo y capacitación de RH consideran que es esencial medir son las siguientes:

1. *Actividad de la capacitación.* ¿Cuánta capacitación se lleva a cabo?
2. *Resultados de la capacitación.* ¿La capacitación y el desarrollo alcanzan sus metas?
3. *Eficiencia de la capacitación.* ¿Se utilizan los recursos para el propósito de esta misión?

Lo más destacado en administración de recursos humanos 7

Método para calcular el ROI de la capacitación. Ejemplos:

Si la proporción del ROI es >1, los beneficios de la capacitación exceden el costo del programa, si el cociente es <1, los costos del programa de capacitación superan los beneficios.

Ejemplo 1: Desarrollar y llevar a cabo un programa para capacitar a los operarios de una máquina nueva cuesta $15 000. Después de terminar el programa de capacitación, el número promedio de partes fabricadas por año aumentó en 3000, cada una de las cuales dio una utilidad de $10, que en conjunto produjeron un beneficio neto de $30 000.

$$\text{ROI} = \$30\,000/\$15\,000 = 2$$

Ejemplo 2: Desarrollar y llevar a cabo un programa de seguridad le cuesta a la empresa $25 000. Un año más tarde hubo una pequeña reducción de accidentes que le ahorró a la empresa un total de $10 000.

$$\text{ROI} = \$10\,000/\$25\,000 = 0.4$$

En el ejemplo 1 el programa produjo un ROI de 2, lo cual indica que los beneficios del programa compensan su costo. Sin embargo, en el ejemplo 2 el ROI fue sólo de 0.4, lo cual indica que los costos del programa fueron mayores que los beneficios.

Fuente: Richard J. Wagner y Robert J. Weigand, "Can the Value of Training Be Measured? A Simplified Approach to Evaluating Training", *The Health Care Manager* 23, núm. 1, enero-marzo de 2004, pp. 71-78.

La Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo (*American Society for Training & Development,* ASTD) y su Instituto para el Aprendizaje en el Puesto de Trabajo han establecido un proyecto que permite que las organizaciones midan y realicen el benchmarking de las actividades de capacitación y desarrollo entre ellas. Este foro de benchmarking, que comparte los resultados de más de 800 empresas, compara datos sobre costos de capacitación, personal, administración, diseño, desarrollo e implementación de programas de capacitación. Iniciativas como éstas no sólo ayudan a las organizaciones a evaluar sus programas de capacitación, también sirven como circuito de retroalimentación para retomar la evaluación de las necesidades y el diseño de la capacitación futura.[44] En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 8" se muestran varios aspectos de la capacitación en los que se puede utilizar el benchmarking frente a organizaciones consideradas superiores en la función de capacitación, y cómo se calculan esos aspectos.

Temas especiales en capacitación y desarrollo

objetivo 6

Aunque este capítulo se ha centrado casi de manera exclusiva en los procesos subyacentes al modelo de sistemas de capacitación (evaluación de necesidades, principios de aprendizaje, métodos de implementación, evaluación) puede ser útil analizar algunos de los temas más conocidos que se cubren en estos programas de capacitación. Como se observó al principio de este capítulo, hay una amplia variedad de programas de capacitación. Además

Lo más destacado en administración de recursos humanos 8

Benchmarking en capacitación de recursos humanos

MEDIDA	CÓMO CALCULAR
Porcentaje de la nómina gastado en capacitación	Gastos totales de la capacitación ÷ total de la nómina
Dinero de capacitación gastado por empleado	Gastos totales de la capacitación ÷ total de empleados capacitados
Promedio de horas de capacitación por empleado	Número total de horas de capacitación (horas × participantes) ÷ total de empleados capacitados
Porcentaje de empleados capacitados por año	Número total de empleados que recibieron capacitación ÷ población total de empleados
Personal del Departamento de RH por cada 1000 empleados	Número de personal de desarrollo de recursos humanos ÷ población total de empleados × 1000
Ahorro de costos en proporción con los gastos de capacitación	Ahorros totales de desperdicio o desechos ÷ dinero invertido en capacitación
Utilidades por empleado por año	Utilidades brutas anuales totales ÷ número total de empleados
Costos de capacitación por hora por alumno	Costos totales de capacitación ÷ número total de horas de capacitación

de la capacitación que aborda los conocimientos, habilidades y capacidades reflejando las demandas de un puesto concreto, muchos empleadores desarrollan programas de capacitación para cubrir las necesidades de una base de empleados más amplia. En esta sección final se resumen algunos de estos programas que incluyen inducción, capacitación para habilidades básicas, capacitación en equipo y capacitación de la diversidad. La capacitación global se estudiará en el capítulo 15.

Inducción

inducción
Proceso formal de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo.

Para conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo, las organizaciones suelen ofrecer un programa de inducción formal. La **inducción** es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. La mayoría de los ejecutivos (82 por ciento según una encuesta realizada por Robert Half Internacional) considera que los programas de inducción formales son efectivos para ayudar a retener y motivar a los empleados. Éstos y otros beneficios reportados incluyen lo siguiente:

1. Menor rotación de personal.
2. Aumento de la productividad.
3. Mejora de la moral de los empleados.
4. Menores costos de capacitación y reclutamiento.
5. Facilitación del aprendizaje.
6. Reducción de la ansiedad de los recién empleados.[45]

Southwest Airlines está convencida de que la orientación del empleado es importante. La empresa enfoca el programa de inducción de los recién contratados como una fiesta de bienvenida. Dena Wilson, instructora de la empresa, explicaba: "Celebramos que una persona se convierta en parte de nuestra familia y lo que eso significa... No es fácil ser contratado por Southwest". De hecho, Southwest puede llegar a recibir hasta 200 000 solicitudes en varios años y contratar a menos de 1000 personas.[46]

Cuanto más tiempo y esfuerzo se dedique a lograr que los nuevos empleados se sientan bienvenidos, más probable es que se identifiquen con la organización y se conviertan en miembros valiosos. A diferencia de la capacitación, que enfatiza el *qué* y el *cómo,* la inducción suele recalcar el *porqué.* Se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece una estructura para las tareas relacionadas con el puesto. Y como las organizaciones cambian de planes, de políticas y de procedimientos, incluso los empleados veteranos deben ser actualizados y reorientados de forma continua para que se adapten a las nuevas condiciones.

Para que haya un programa de inducción bien integrado, es esencial la cooperación entre la gente de línea y la de staff. Por lo general, el departamento de RH es responsable de coordinar las actividades de inducción y de proporcionar a los nuevos empleados la información sobre las condiciones de empleo, pagos, prestaciones y otras áreas que no están bajo la administración directa del supervisor. Sin embargo, el supervisor desempeña la función más importante en el programa de inducción. A los nuevos empleados les interesa, sobre todo, lo que dice y hace el supervisor y cómo son sus nuevos compañeros de trabajo. Antes de la llegada de un nuevo empleado, el supervisor debe informar al grupo de trabajo que un nuevo empleado va a ingresar en la unidad. Es también una práctica común que los supervisores u otro personal directivo recluten a compañeros de trabajo voluntarios para que sean "patrocinadores" o mentores voluntarios de los recién llegados. Además de proporcionar ayuda práctica, los colegas con más experiencia representan una fuente importante de información sobre las normas y sutilezas del grupo de trabajo, la cultura de la organización, y lo que ésta espera de sus empleados. Estas relaciones son vitales para la socialización de los nuevos empleados y contribuyen de manera importante a un éxito a largo plazo dentro de la organización.

Dado el efecto inmediato y duradero de los programas de inducción, es esencial planearlos con detenimiento, haciendo énfasis en las metas del programa, en los temas que se cubrirán y en los métodos para organizarlos y presentarlos. En muchos casos las organizaciones elaboran listas de comprobación o checklists para que las utilicen los responsables de conducir la inducción con el fin de no pasar por alto ningún elemento importante para los empleados. La lista de comprobación incluiría aspectos como 1) una presentación con los otros empleados, 2) un esquema de capacitación, 3) las expectativas respecto a la asistencia, conducta y apariencia, 4) las condiciones de trabajo, como el horario y las fechas de pago, 5) la explicación de los deberes del puesto, los estándares y criterios de la evaluación, 6) el reglamento de seguridad, 7) la lista de la cadena de mando y 8) la explicación del propósito y las metas estratégicas de la organización. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 9" se muestran los tipos de materiales que se pueden ofrecer a los recién contratados y los diversos pasos que pueden suavizar su transición al lugar de trabajo.[47]

Algunas organizaciones combinan los programas de inducción con la capacitación por computadora. Lazarus Department Stores (ahora Macy´s) redujo su tiempo de inducción a la mitad dando orientación a 2500 nuevos empleados en sólo seis semanas. Las nuevas contrataciones en SumTotal Systems, empresa de e-learning con sede en Bellevue, Washington, realiza giras virtuales por los diferentes departamentos de la empresa, con presentaciones de sus líderes por todas partes. Por supuesto, ese tipo de programas *complementan* (pero no sustituyen) el valor de la inducción cara a cara.[48]

Lo más destacado en administración de recursos humanos 9

Lista de verificación para la inducción de los nuevos empleados

Puntos del paquete de inducción

- Carta de bienvenida con los antecedentes de la empresa.
- Mapa de las instalaciones, incluida información del estacionamiento.
- Identificaciones, llaves y calcomanía del estacionamiento.
- Organigrama actual.
- Números de teléfono, direcciones de e-mail y localización del personal importante.
- Copia de las metas y descripciones del puesto del empleado.
- Lista de los términos únicos de la industria, la empresa y el puesto.
- Horario de las sesiones de capacitación.
- Procedimientos de seguridad y emergencia.
- Copia del manual de políticas que incluya horario de oficina y reglas para el uso del teléfono y del e-mail.
- Lista de los beneficios del empleado que incluya los planes de seguros.
- Horario en días festivos.

Actividades de seguimiento

- Asegurarse de que el empleado haya entregado la documentación requerida, incluyendo los formatos de inscripción de las prestaciones.
- Revisar de nuevo los estándares de desempeño.
- Programar la primera reunión de evaluación del desempeño.

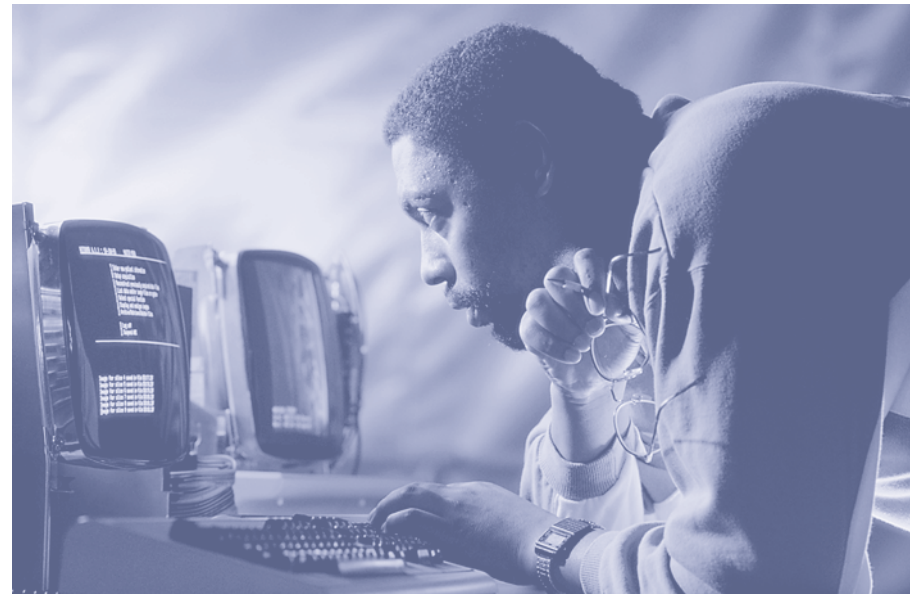
Capacitación en habilidades básicas

La capacitación remedial para adultos ha aumentado en Estados Unidos hasta convertirse en una industria educativa completa en la cual las empresas gastan en la actualidad cerca de 3100 millones de dólares por año. Entre 45 y 50 por ciento de los adultos de Estados Unidos tiene sólo capacidades limitadas de lectura y escritura con las cuales cubrir los requisitos mínimos de la vida diaria o para desempeñarse en el puesto. Aún más, el Departamento de Educación de Estados Unidos reporta que el analfabetismo en la fuerza de trabajo aumentará porque cada año un millón de adolescentes deja la escuela sin dominar las habilidades básicas, y además llegan a Estados Unidos 1.3 millones de personas que no son angloparlantes. A medida que se retire la generación del "baby boom", la situación se agravará. Las empresas informan que ya tienen dificultades para encontrar trabajadores que tengan las habilidades básicas que buscan. Muchas dicen que éste es su mayor problema.[49]

Estas cifras tienen implicaciones importantes para la sociedad en general y para las organizaciones que deben trabajar con esta deficiencia de habilidades. Nunca ha sido más cierto. Las habilidades básicas se han convertido en las calificaciones profesionales esenciales, con implicaciones profundas para la calidad del producto, el servicio al cliente, la eficiencia interna y la seguridad en el lugar de trabajo y en el ambiente. Una lista de habilidades básicas típicas incluye lo siguiente:

- Leer
- Escribir
- Computación

Las habilidades generales y específicas del puesto son esenciales para el éxito en la carrera profesional.



- Hablar
- Escuchar
- Resolver problemas
- Autodirigirse
- Saber cómo aprender
- Trabajar en equipo
- Liderar a otros

Ford, Polaroid, United Technologies y AT&T se encuentran entre las muchas empresas que ofrecen en la actualidad cursos remediales a sus empleados. Aunque existen diversos métodos con los que se puede asegurar que los empleados tengan las habilidades básicas, el establecimiento de programas internos de habilidades esenciales cada vez tiene más adeptos.[50] Al reconocer que la brecha de habilidades está aumentando, las universidades y las empresas han comenzado a unirse para llenar el vacío. Por ejemplo, Pierce College, una universidad de dos años en California que antes se concentraba en preparar a los estudiantes para las universidades de cuatro años, ahora proporciona instrucción remedial a empleados de más de 30 empresas del área del valle de San Fernando, donde se localiza la universidad.[51] Para implementar con éxito un programa remedial de habilidades básicas, los gerentes deben hacer lo siguiente:

1. Explicar a los empleados por qué y cómo les ayudará la capacitación en su puesto.
2. Relacionar la capacitación con las metas de los empleados.
3. Respetar y considerar las experiencias de los participantes, y utilizarlas como un recurso.
4. Utilizar un enfoque centrado en el problema o un enfoque centrado en la tarea, de modo que los participantes "aprendan mientras lo hacen".
5. Brindar retroalimentación sobre el avance hacia el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

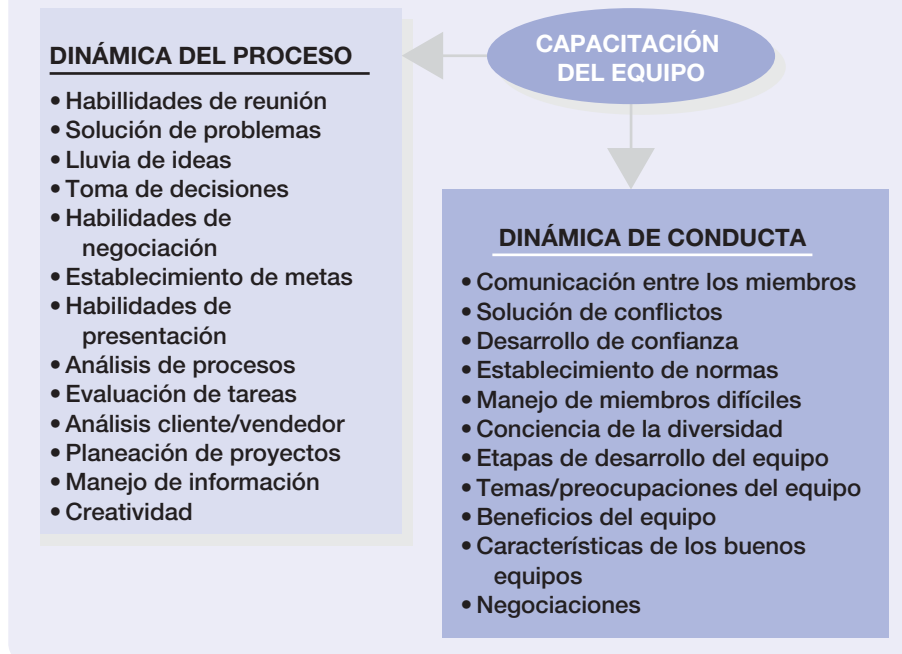
La clave para desarrollar un programa exitoso de habilidades básicas es la *flexibilidad,* que refuerza los principios de las diferencias individuales al tiempo que reconoce la realidad de las limitaciones del trabajo y la familia.

Capacitación cruzada y capacitación de equipos

Como antes se analizó, las organizaciones dependen de equipos para lograr las metas estratégicas y operativas. Ya sea una tripulación aérea, un equipo de investigación o una unidad de fabricación o servicio, la contribución de cada miembro del equipo no sólo estará en función de los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas, sino también de la interacción de los otros integrantes del equipo. Los comportamientos del trabajo en equipo que distinguen a los equipos efectivos se muestran en la figura 7.10. Incluyen tanto dinámicas de proceso como dinámicas de conducta. El hecho de que estos comportamientos sean observables y mensurables proporciona una base para capacitar a los miembros del equipo para que operen con mayor eficacia en la persecución de sus metas.[52]

Coca-Cola's Fountain Manufacturing Operation (que elabora el jarabe para la Coca-Cola y Coca-Cola light) desarrolló una capacitación de equipo para sus empleados de manufactura. El programa se centró en tres categorías de habilidades: 1) técnicas, 2) interpersonales y 3) acción del equipo. El módulo técnico, llamado Four-Deep Training, significaba que cada persona aprendería cuatro puestos diferentes para permitir la flexibilidad del equipo. El módulo de las habilidades interpersonales, llamado Adventures in Attitudes, se enfocaba en la capacidad para escuchar la solución de conflictos, la influencia y la negociación. Y la capacitación de la acción de equipo se concentró en el liderazgo del equipo, manejo de juntas, roles del equipo, dinámica de grupo y solución de problemas; todas ellas habilidades necesarias para funcionar con efectividad como equipo. La capacitación no sólo aumentó la calidad y la satisfacción del cliente, sino que también ayudó a reducir los costos y fijó un modelo para la preparación de empleados en el futuro.[53]

Figura 7.10 Habilidades para la capacitación de equipos



Fuente: George Bohlander y Kathy McCarthy, "How to Get the Most from Team Training", *National Productivity Review,* otoño de 1996, pp. 25-35.

En años recientes otras organizaciones han desarrollado ejercicios para generar entusiasmo y fomentar la participación en equipo. Los gerentes que desean diseñar capacitación de equipo para su organización deben tener presentes los siguientes puntos:

1. Formar un equipo es un proceso difícil y exhaustivo. Como muchos equipos nuevos están bajo presión para producir, se cuenta con poco tiempo para la capacitación. No se puede cubrir todo en un ataque intenso de 24 horas. La capacitación de equipo funciona mejor cuando se realiza con tiempo y en forma paralela al desarrollo del equipo.
2. El desarrollo del equipo no siempre es una secuencia lineal de "formación, tormenta, regulación y desempeño". Las iniciativas de capacitación pueden ayudar al trabajo de equipo a través de cada una de estas etapas, pero los gerentes deben estar conscientes de que puede haber errores.
3. Se requiere capacitación adicional para adaptarse a los nuevos integrantes. Grandes cambios en el número de miembros pueden producir equipos que regresen a una fase de desarrollo anterior.
4. Es necesario que las habilidades de conducta y de proceso sean adquiridas con ejercicios participativos. Los integrantes del equipo no pueden asimilar temas como la solución de conflictos con sólo escucharlos de manera pasiva. Funciona mucho mejor el que apliquen en la práctica las habilidades aprendidas.[54]

capacitación cruzada
Proceso de capacitación de empleados para que realicen múltiples trabajos en una organización.

Estrechamente relacionada con la capacitación de equipo está la **capacitación cruzada**, en la cual los empleados aprenden a realizar diferentes trabajos dentro de la organización, además del suyo. Parte de la motivación para la capacitación cruzada es que da flexibilidad a las empresas. Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto en el momento y al lugar en donde sean necesarios, lo que no se puede hacer con los trabajadores y el equipo especializados. Por otra parte, al mantener a los trabajadores interesados y motivados, la capacitación cruzada puede reducir la rotación de personal, aumentar la productividad, disminuir los costos laborales y establecer las bases para hacer carrera profesional en lugar de estancarse en puestos sin salida. Por ejemplo, en los restaurantes The Gourmet Pizza, ubicados en Boston, los empleados inician la capacitación cruzada desde su primer día de trabajo. Los miembros del personal pasan por todas las funciones, desde el servicio al público hasta las que se realizan en la cocina del restaurante; y luego planean su propio curso de capacitación cruzada. Si les interesa trabajar en el bar, tienen la oportunidad de hacerlo en diversos puestos; los que desean llegar a gerentes o propietarios de una franquicia aprenden toda la operación, un proceso que toma de ocho a 12 meses.[55]

En cierto sentido, la capacitación cruzada representa un cambio desde la producción en la línea de montaje de Henry Ford a la producción flexible. Algunas empresas utilizan la capacitación cruzada para conservar a sus trabajadores y sus plantas en Estados Unidos en lugar de hacer offshoring. Pace, una empresa de Maryland que vende equipo para soldar, vio cómo toda su competencia se iba del país. Para mantener la productividad frente a sus rivales de bajo costo que producían en el extranjero, Pace agrupó a los trabajadores en equipos y los capacitó para elaborar el producto completo, así como diversos productos. "Algunas personas sólo sabían hacer ciertas cosas y si no tenían trabajo, se sentaban a esperar", dijo un gerente de Pace. "Ahora tienen el dominio de todo." Los empleados tienen un incentivo para aprender porque su salario por hora aumenta a medida que dominan más habilidades. Ahora Pace fabrica productos para cubrir la demanda real de sus clientes en lugar de almacenar inventario, que es más caro; y ha podido reducir sus tiempos de producción y realizar sus operaciones en un edificio en lugar de en dos. Otras empresas que han utilizado con éxito la capacitación cruzada son IBM, John Deere y GE Financial Assurance. Además de hacer a los empleados más productivos, la investigación indica que la capacitación cruzada les da "una visión más amplia" que aumenta su creatividad y capacidad para resolver problemas.[56]

Capacitación para la diversidad

Dos de cada tres empresas de Estados Unidos han ampliado sus programas de diversidad a causa de la creciente globalización, según una encuesta aplicada a 1780 ejecutivos de

recursos humanos y capacitación por la empresa de consultoría Novations/J. Howard & Associates, con sede en Boston. De las que no lo han hecho, la mayoría espera actualizarse en la diversidad en un futuro próximo. Sesenta y tres por ciento de los ejecutivos de recursos humanos y de capacitación encuestados expresa la necesidad de ampliar el alcance de los programas de diversidad de su empresa, y 22 por ciento planea hacerlo en un futuro próximo. Este énfasis es impulsado por la conciencia de la variedad demográfica de la fuerza de trabajo, los retos de la acción afirmativa, la dinámica del estereotipo, los valores cambiantes de la fuerza de trabajo y los posibles beneficios competitivos de reunir a diferentes personas para un propósito común. Hay dos tipos de capacitación para la diversidad: 1) construcción de conciencia, que ayuda a los empleados a apreciar los beneficios de la diversidad, y 2) construcción de habilidades, las cuales proporcionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para trabajar con personas que son diferentes. Por ejemplo, un programa de diversidad de construcción de habilidades podría enseñar a los gerentes a realizar las evaluaciones del desempeño con personas de diferentes culturas o enseñar a supervisores masculinos a hacer coaching a las empleadas hacia mejores oportunidades de carrera. Todas las dimensiones de la diversidad (raza, género, edad, discapacidades, estilo de vida, cultura, educación, ideas y antecedentes) deben tenerse en cuenta al diseñar un programa de capacitación para la diversidad.[57]

Después de su publicitada (y costosa) demanda de 54 millones de dólares por discriminación, los restaurantes Denny's y Advantica, su empresa matriz, tomaron una primera medida para cambiar la cultura de la empresa con la capacitación intensiva para la diversidad. Cada uno (desde el consejo de administración hasta cocineros, anfitriones y miembros del personal de servicio) fue requerido para participar en niveles de capacitación variables. Por ejemplo, se pidió a los miembros del personal de servicio y a los cocineros que vieran un video sobre la diversidad, mientras que el consejo de administración recibió un día de capacitación completo. Los gerentes del restaurante recibieron la capacitación más amplia: dos días de capacitación alterna, con una duración de siete a nueve horas por día. La capacitación abarcó la conciencia y las habilidades de la diversidad. Una encuesta de la empresa realizada en 1996 encontró que sólo una tercera parte de los afroestadounidenses dio buenas marcas en rubros como un servicio respetuoso. En la actualidad, los totales de satisfacción de los afroestadounidenses han aumentado de setenta y tantos hasta más de 80 por ciento. Después de un par de incidentes muy publicitados de intolerancia, el equipo de fútbol americano los 49s de San Francisco recibió capacitación para la diversidad. En 2002 su corredor Garrison Hearst dijo en una entrevista a un periódico que él nunca aceptaría a un compañero de equipo gay. Lindsey McLean, un entrenador retirado, admitió públicamente que era gay y que había aguantado ocasionales sarcasmos y humillaciones por parte de los jugadores durante los 24 años que perteneció a los 49s. "Tratamos de crear un ambiente donde podamos hablar de esto y eliminar los problemas y la violencia que puedan surgir, y ayudarles a entender que es posible crear un ambiente en el que las personas puedan trabajar, aunque sean diferentes", dijo uno de los gerentes de los 49s.[58]

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El enfoque del compromiso de GE en el desarrollo de liderazgo está en el Centro de Liderazgo John F. Welch en Crotonville, la primera y más importante escuela de comercio corporativa del mundo. Para encontrar información acerca de los programas de desarrollo ofrecidos visite

http://bohlander.swlearning.com

En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 10" se muestran algunas características de los programas efectivos de capacitación para la diversidad. Cada vez más la capacitación para la diversidad se combina con otros programas de capacitación, lo cual para algunos representa la "corriente" de diversidad con otras cuestiones estratégicas que enfrentan las organizaciones. Honeywell, por ejemplo, incluye la capacitación para la diversidad en un programa de administración avanzado de una semana y como parte de sus programas de capacitación de ventas. General Electric capacita a mentores y protegidos en un programa que no es explícitamente una iniciativa de diversidad, pero que, de todos modos, es evidente que ayuda a las mujeres y a las minorías étnicas.

Las organizaciones que han tenido éxito con la capacitación para la diversidad se dan cuenta de que es un proceso a largo plazo que requiere el más alto nivel de habilidad. La

Lo más destacado en administración de recursos humanos 10

Características de los programas efectivos de capacitación para la diversidad

- El comité de dirección representa todos los niveles de la organización y es una combinación de razas, edades y géneros.
- Los talleres incluyen lo siguiente:
  - Los altos directivos demuestran su compromiso con una participación temprana.
  - Cada participante recibe un libro de trabajo con materiales de apoyo.
  - Los participantes conocen los temas clave y las políticas de la empresa.
  - Los participantes deben describir los pasos específicos que los llevarían a apoyar la diversidad.
  - Los participantes elaboran una lista de reglas fundamentales o normas de comportamiento de la diversidad.
  - Los gerentes analizan y revisan las reglas para sus áreas.
  - Los participantes vinculan la capacitación para la diversidad con otras iniciativas de RH, como reclutamiento y selección, administración de carrera profesional y compensaciones.
- Los gerentes son responsables de alcanzar las metas de la capacitación para la diversidad.

capacitación ineficaz en esta área puede ser perjudicial y crear más problemas que los que soluciona. Por desgracia, muchas firmas de consultoría han agregado capacitación para la diversidad a su lista de programas sin contar con el personal adecuado para manejar la asignación. Para evitar las trampas de una capacitación inferior para la diversidad, los gerentes deben hacer lo siguiente:

1. *Forjar un vínculo estratégico.* Comience por establecer los motivos de la capacitación para la diversidad. Aclare los vínculos que existen entre la diversidad y las metas de negocios a fin de establecer el contexto para la capacitación. La acción afirmativa y la valoración de la diversidad no son lo mismo. Por último, la diversidad refuerza las diferencias y las dirige hacia una meta común.
2. *Verificar las calificaciones del consultor.* Reconozca que no hay criterios de certificación para los consultores, así que asegúrese de que estén bien preparados. Es esencial comprobar su experiencia y antecedentes.
3. *No impartir programas "prefabricados".* Cada empresa tiene metas diversas, y la capacitación debe reflejar esto.
4. *Elegir los métodos de capacitación con cuidado.* La mayoría de la capacitación para la diversidad en realidad se basa en la educación (formación de conciencia). Tal vez los gerentes esperen desarrollar habilidades, pero esto requiere una capacitación más profunda. Los empleados pueden beneficiarse de la construcción tanto de conciencia como de habilidades, pero no son lo mismo.
5. *Documentar los beneficios individuales y de la organización.* La capacitación para la diversidad, cuando se hace bien, intensifica la comunicación, mejora la sensibilidad hacia los problemas sociales, reduce las demandas, crea un clima de imparcialidad, mejora la productividad en tareas complejas y aumenta los ingresos y las utilidades. Estos criterios tienen un mayor alcance que las metas de la acción afirmativa y apoyan la capacidad competitiva de la organización.

RESUMEN

objetivo 1

En la actualidad se sabe que las operaciones de la organización abarcan una amplia gama de temas e involucran a personal de todos los niveles, desde orientación hasta desarrollo gerencial. Además, al ofrecer la capacitación necesaria para un desempeño efectivo del puesto, los empleadores brindan capacitación en áreas como crecimiento y bienestar personal. Para tener programas de capacitación efectivos se recomienda el enfoque de sistemas. Este procedimiento consta de cuatro fases: 1) evaluación de las necesidades, 2) diseño del programa, 3) implementación y 4) evaluación.

objetivo 2

La evaluación de necesidades comienza con el análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cómo pueden utilizarse mejor los recursos de la organización. El análisis de tareas se utiliza para identificar qué conocimientos, habilidades y capacidades se requieren. El análisis de personas se utiliza para identificar a quiénes es necesario capacitar.

objetivo 3

Al diseñar un programa de capacitación los gerentes deben considerar las dos condiciones que deben existir para el aprendizaje: la disposición y la motivación. Además, para crear un ambiente que favorezca el aprendizaje deben tener en cuenta los principios de éste, los cuales incluyen el establecimiento de metas, la importancia de la presentación, el modelado, las diferencias individuales, la práctica activa y la repetición, el aprendizaje global en comparación con el segmentado, el aprendizaje masivo en comparación con el distribuido, la retroalimentación y el refuerzo.

objetivo 4

En la capacitación de personal no gerencial se dispone de una amplia variedad de métodos. La capacitación en el puesto es uno de los métodos más utilizados porque ofrece la ventaja de la experiencia práctica y una oportunidad de construir una relación entre el supervisor y el empleado. La capacitación práctica y las prácticas profesionales son eficaces sobre todo porque ambas proporcionan experiencia dentro y fuera del trabajo. Otros métodos externos al trabajo incluyen el método de la conferencia o de análisis, la capacitación en aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, la simulación, el circuito cerrado de TV, la capacitación a distancia y el e-learning interactivo. Todos estos métodos contribuyen al esfuerzo de la capacitación con un costo hasta cierto punto bajo por persona.

La capacitación y desarrollo de gerentes es un negocio multimillonario. Como con el caso del personal no gerencial, para el desarrollo de gerentes se utiliza una amplia variedad de métodos de capacitación. Las experiencias en el puesto incluyen el coaching, la asignación suplente, la rotación en el puesto, las transferencias laterales, las asignaciones a proyectos y comités, y las reuniones del personal. Las experiencias fuera del puesto incluyen el análisis de casos de estudio, juegos de negocios, desempeño de roles y modelado del comportamiento.

objetivo 5

La evaluación de un programa de capacitación debe centrarse en varios criterios: las reacciones de los participantes, el aprendizaje, el cambio de comportamiento en el puesto y los resultados netos, como el rendimiento sobre la inversión. La transferencia de la capacitación se mide calculando el grado en que el empleado demuestra las habilidades aprendidas cuando regresa a su puesto. El benchmarking y el análisis de utilidades ayudan a evaluar el efecto de la capacitación y proporcionan información para posteriores evaluaciones de necesidades.

objetivo 6

Los temas especiales de la capacitación incluyen programas que son importantes para una amplia gama de empleados. La inducción, por ejemplo, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado trabaje en una organización. Al participar en un programa de inducción formal los empleados adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes que incrementan sus probabilidades de éxito dentro de la organización. Para realizar una inducción efectiva debe haber una estrecha colaboración entre el departamento de RH y otros departamentos en todas las etapas del programa, desde la planeación inicial hasta el resto del proceso de seguimiento y evaluación. La capacitación de habilidades básicas, la capacitación de equipo y la capacitación para la diversidad son también decisivas para las organizaciones de hoy.

La experiencia en administración de recursos humanos

Principios de capacitación y aprendizaje

Es sorprendente cuántos programas de capacitación no incorporan de forma explícita los principios de aprendizaje en su diseño (como el establecimiento de metas, el modelado, las diferencias individuales y la retroalimentación). No es difícil incorporar los principios de aprendizaje en el proceso de capacitación, incluso en programas de instrucción muy sencillos. Demuestre este punto realizando la actividad de elaborar un avión de papel que se explica a continuación.

Actividad

1. Forme equipos de cuatro a seis integrantes. Identifique a alguien en el equipo que sepa hacer un avión de papel. Esa persona será el *capacitador.*
2. Señale a alguien que será el *observador/registrador.* Esa persona no participará en la capacitación, sino que anotará cuántos principios de aprendizaje (y qué tan eficazmente) se utilizan en la instrucción:
   - **a.** Establecimiento de metas
   - **b.** Modelado
   - **c.** Significado
   - **d.** Diferencias individuales
   - **e.** Aprendizaje global frente al parcial
   - **f.** Aprendizaje distribuido
   - **g.** Práctica activa
   - **h.** Retroalimentación
3. Dé al capacitador de 10 a 15 minutos para que enseñe al grupo cómo elaborar un avión de papel. El observador tomará nota de las técnicas de capacitación eficaces e ineficaces (principios del aprendizaje constatados) que utilice el capacitador.
4. Un voluntario de cada equipo (que no sea el capacitador) debe pasar al frente para llevar a cabo una competencia amistosa. El instructor dará a cada miembro del equipo dos minutos para elaborar un avión de papel. Y luego, sólo por diversión, pueden competir para ver cuál vuela más lejos. Desde luego, sin apuestas.
5. Al final, el observador/registrador dirigirá un análisis sobre los principios del aprendizaje que fueron demostrados. Si se aplicaron en este ambiente, analicen también por qué no podrían aplicarse en otros ambientes.

TÉRMINOS CLAVE

análisis de la organización
análisis de las personas
análisis de las tareas
benchmarking
capacitación cooperativa
capacitación cruzada
capacitación de aprendizaje práctico
capacitación en el puesto (OJT)
e-learning
evaluación de competencias
inducción
modelado del comportamiento
modificación conductual
objetivos instruccionales
programas de prácticas profesionales
transferencia de la capacitación

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. ¿Qué fuerzas económicas, sociales y políticas han hecho que en la actualidad la capacitación del empleado sea más importante que antes?

objetivo 2

2. ¿Qué análisis debería hacerse para determinar las necesidades de capacitación de una organización? Después de establecer cuáles son las necesidades, ¿qué sigue?

objetivo 3

3. ¿Qué principios de aprendizaje vio que se demostraran en su grupo? ¿De qué manera puede incluir otros principios en el grupo?

objetivo 4

4. Indique qué métodos de capacitación utilizaría para cada uno de los puestos siguientes. Dé las razones de su elección.
   - **a.** Empleado de archivo.
   - **b.** Operador de computadora.
   - **c.** Encargado de una estación de servicio de automóviles.
   - **d.** Pizzero.
   - **e.** Asistente de enfermería.

objetivo 4

5. Compare la instrucción por computadora con el método de la conferencia en cuanto a cómo los dos métodos implican diferentes principios psicológicos del aprendizaje.

objetivo 4

6. Suponga que usted es el gerente de cuentas por cobrar de una gran empresa, que está cambiando a un nuevo sistema de cobro y registro, y que necesita capacitar a sus tres supervisores y 28 empleados para que utilicen los nuevos procedimientos. ¿Qué método(s) de capacitación utilizaría? Explique su respuesta.

objetivo 5

7. Se suele solicitar a los participantes de un curso de capacitación que evalúen el curso por medio de un cuestionario. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este enfoque? ¿Hay mejores formas de evaluar un curso?

objetivo 6

8. Un nuevo empleado puede sentir ansiedad los primeros días de trabajo.
   - **a.** ¿Cuáles son algunas causas probables de esta ansiedad?
   - **b.** ¿Cómo se puede reducir la ansiedad?

objetivo 6

9. ¿Por qué la inducción de los empleados es un proceso importante? ¿Cuáles son algunos de los beneficios de un programa de orientación bien dirigido?

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Marea de fuego: Las experiencias de capacitación del agente a prueba

Observe escenas de la película *Backdraft* (Marea de fuego) para ver ejemplos del análisis de capitación y desarrollo que se cubre en este capítulo. Utilice las preguntas de análisis posteriores como una guía para observar las escenas.

Dos hermanos siguen el ejemplo de su padre, un legendario bombero y se unen al Departamento de Bomberos de la Ciudad de Chicago. Stephen "Bull" McCaffrey (Kurt Russell) se une primero y llega al rango de teniente. Su hermano más joven, Brian (William Baldwin) se une más tarde. Después de la graduación de la academia de bomberos, Brian se convierte en miembro de la Compañía de Motores 17 de Bull. Las rivalidades entre hermanos empañan sus relaciones de trabajo, sin embargo, continúan combatiendo los incendios de Chicago con éxito. Añada el elemento de un misterioso incendiario y tendrá la base para una película extraordinaria. Los intensos efectos especiales y sin precedentes ofrecen al espectador una experiencia única sobre lo que sucede cuando se combate un incendio. Los bomberos de Chicago aplaudieron el realismo de las escenas de incendios.

Estas escenas son un compuesto editado de dos partes de la película. La parte 1: "Capacitación en el trabajo: el primer día del agente a prueba" proviene del segmento "La vida del agente a prueba" que aparece después de casi 30 minutos de iniciada la película. El término "*agente a prueba*" es un término para referirse al bombero sometido a un periodo de prueba, alguien que está comenzando en el departamento.

Qué ver y preguntarse

- ¿Qué métodos de capacitación descritos en el presente capítulo aparecen en estas escenas? Relacione los métodos de capacitación analizados con momentos específicos y ejemplos de las escenas.
- ¿Brian McCaffrey recibe algún tipo de instrucción en el aula?
- Revise la sección anterior "Fase 4: Evaluación del programa de capacitación". Evalúe la capacitación recibida por Brian mediante el criterio utilizado en esa sección.

caso 1

Aprenda a ponerse en los zapatos del cliente

Problema. Al igual que la mayoría de las empresas de tecnología de punta, Texas Instruments, el gigante de los semiconductores, cayó en un estado de éxtasis ante el auge de la tecnología. Como los clientes hacían fila para comprar sus productos, TI se inclinó más por el producto y la tecnología, y menos por sus clientes. Entonces vino la debacle. De repente, tuvo que competir por nuevos negocios, sus gerentes aún no se ajustaban a las nuevas demandas del mercado. ¿Cómo podía inculcar de golpe en su gente una nueva conciencia del cliente?

Solución. Texas Instruments recurrió a BTS USA, un proveedor mundial de simulaciones basadas en computadora para el aprendizaje. El proveedor desarrolló un curso de lealtad al cliente para los 300 ejecutivos de alto nivel de TI con el fin de aumentar su conciencia respecto al pensamiento centrado en el cliente. El curso fue tan exitoso que se amplió a otros 2 000 gerentes de TI, e hizo que BTS ganara el cotizado Premio a la Excelencia del Proveedor de un agradecido TI.

Lo llaman el "Campamento de capacitación para la lealtad al cliente". El título es apropiado porque es muy parecido al adoctrinamiento del ejército hacia los reclutas; representa el enfoque del "amor duro" para el aprendizaje del empleado. Y para Texas Instruments, parecía que no había otro remedio.

Imagine la escena: un aula con 25 ejecutivos de TI, todos aleccionados por un discurso severo de Jeffrey S. McCreary, el vicepresidente senior de ventas y marketing mundial de la empresa. "Esta empresa está en quiebra", presionó McCreary. Pero la audiencia no captaba el mensaje. Era el año 2001, la industria de semiconductores estaba tocando fondo y la suerte de TI se estaba hundiendo junto con ella. No era momento de despreciar a sus valiosos clientes, ni de dar esa impresión.

En el aula también estaban los consultores y capacitadores de BTS USA, quienes habían sido invitados a desarrollar e impartir un curso para los ejecutivos de TI sobre lealtad al cliente. El curso de dos días y medio fue elaborado con cuidado por BTS después de realizar entrevistas entre los ejecutivos de TI, gerentes de cuentas importantes y clientes para obtener una imagen precisa de los problemas que enfrentaba la empresa. El curso a la medida fue creado y diseñado con la participación activa del departamento de capacitación de TI.

Se dividió a los 25 gerentes reunidos en cinco equipos, cada uno simularía ser ejecutivo de una empresa ficticia llamada Streaming Wireless Video (STREAVO). La empresa "fabricaba" un producto portátil que incluía chips proporcionados por otra empresa ficticia llamada Terrific Instruments (TI). Era el momento de que los gerentes de TI caminaran una milla con los zapatos de su cliente.

Cada equipo era responsable de un departamento diferente dentro de STREAVO, que incluía ingeniería, finanzas, administración de proveedores, manufactura y marketing. Por medio de computadoras portátiles y una simulación para analizar datos, como especificaciones de ingeniería, estados financieros e informes del cliente y del mercado, reflexionaron sobre la decisión de compra durante tres horas antes de tocar una tecla llamada "compromiso de compra".

"No sabían que al regreso de su descanso para el café, los equipos caminarían por un valle de oscuridad", recuerda Daniel Parisi, vicepresidente senior de BTS USA y director general de la oficina de San Francisco. Parisi estaba a cargo del seminario, y a punto de fastidiarles la existencia al entregarles la información sobre los errores de ejecución de Terrific Instruments, los cuales incluían la falta de cumplimiento de tiempos, costos y compromisos de desempeño.

El concepto de aprendizaje por simulación que utilizaba se instauró en 1985, cuando el empresario sueco Henrik Ekelund lanzó BTS para ayudar a las empresas a encontrar

sus metas comerciales estratégicas. Ekelund descubrió que la simulación era una herramienta útil para comunicar a los ejecutivos las complejas estrategias comerciales, y al parecer los clientes estuvieron de acuerdo. Desde entonces BTS se ha extendido a Estados Unidos, Reino Unido, Finlandia, Sudáfrica, Australia y España.

En el núcleo del ejercicio de aprendizaje hay simulaciones basadas en computadora y diseñadas a la medida de cada cliente, las cuales son una réplica de los procesos de negocio reales de la empresa cliente. Para la toma de decisiones cada equipo gerencial cuenta con la ayuda de una computadora portátil con la que elaboran el presupuesto y el análisis de escenarios según lo que podría suceder. En el transcurso de un proceso de desarrollo de tres meses, BTS y el cliente crearon la simulación que introdujeron en una plataforma de software de Excel y Visual Basic. "Simula las relaciones comerciales y técnicas que existen entre TI y su cliente", comenta Parisi. "En este caso, el desempeño y la funcionalidad del semiconductor se vinculan de una forma real con las especificaciones de diseño disponibles", comenta. "También, el efecto de los errores en la ejecución del proveedor es muy realista", agrega Parisi.

El concepto utiliza a menudo una especie de terapia de choque para sacudir a los ejecutivos y hacerlos ver la realidad. En Texas Instruments, por ejemplo, muchos ejecutivos no eran conscientes de cómo los errores de ejecución de TI influían en el cliente. También existían lagunas en sus conocimientos respecto a los impulsores de rentabilidad y ventaja competitiva de sus clientes. En muchos casos carecían de una visión a largo plazo de las relaciones con los clientes de TI.

Cuando los ejecutivos regresaron de su descanso, Parisi estaba ahí para darles la bienvenida, con el ceño fruncido y una gorra de béisbol que decía Terrific Industries en su cabeza. "Tenemos problemas con su pedido", dijo a los equipos gerenciales de "STREAVO" allí reunidos. La entrega se retrasaría cinco semanas y el chip no reuniría las especificaciones, le dijo al horrorizado grupo.

Más aún, Parisi fue despiadado con las dificultades del cliente. "Den las gracias", dijo con desprecio. "Después de todo, somos Terrific (fantásticos). Somos los número uno." Entonces vino el argumento decisivo: un ultimátum de "Circus City", el cliente minorista de STREAVO, que se vio afectada por el retraso en las entregas de Terrific. "No nos importan sus problemas", se quejó Circus. "O nos ayudan o cortamos."

El efecto del ejercicio de simulación estaba escrito en las caras de los ejecutivos de Texas Instruments, que se sentían traicionados y frustrados ante tal arrogancia. Algunos también sentían que las excusas les sonaban penosamente familiares, como las que ellos solían dar. Para concluir la sesión Parisi puso un video de cinco minutos de comentarios de clientes reales de TI. "Sus propios clientes dijeron casi lo mismo que los gerentes de TI en la simulación de STREAVO", dijo Parisi. De hecho, escuchar a los clientes hacer eco de su propia experiencia en la simulación "era como golpearlos en el estómago", afirmó.

El campo de capacitación fue tan eficaz que se enroló a más de 2000 gerentes e ingenieros de TI, comenta Parisi, quien afirma que los resultados hablan por sí solos. "En 2001 TI tenía algunos clientes insatisfechos. Pero a finales de 2003 recibió premios de excelencia como proveedor de los mismos clientes", dice Parisi. "En 24 meses TI le dio un giro a la empresa en una dirección más centrada en el cliente."

Fuente: Adaptado de Paul Harris, "BTS Helps Companies Walk in Customers' Shoes", *Learning Circuits,* junio de 2004, http://www.learningcircuits.org/2004/jun2004/harris.htm.

PREGUNTAS

1. ¿Considera que TI utilizó el enfoque adecuado para mejorar la satisfacción del cliente al comenzar por capacitar a sus ejecutivos? ¿Habría logrado TI los resultados con mayor rapidez capacitando a sus empleados de primera línea antes que a sus ejecutivos?

2. Si usted fuera gerente de RH en TI, ¿qué fuentes hubiera analizado para encontrar la información con la que podría calcular el ROI del programa?

caso 2

Kodak capta la imagen de la educación de los ejecutivos

Eastman Kodak está cambiando de manera drástica para competir en un mundo de nuevas tecnologías, mercados emergentes y clientes globales. Como resultado, los esfuerzos de Kodak sobre la educación de ejecutivos han sobrepasado los límites para crear innovadores "acontecimientos de aprendizaje" para la gerencia senior. Según June Delano, director de Educación y Desarrollo de Ejecutivos de Kodak, estos acontecimientos se diseñan para equipararse al dinamismo y visión de futuro del entorno de negocios de la empresa.

En el pasado, la muy exitosa Kodak era un alcázar de estabilidad. Disfrutó del dominio del mercado, del reconocimiento mundial de la marca, de la extraordinaria lealtad de los clientes y de utilidades envidiables. Era comprensible que pocos empleados (o gerentes) quisieran hacer algo para trastornar el *status quo*, ya que la mayoría veía en el futuro una larga vida de empleo y seguridad.

Entonces las cosas cambiaron. La empresa se reestructuró para ir frente a frente con los competidores en un mercado digital mucho más difícil y, en el proceso, eliminó una tercera parte de sus posiciones ejecutivas. Estos acontecimientos alejaron a la complacencia de los alrededores de las oficinas centrales de Kodak, situadas en Rochester, Nueva York. La *agilidad* sustituyó a la *estabilidad* como consigna hacia el futuro.

Como consecuencia de la transformación de Kodak (sin mencionar los cambios de personal) la mayoría de los gerentes senior permaneció en sus posiciones menos de tres años. La educación de ejecutivos fue reconocida como una herramienta crucial para mejorar los rangos directivos. Pero Delano pensaba que los programas de desarrollo debían ser tan activos, innovadores y con visión de futuro como la empresa. Los materiales prefabricados quedaron descartados, al igual que los casos de estudio, las conferencias y otros enfoques de aprendizaje pasivos. Utilizar un nuevo método significó inventar a partir de proyectos, salirse de control y correr riesgos monumentales. Se solicitaban habilidades para anticiparse a los negocios, presionar a la cultura y trabajar en red. Delano deseaba una educación ejecutiva para optimizar las oportunidades de pensar de manera colectiva y experimentar y explorar las implicaciones como equipo. Estos objetivos condujeron a la creación de tres nuevos programas para el equipo de la gerencia senior:

- *El juego de la prosperidad de Kodak.* Este programa fue desarrollado en asociación con el Instituto de la Prosperidad y realizado en junio de 1996 utilizando personal procedente del ambiente industrial y académico. El programa se enfocó en la industria de la imagen y agrupó de forma innovadora a 50 ejecutivos de Kodak con 25 ejecutivos del mismo nivel de otras empresas. Estos equipos "basados en la realidad" elaboraron estrategias significativas y alcanzables, alianzas y convenios.
- *El ejecutivo digital.* Este programa consistió en "una caza de basura" que exploraba el presente y el futuro de Kodak. Por medio de productos digitales e internet, equipos pequeños investigaban a competidores digitales e interactuaban por videoconferencia con un *focus group* o grupo de enfoque de consumidores. Una característica innovadora de este programa fue el mentoring ascendente de los participantes por medio de la tecnología de juegos de ingenio.

- *El futuro de la empresa.* Fue un programa de dos partes, desarrollado en asociación con Global Business Network y enfocado a aprender acerca de los futuros posibles de la industria y de la empresa. La parte 1 era una "conversación" de dos días sobre Kodak y su entorno en los próximos años. Los escenarios para el crecimiento de la industria fueron desarrollados en pequeños equipos de análisis que incluían ejecutivos y clientes de Kodak, asociados de alianzas y futuristas. Los escenarios resultantes dieron la salida a la parte 2, en la cual otras personas ajenas y pensadores provocativos intercambiaban ideas con los participantes. Los resultados fueron un conjunto de nuevas ideas y estrategias potenciales para los negocios de Kodak.

Hasta ahí el programa parece funcionar para la empresa que inventó la fotografía comercial hace más de un siglo. Después de que los ejecutivos de Kodak se comprometieron con una estrategia por completo digital, los ingresos de la empresa aumentaron. En 2004 Kodak superó a Sony, la líder del mercado, en el número de cámaras digitales comercializadas en Estados Unidos.

Fuentes: William G. Stopper, "Agility in Action: Picturing the Lessons Learned from Kodak and 23 Other Companies". Adaptado con el permiso de *Human Resource Planning*, vol. 21, núm. 1, 1998. Derechos reservados, 1998, por The Human Resource Planning Society, 317 Madison Avenue, Suite 1509, Nueva York, NY 10017, teléfono: (212) 490-6387, fax: (212) 682-6851; "Kodak Overtakes Sony in U.S. Digital Camera Shipments", *Kyodo News International, Tokyo, Japón, via Knight–Ridder/Tribune Business News,* 3 de febrero de 2005.

PREGUNTAS

1. ¿Qué puede decir acerca de la forma en que Kodak realizó la evaluación de necesidades para la educación ejecutiva? ¿Qué recomendaciones daría a June Delano para mejorar este análisis?

2. A partir de lo que leyó, ¿qué principios de aprendizaje considera que se incluyeron en los tres nuevos programas?

3. ¿Cómo evaluaría el grado de efectividad de estas experiencias educativas? ¿Considera que la rentabilidad de la empresa debe ser utilizada como criterio?

NOTAS Y REFERENCIAS

1. "Spending on Training Remains Steady in 2004 According to ASTD", *Lifelong Learning Market Report* 10, núm. 1, 7 de enero de 2005, pp. 3-4; "What to Do Now That Training Is Becoming a Major HR Force", *HR Focus,* febrero de 2005, pp. 5-6.
2. David Dubois y William Rothwell, "Competency-Based or a Traditional Approach to Training?" Training and Development 58, núm. 4, abril de 2004, pp. 46-59; Bob Rosner, "Training Is the Answer... But What Was the Question?", *Workforce* 78, núm. 5, mayo de 1999, pp. 42-52. Ver también Irwin L. Goldstein y J. Kevin Ford, *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*, 4a. ed., Belmont, CA: Wadsworth, 2002. Para la clásica cita sobre evaluación de necesidades ver William McGehee y Paul W. Thayer, *Training in Business and Industry*, Nueva York: John Wiley and Sons, 1961.
3. Laurie Bassi y Daniel McMurrer, "How's Your Return on People?", *Harvard Business Review* 8, núm. 3, marzo de 2004, p. 18; Tracy Mauro, "Helping Organizations Build Community"; *Training and Development* 56, núm. 2, febrero de 2002, pp. 25-29; Liam Lahey, "RFIDs Touted as Standard for Airport Security", *Computing Canada* 28, núm. 13, 21 de junio de 2002, p. 21; Caroline Wilson, "Ensuring a Smooth Ride," *Security Management* 46, núm. 8, agosto de 2002, p. 92.
4. "E-Learning and Teleconferencing Join Needs Assessment to Control Training Costs", *Managing Training & Development,* núm. 3, diciembre de 2003, p. 1; Thomas Gainey, Brian Klaas y Darla Moore, "Outsourcing the Training Function: Results from the Field, "*Human Resource Planning* 25, núm. 1, 2002, p. 16; Sarah Fister Gale, "Creative Training: Doing More with Less", *Workforce* 80, núm. 10, octubre de 2001, pp. 82-88.
5. Patty Davis, Jennifer Naughton y WilIiam Rothwell, "New Roles and New Competencies for the Profession: Are You Ready for the Next Generation", *Training and Development* 58, núm. 4, abril de 2004, pp. 26-38; David Dubois y William Rothwell, "Competency-Based or a Traditional Approach to

Training?", *Training and Development* 58, núm. 4, abril de 2004, pp. 46-59; Catherin Robbins, Elizabeth Bradely, Maryanne Spicer y Gary Mecklenburge, "Developing Leadership in Healthcare Administration: A Competency Assessment Tool/ Practitioner Application", *Journal of Healthcare Management* 46, núm. 3, mayo/junio de 2001, pp. 188-202; Margaret Potter, Christine Pistella, Carl Fertman y Virginia Dato, "Needs Assessment and a Model Agenda for Training the Public Health Workforce", *American Journal of Public Health* 90, núm. 8, agosto de 2000, pp. 1294-1296.

6. Thomas Hoffman, "Motivation: These IT Leaders Keep Staffers Upbeat during Lean Times by Targeting What Drives Them: Technology and Training", *Computerworld* 38, núm. 1, 5 de enero de 2004, p. 39; Elwood Holton, Reid Bates y Sharon Naquin, "Large-Scale Performance-Driven Training Needs Assessment: A Case Study", *Public Personnel Management* 29, núm. 2, verano de 2000, pp. 249-267.
7. Gail Johnson, "The Development Framework: Booz Allen Hamilton's Holistic Method of Employee Development Gives Its Employee a Roadmap to Success-Both Professionally and Personally", *Training* 40, núm. 2, febrero de 2003, pp. 32-34; Robert Mager, "Contract Training Tips", *Security Management* 45, núm. 6, julio de 2001, p. 30; Robert Mager, *What Every Manager Should Know about Training: An Insider's Guide to Getting Your Money's Worth from Training,* Atlanta, GA: Center for Effective Performance, 1999.
8. Debbie Schachter, "How to Set Performance Goals: Employee Reviews Are More Than Annual Critiques", *Information Outlook* 8, núm. 9, septiembre de 2004, pp. 26-30; "Burger Olympics", *Training* 41, núm. 7, julio de 2004, p. 20; Jason A. Colquitt y Marcia J. Simmering, "Conscientiousness, Goal Orientation, and Motivation to Learn during the Learning Process: A Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 4, agosto de 1998, pp. 654-665; Sherry Ryan, "A Model of the Motivation for IT Retraining", *Information Resources Management Journal* 12, núm. 4, octubre-diciembre de 1999, pp. 24-32; Kimberly A. Smith-Jentsch, Florian G. Jentsch, Stephanie C. Payne y Eduardo Salas, "Can Pretraining Experiences Explain Individual Differences in Learning?", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 1, febrero de 1996, pp. 110-116.
9. J. Kevin Ford, Eleanor M. Smith, Daniel A. Weissbein, Stanley M. Gully y Eduardo Salas, "Relationships of Goal Orientation, Metacognitive Activity, and Practice Strategies with Learning Outcomes and Transfer", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 2, abril de 1998, pp. 218-233; Annette Towler y Robert Dipboye, "Effects of Trainer Expressiveness, Organization, and Trainee Goal Orientation on Training Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 4, agosto de 2001, pp. 664-673; Steve Kozlowski, Stanley Gully, Kenneth Brown y Eduardo Salas, "Effects of Training Goals and Goal Orientation Traits on Multidimensional Training Outcomes and Performance Adaptability", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85, núm. 1, mayo de 2001, pp. 1-31.
10. El clásico de Albert Bandura incluye aquí *Social Foundations of Tought and Action: A Social Cognitive Theory,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986, y *A Social Learning Theory,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997. Ver también Melesa Altizer Bolt, Larry Killough y Hian Chye Koh, "Testing the Interaction Effects of Task Complexity in Computer Training Using the Social Cognitive Model", *Decision Sciences* 32, núm. 1, invierno de 2001, pp. 1-20; Susan Pedersen y Min Liu, "The Transfer of Problem-Solving Skills from a Problem-Based Learning Environment: the Effect of Modeling an Expert's Cognitive Processes", *Journal of Research on Technology in Education* 35, núm. 2, invierno de 2002, pp. 303-321.
11. M. K. Kacmar, P. W. Wright y G. C. McMahan, "The Effect of Individual Differences on Technological Training", *Journal of Managerial Issues* 9, núm. 1, primavera de 1997, pp. 104-120; Stanley Gully, Stephanie Payn, K. Lee Kiechel Koles y John-Andrew Whiteman, "The Impact of Error Training and Individual Differences on Training Outcomes: An Attribute-Treatment Interaction Perspective", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 1, febrero de 2002, pp. 143-155; Steven John Simon, "The Relationship of Learning Style and Training Method to End-User Computer Satisfaction and Computer Use: A Structural Equation Model", *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 18, núm. 1, primavera de 2000, pp. 41-59.
12. "Can Technology Actually Boost Behavior Change?" *Managing Training & Development*, núm. 3, noviembre de 2003, p. 3; Don Hartshorn, "Reinforcing the Unsafe Worker", *Occupational Hazards* 62, núm. 10, octubre de 2000, pp. 125-128; Fred Luthan y Alexander Stajkovic, "Reinforce for Performance: The Need to Go beyond Pay and Even Rewards", *Academy of Management Executive* 13, núm. 2, mayo de 1999, pp. 49-57.
13. Greg Hopkins, "How to Design an Instructor Evaluation", *Training and Development* 53, núm. 3, marzo de 1999, pp. 51-52; Beth Thomas, "How to Hire Instructors Who Love Training", *Training and Development* 55, núm. 3, marzo de 1999, pp. 14-15; John L. Bennett, "Trainers as Leaders of Learning", *Training and Development* 55, núm. 3, marzo de 2001, pp. 42-45; Ruth Palombo Weiss, "Deconstructing Trainers' Self-Image", *Training and Development* 55, núm. 12, diciembre de 2001, pp. 34-39.
14. Eduardo Salas y Janis Cannon-Bowers, "The Science of Training: A Decade of Progress", *Annual Review of Psychology* 52, 2001, pp. 471-499.
15. Diane Walter, *Training on the Job,* Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 2001, Toni Hodges, *Linking Learning and Performance: A Practical Guide to Measuring Learning and On-the-Job Aplication,* Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2001, Gary Sisson, *Hands-On Training: A Simple and Effective Method for On-the-Job Training,* San Fransisco: Barrett-Koehler, 2001.
16. Teresa M. McAleavy, "U.S. Schools Fail to Provide Job Training", *Knight-Ridder/Tribune Business News,* 9 de junio de 2004, "Eight Steps to Better On-the-Job Training", *HRFocus* 80, núm. 7, julio de 2003, p. 11; Alison Booth, Yu-Fu Chen y Gylfi Zoega, "Hiring and Firing: A Tale of Two Thresholds", *Journal of Labor Economics* 20, núm. 2, abril de 2002, pp. 217-248.
17. Ronald L. Jacobs y Michael J. Jones, "Teaching Tools: When to Use On-the-Job Training", *Security Management* 41, núm. 9, septiembre de 1997, pp. 35-39.
18. Información encontrada en la página de Aprendiz, sitio web de Spokane Community College, 9 de febrero de 2005, http://www.scc.spokane.edu/tech/apprent/.

19. "Agilisys Automotive Helps to Build Tomorrow's Leaders Through Focus: HOPE Sponsorship at Important Auto Industry Event", *PR Newswire,* 4 de agosto de 2003.
20. Para más información acerca del Bureau of Apprenticeship and Training, ver el sitio web de la Oficina en http://bat.doleta.gov. Ver también Glenn Burkins, "A Special News Report about Life on the Job-and Trends Taking Shape There", *The Wall Street Journal,* 2 de noviembre de 1999, p. A1.
21. John Byrd y Rob Poole, "Highly Motivated Employees at No Cost? It's Not an Impossible Dream", *Nonprofit World* 19, núm. 6, noviembre/diciembre de 2001, pp. 312-332.
22. "Workforce Investment Act: One-Stop Centers Implemented Strategies to Strengthen Services and Partnerships, but More Research and Information Sharing Is Needed", *General Accounting Office Reports & Testimony* 2003, núm. 7, julio de 2003.
23. Phil Britt, "E-Learning on the Rise in the Classroom: Companies Move Content Online: Cisco Systems' Employees and Partner Routinely Watch Videos on the Internet", *EContent* 27, núm. 11, noviembre de 2004, pp. 36-41; Heather Johnson, "The Whole Picture: When It Comes to Finding Out How Employees Feel about Training, Many Companies Fail to Get a Clear Picture", *Training* 47, núm. 7, julio de 2004, pp. 30-35.
24. Robert Markovetz, Jr., "Distance Learning: MLRS 3x6 Conversion for the Army National Guard", *Field Artillery* 5, septiembre/octubre de 1999, pp. 42-43.
25. Para más información acerca del programa de Educación Global de la Universidad de Cornell visite el sitio web del programa en http://www.ilr.cornell.edu/dl/globaled/.
26. "What to do Now That Training Is Becoming a Major HR Force", *HRFocus,* febrero de 2005, pp. 5-6; Britt, "E-Learning on the Rise in the Classroom", pp. 36-41: Tammy Galvin, "The Delivery", *Training* 38, núm. 10, octubre de 2001, pp. 66-72; Kenneth G. Brown, "Using Computers to Deliver Training: Which Employees: Which Employees Learn and Why?", *Personnel Psychology* 54, núm. 2, verano de 2001, pp. 271-296; Bill Roberts, "E-Learning New Twist on CBT", *HRMagazine* 46, núm. 4, abril de 2001, pp. 99-106.
27. Scott A. Snell, Donna Stueber y David P. Lepak, "Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle", en R.L. Heneman y D.B. Greenberger (eds.), *Human Resource Management in Virtual Organizations* (Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2002).
28. "Soup to Nuts: Simulator Manufacturing Is a Lucrative but Risky Business, Which Is Why Market Leader CAE Has Tapped into the More Stable World of Flight Training", *Air Transport World* 40, núm. 5, mayo de 2003, pp. 69-71; "SimsSir: Modeling and Simulation Are Leading the Assault on New Learning Technologies That Are Winning Favor with the U.S. Military", *Training and Development* 57, núm. 10, octubre de 2003, pp. 46-52.
29. Para otras aplicaciones de simulación en capacitación utilizadas en Boeing e Eastman Kodak, ver George Tischelle, "E-Learning Gets a Dose of Reality", *InformationWeek* 895, 1 de julio de 2002, p. 57. Para aplicaciones de capacitación de simulación utilizadas en la Marina de Estados Unidos ver John Flink, "This Is Really Neat Stuff", *United States Naval Institute Proceedings* 128, núm. 7, julio de 2002, pp. 68-69. Para aplicaciones de capacitación de simulación utilizadas en las escuelas médicas, ver David Noonan, "Is the Cadaver Dead?", *Newsweek* 139, núm. 25, 24 de junio de 2002, p. 62. Para aplicaciones de capacitación por simulación utilizadas en el cuerpo de policía ver Jim Weiss y Mickey Davis, "Deadly Force Decision-Making," *Law and Order* 50, núm. 6, junio de 2002, pp. 58-62.
30. Martin Delahoussaye, Kristine Ellis y Matt Bolch, "Measuring Corporate Smarts", *Training* 39, núm. 8, agosto de 2002, pp. 20-35; Daniel Crepin, "From Design to Action: Developing a Corporate Strategy", *Quality Progress* 35, núm. 2, febrero de 2002, pp. 49-56; Brad Miller, "Making Managers More Effective Agents of Change", *Quality Progress* 34, núm. 5, mayo de 2001, pp. 53-57.
31. Joseph Alutto, "Just-in-Time Management Education in the 21st Century", *HRMagazine* 44, núm. 11, 1999, pp. 56-57; Gordon Dehler, M. Ann Welsh y Marianne W. Lewis, "Critical Pedagogy in the 'New Paradigm'", *Management Learning* 493, núm. 4, diciembre de 2001, pp. 493-511.
32. Chris Whitcomb, "Scenario-Based Training to the F.B.I.", *Training and Development* 53, núm. 6, junio de 1999, pp. 42-46; Anne Hoag, Dale Brickley y Joanne Cawley, "Media Management Education and the Case Method", *Journalism and Mass Communication Educator* 55, núm. 4, invierno de 2004, pp. 49-59.
33. Jenny C. McCune, "The Game of Business", *Management Review* 87, núm. 2, febrero de 1998, pp. 56-58; Phaedra Brotherton, "Let the Games Begin", *American Gas* 81, núm. 3, abril de 1999, pp. 19-20; A. J. Faria, "The Changing Nature of Business Simulation/Gaming Research: A Brief History", *Simulation and Gaming* 32, No. 1, marzo de 2001, pp. 97-110.
34. Matt Bolch, "Games Employees Play: Delta Air Lines Uses a Blended e-Learning Program to Teach Employees the Economic Realities of the Airline Industry", *Training* 40, núm. 4, abril de 2003, pp. 44-48; Leonard Hill, "Games People Play", *Air Transport World* 37, núm. 3, marzo de 2000, pp. 97-98.
35. Dan Heilman, "Putting Games to Work: Game-Based Training Is Shaping Up to Be One of This Generation's Primary Teaching Tools, in Business and Elsewhere", *Computer User* 22, núm. 2, febrero de 2004, pp. 14-16.
36. Christopher Hosford, "Serious Fun: Computer Training Finds a Niche", *Meeting News* 28, núm. 7, diciembre de 2004, p. 16; Rick Sullivan, "Lessons in Smallness", *Training and Development* 56, núm. 3, marzo de 2002, pp. 21-23; James W. Walker, "Perspectives", *Human Resource Planning* 23, núm. 3, 2000, pp. 5-7.
37. T. L. Stanley, "Be a Good Role Model for Your Employees", *Supervision* 65, núm. 5, enero de 2004, pp. 5-8; Gary May y William Kahnweiler, "The Effect of a Mastery Practice Design on Learning and Transfer in Behavior Modeling Training", *Personnel Psychology* 53, núm. 2, verano de 2000, pp. 353-373.
38. Wendy Larlee, "Training Programs: Key to Collections: Companies in the Collections Business Face Significant Challenges: Putting Solid Training Program in Place Can Help", *Collections & Credit Risk* 9, núm. 2, diciembre de 2004, pp. 42-44; Heather Johnson, "The Whole Picture: When It Comes to Finding Out How Employees Feel about Training, Many Companies Fail to Get a Clear Picture", *Training* 47, núm. 7, julio de 2004, pp. 30-35; Martin Delahoussaye, "Show Me the Results", *Training* 39, núm. 3, marzo de 2002, pp. 28-29; Reinout van Brakel, "Why ROI Isn't Enough", *Training and Development* 56, núm. 6, junio de 2002, pp. 72-74.

39. "Dissatisfaction with Job Training Contributes to Low Job Satisfaction", *Managing Training & Development,* noviembre de 2003, p. 8; James Pershing y Jana Pershing, "Ineffective Reaction Evaluation", *Human Resource Development Quarterly* 12, núm. 1, primavera de 2001, pp. 73-90.
40. Andreas Putra, "Evaluating Training Programs: An Exploratory Study of Transfer of Learning onto the Job at Hotel A and Hotel B, Sydney, Australia", *Journal of Hospitality and Tourism Management* 11, núm. 1, abril de 2004, pp. 77-78; Thomas Hoffman, "Simulations Revitalize e-Learning", *Computerworld* 37, núm. 31, 4 de agosto de 2003, pp. 26-28; Donna Abernathy, "Thinking outside the Evaluation Box", *Training and Development* 53, núm. 2, febrero de 1999, pp. 18-23.
41. Jathan Janove, "Use it or Lose It", *HRMagazine* 47, núm. 4, abril de 2002, pp. 99-104; Max Montesino, "Strategic Alignment of Training, Transfer-Enhancing Behaviors, and Training Usage: A Posttraining Study", *Human Resource Development Quarterly* 13, núm. 1, primavera de 2002, pp. 89-108; Siriporn Yamnill y Gary McLean, "Theories Supporting Transfer of Training", *Human Resource Development Quarterly,* primavera de 2001, pp. 195-208.
42. Delahoussaye, "Show Me the Results", pp. 28-29; van Brakel, "Why ROI Isn't Enough", pp. 72-74.
43. Richard J. Wagner y Robert J. Weigand, "Can the Value of Training Be Measured? A Simplified Approach to Evaluating Training", *The Health Care Manager* 23, núm. 1, enero-marzo de 2004, pp. 71-79; van Brakel, "Why ROI Isn't Enough", pp. 72-74; Sarah Fister Gale, "Measuring the ROI of E-Learning", *Workforce* 81, núm. 8, agosto de 2002, pp. 74-77; Earl Honeycutt, Kiran Karande, Ashraf Attia y Steven Mauer, "A Utility-Based Framework for Evaluating the Financial Impact of Sales Force Training Programs", *Journal of Personnel Selling and Sales Management* 21, núm. 3, verano de 2001, pp. 229-238.
44. "Three Quick and Easy Ways to Gauge Your Training Outcomes", *IOMA's Report on Managing Training & Development,* enero de 2005, pp. 4-5; "Use This Eight-Step Process To Predict the ROI of Your Training Programs", *IOMA's Human Resource Department Management Report,* diciembre de 2004, pp. 4-5; Ellen Drost, Colette Frayne, Keven Lowe y J. Michael Geringer, "Benchmarking Training and Development Practices: A MultiCountry Comparative Analysis", *Human Resource Management* 41, núm. 1, primavera de 2002, pp. 67-86; Daniel McMurrer, Mark Van Buren y William Woodwell, "Making the Commitment", *Training and Development* 54, núm. 1, enero de 2000, pp. 41-48.
45. Lisa Bertagnoli, "Basic Training: Orientation Is Proving to Be an Important First Step in Establishing Employee Bonds That Last", *WWD,* 30 de septiembre de 2004, 40S; Jonathan Thom, "Creating Effective Orientation Programs", *San Diego Business Journal* 25, núm. 33, 16 de agosto de 2004, A6; Howard Klein y Natasha Weaver, "The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires", *Personnel Psychology* 53, núm. 1, primavera de 2000, pp. 47-66.
46. Kathryn Tyler, "Take New Employee Orientation off the Back Burner", *HRMagazine* 43, núm. 6, mayo de 1998, pp. 49-57; Noel Tichy, "No Ordinary Boot Camp", *Harvard Business Review* 79, núm. 4, abril de 2001, pp. 63-70.
47. Mike Frost, "Creative New Employee Orientation Programs", *HRMagazine* 47, núm. 8, agosto de 2002, pp. 120-121; Marilyn Moats Kennedy, "Setting the Right Tone, Right Away", *Across the Board* 36, núm. 4, abril de 1999, pp. 51-52.
48. Tim Ouellette, "Multimedia Jolts Duracell Training Program", *Computerworld* 29, núm. 40, 2 de octubre de 1995, p. 64; Norm Tollinsky, "Technology Puts Employees in Orientation Program's Driver Seat", *Canadian HR Reporter* 14, núm. 7, 9 de abril de 2001, p. 19; Alan Horowitz, "Up to Speed-Fast", *Computerworld* 33, núm. 7, 15 de febrero de 1999, p. 48.
49. "How to Prepare for Training's Critical Role in the Labor Force of the Future", *IOMA's Report on Managing Training & Development,* septiembre de 2004, pp. 2-3; Steve Hook, "Basic Skills Training on Target", *Times Educational Supplement* 4444, 31 de agosto de 2001, p. 39.
50. "Corporate America Can't Write", *Work & Family Newsbrief,* enero de 2005, p. 4: Matt Bolch, "School at Work", *Training* 39, núm. 2, febrero de 2002, Slav Kanyba, "Community Colleges React to Job-Training Request", *San Fernando Valley Business Journal* 9, núm. 27, junio de 2004, pp. 1-2.
51. Michael A. Verespej, "The Education Difference", *Industry Week* 245, núm. 9, 6 de mayo de 1996, pp. 11-14; Richard D.Zalman, "The Basics of In-House Skills Training", *HRMagazine* 34, núm. 2, febrero de 1990, pp. 74-78; Ron Zemke, "Workplace Illiteracy-Shall We Overcome?", *Training* 26, núm. 6, junio de 1989, pp. 33-39.
52. "What Makes Teams Work?" *HRFocus* 79, núm. 4, abril de 2002, S1-S3; John Annet, David Cunningham y Peter Mathias-Jones, "A Method for Measuring Team Skills", *Ergonomics* 43, núm. 8, agosto de 2000, pp. 1076-1094; Alan Auerbach, "Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training", *Personnel Psychology* 54, núm. 4, invierno de 1999, pp. 1050-1053.
53. "Behavior–Based Sales Team Training Produces a 56% Increase in Revenues", *Managing Training & Development,* abril de 2004, p. 1; Sandra N. Phillips, "Team Training Puts Fizz in Coke Plant's Future", *Personnel Journal* 75, núm. 1, enero de 1996, pp. 87-92.
54. Gail Johnson, "Time to Broaden Diversity", *Training* 41, núm. 9, septiembre de 2004, p. 16; George W. Bohlander y Kathy McCarthy, "Who to Get the Most from Team Training", *National Productivity Review,* otoño de 1996, pp. 25-35.
55. Lisa Bertagnoli, "The Ten Minute Manager's Guide to… Cross-Training Staff", *Restaurants & Institutions* 114, núm. 18, 15 de agosto de 2004, pp. 26-28; Wallace J. Hopp y Mark P. Van Oyen, "Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-Training and Coordination", *IIE Transactions* 36, núm. 10, octubre de 2004, pp. 919-941.
56. Lorraine Mirabella, "Productivity Gains in Maryland Mean Less Hiring But More Job Cross-Training", *The Baltimore Sun (via Knight-Ridder/Tribune Business News),* 17 de abril de 2004.
57. Gary Stern, "Small Slights Bring Big Problems", *Workforce* 81, núm. 8, agosto de 2002, p. 17; Bill Leonard, "Ways to Tell If a Diversity Program Is Measuring Up", *HRMagazine* 47, núm. 7, julio de 2002, p. 21.
58. "49ers Decide to Add Diversity to Training Camp", *The New York Times,* 8 de julio de 2004, D3; Irwin Speizer, "Diversity on the Menu: Rachelle Hood, Denny's Chief Diversity Officer, Has Boosted the Company's Image. But That Hasn't Sold More Breakfasts", *Workforce Management* 83, No. 12, 1 de noviembre de 2004, p. 41.


© Bill Varie/Corbis

capítulo 8

Evaluación y mejoramiento del desempeño

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Explicar los propósitos de las evaluaciones del desempeño y las razones por las cuales en ocasiones pueden fallar.

objetivo 2 Identificar las características de un programa de evaluación efectivo.

objetivo 3 Describir las diferentes fuentes de información de la evaluación.

objetivo 4 Explicar los diversos métodos utilizados para la evaluación del desempeño.

objetivo 5 Resumir las características de una entrevista de evaluación del desempeño efectiva.

En los capítulos anteriores se analizaron algunos de los métodos más efectivos de que disponen los gerentes para adquirir y desarrollar empleados de primer nivel. Pero no basta con empleados talentosos: las organizaciones exitosas son particularmente expertas en contratar su fuerza de trabajo para alcanzar las metas que beneficien tanto a la organización como a las personas.

En este capítulo se pasa a los programas de evaluación del desempeño, que están entre las herramientas más útiles que una organización puede utilizar para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Aunque este capítulo se enfocará sobre todo en los procedimientos formales de evaluación del desempeño, los procesos para administrar y evaluar el desempeño también pueden ser informales. Todos los gerentes monitorean la forma en la que sus empleados trabajan; también evalúan cómo esto coincide con las necesidades de la organización. Con base en los resultados se forman impresiones acerca del valor que tienen los empleados para la organización y buscan maximizar la contribución de cada persona. Sin embargo, aunque la continuidad de estos procesos informales es muy importante, la mayoría de las organizaciones también realizan una evaluación formal del desempeño una o dos veces por año. De hecho, en una encuesta entre empleados aplicada por Mercer Human Resources Consulting, sólo una tercera parte de los 2600 encuestados había recibido una evaluación formal del desempeño durante el año anterior, y sólo 26 por ciento había recibido coaching sobre mejora del desempeño de manera habitual por parte de su gerente. De quienes dijeron que habían tenido una evaluación formal del desempeño en los últimos 12 meses, 62 por ciento expresó un fuerte compromiso con su organización, comparado con 49 por ciento de empleados a los que no se había aplicado dicha evaluación.[1]

El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de su filosofía subyacente, de su conexión con los objetivos de negocios y de las actitudes y habilidades de los responsables para su administración. Para recabar información acerca del desempeño de los empleados pueden utilizarse varios métodos diferentes. Sin embargo, reunir la información es sólo un paso en el proceso de evaluación. La información debe evaluarse en el contexto de las necesidades de la organización y comunicarse a los empleados, de tal forma que dé como resultado altos niveles de desempeño.

Programas de evaluación del desempeño

evaluación del desempeño
Proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

administración del desempeño
Proceso mediante el cual se crea un ambiente laboral en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades.

La **evaluación del desempeño** puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño. La **administración del desempeño** es el proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades. Es un sistema completo de trabajo que comienza cuando se define un puesto. Los programas formales de evaluación del desempeño y de evaluación de méritos no son, de ninguna manera, nuevos para las organizaciones. El gobierno de Estados Unidos comenzó a evaluar a sus empleados en 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que obligaba a hacer revisiones anuales del desempeño de los empleados de departamento. Desde el principio los programas de evaluación del desempeño se ampliaron a organizaciones grandes y pequeñas en los sectores público y privado. Los partidarios sitúan estos programas de RH entre los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y utilizar de manera efectiva el conocimiento y las capacidades de los empleados. Sin embargo, cada vez más observadores señalan que las evaluaciones del desempeño a menudo no alcanzan su potencial. En una encuesta sobre actitudes de los empleados que realizó la firma de consultoría RH Watson Wyatt, sólo 30 por ciento de los empleados dijo pensar que el proceso de administración del desempeño de su empresa en realidad había mejorado el desempeño de los

empleados; sólo uno de cada cinco consideró que había ayudado a mejorar a los empleados de bajo desempeño.[2]

La presión hacia el trabajo en equipo, la mejora continua, el aprendizaje y otros aspectos por el estilo han causado que numerosas organizaciones reconsideren su enfoque en la evaluación. Algunos argumentan que la evaluación del desempeño influye de manera negativa en el trabajo en equipo porque a menudo se enfoca en los logros personales y produce un enfoque individual en lugar de un enfoque en el equipo. Otros sostienen que las evaluaciones son útiles sólo en los extremos (empleados muy eficaces o muy ineficaces) y no tanto para la mayoría de los empleados que se encuentran en el medio. Otros destacan que las evaluaciones pueden enfocarse en los logros a corto plazo en lugar de en la mejora y el aprendizaje a largo plazo. Otros más consideran que son muy subjetivas, inconsistentes o autocráticas en el hecho porque crean una distancia entre el gerente y el empleado en lugar de crear un ambiente de equipo. Empresas como Xerox, Motorola y Procter & Gamble han modificado sus evaluaciones del desempeño con el fin de reconocer mejor la importancia del trabajo en equipo, la mejora continua, la calidad, etc. En este capítulo se tratará cada una de estas cuestiones con mayor amplitud.[3]



Propósitos de la evaluación del desempeño

A primera vista podría parecer que las evaluaciones del desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quién hace un buen trabajo o quién no. Pero en realidad las evaluaciones del desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación.

En la figura 8.1 se muestran los usos más comunes de las evaluaciones del desempeño. En general se pueden clasificar como *administrativas* o de *desarrollo*.

Propósitos administrativos

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación proporcionan aportaciones que se pueden utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, las investigaciones han demostrado que las evaluaciones del desempeño se utilizan de manera más amplia como base para las decisiones de compensación.[4] La

Figura 8.1 Propósitos de la evaluación del desempeño

DE DESARROLLO	ADMINISTRATIVOS
Proporcionar retroalimentación del desempeño	Documentar las decisiones del personal
Identificar las fortalezas o las debilidades individuales	Determinar los candidatos para promociones
Reconocer el desempeño individual	Determinar transferencias y asignaciones
Ayudar en la identificación de metas	Identificar el desempeño deficiente
Evaluar el logro de las metas	Decidir la retención o la separación
Identificar las necesidades individuales de capacitación	Decidir los despidos
Determinar las necesidades de capacitación de la organización	Validar los criterios de selección
Reforzar la estructura de autoridad	Cumplir con los requerimientos legales
Permitir a los empleados analizar las preocupaciones	Evaluar los programas y el progreso de la capacitación
Mejorar la comunicación	Planeación de personal
Proporcionar un foro para que los líderes ayuden	Tomar decisiones sobre recompensas/ compensaciones

práctica de "pago por desempeño" se da en todo tipo de organizaciones. La evaluación del desempeño también se relaciona de forma directa con una serie de otras funciones importantes de RH, como decisiones de promoción, transferencia y despido. Los datos de la evaluación del desempeño también se pueden utilizar en la planeación de RH, en la determinación del valor relativo de puestos dentro de un programa de valuación de puestos y como criterios para validar las pruebas de selección. Las evaluaciones del desempeño también proporcionan "un archivo de documentación de lo sucedido" para documentar las acciones de recursos humanos que puedan tener como resultado acciones legales. Debido a las normas de igualdad en oportunidades de empleo y acción afirmativa, los empleadores deben mantener registros precisos y objetivos del desempeño de los empleados para poder defenderse en caso de posibles acusaciones de discriminación que se relacionen con acciones de administración de recursos humanos, como promoción, determinación de salario y despido. Por último, es importante reconocer que el éxito de todo el programa de RH depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establece deben cumplir. La mejor manera de obtener este conocimiento es a partir de un programa de evaluación de recursos humanos planeado y administrado con cuidado. Los sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados, lo que conduce de forma directa a un mejor desempeño de la organización.[5]

Propósitos de desarrollo

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sin importar el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación proporciona una oportunidad para identificar los temas que se van a analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño. Los enfoques de evaluación del desempeño más recientes enfatizan la capacitación, así como los planes de desarrollo y crecimiento para los empleados. Un enfoque de desarrollo para la evaluación reconoce que el propósito del gerente es mejorar el comportamiento en el trabajo, no sólo evaluar el desempeño previo. Uno de los beneficios principales de un programa de evaluación es contar con una base sólida para mejorar el desempeño.

Empresas como Best Buy y EDS han rediseñado sus sistemas de evaluación del desempeño para enfocarse más en el desarrollo y aprendizaje de los empleados. Por ejemplo, EDS integró su sistema de evaluación del desempeño en el trabajo, junto con objetivos de aprendizaje y de administración de carrera profesional. El nuevo sistema, llamado Sistema de Recursos de Carrera, incluye una descripción detallada del puesto, una revisión del desempeño y un planificador de carrera para dar seguimiento a las metas a largo plazo, así como el acceso a la biblioteca automatizada de carreras de la empresa. Este sistema se vincula en última instancia con sus políticas de sucesión. Con la creación de este sistema total, EDS espera cambiar la función del gerente, de "juez" a "coach".[6]

Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación

En la práctica, y por varias razones, a veces los programas formales de evaluación del desempeño dan resultados decepcionantes. En la figura 8.2 se muestra que los principales culpables son la falta de información y apoyo de la alta dirección, los estándares de desempeño confusos, los prejuicios del evaluador, el exceso de formatos para llenar y la utilización del programa para propósitos contradictorios. Por ejemplo, si se utiliza un programa de evaluación para proporcionar una evaluación por escrito para una decisión respecto a salario y al mismo tiempo para motivar a los empleados a mejorar su trabajo, los propósitos administrativos y de desarrollo pueden entrar en conflicto. Como resultado, la entrevista de evaluación se puede convertir en una discusión acerca del salario con la que el gerente busque justificar la decisión que tomó. En tales casos la discusión puede tener poca influencia en el futuro desempeño del puesto del empleado.

Figura 8.2 Déjeme contar las maneras...

Hay muchas razones por las que los sistemas de evaluación del desempeño podrían no ser efectivos. Algunos de los problemas más comunes incluyen los siguientes:

- Preparación inadecuada por parte del gerente.
- El empleado no tiene objetivos claros al inicio del periodo de desempeño.
- El gerente puede no observar el desempeño o no tener toda la información.
- Los estándares de desempeño pueden no ser claros.
- Inconsistencia en las evaluaciones entre supervisores u otros evaluadores.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.
- El efecto halo, el efecto de contraste u otros prejuicios de percepción.
- Lapsos inapropiados (demasiado cortos o demasiado largos).
- Demasiado énfasis en el desempeño inusual.
- Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar "malas noticias".
- Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas.
- Las políticas de la organización o las relaciones personales nublan los juicios.
- No hay análisis profundo de las causas de los problemas de desempeño.
- El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.

Fuentes: Patricia Evres, "Problems to Avoid during Performance Evaluations", *Air Conditioning, Heating & Refrigeration News* 216, núm. 16, 19 de agosto de 2002, pp. 24-26; Clinton Longnecker y Dennis Gioia, "The Politics of Executive Appraisals", *Journal of Compensation and Benefits* 10, núm. 2, 1994, pp. 5-11; "Seven Deadly Sins of Performance Appraisals", *Supervisory Management* 39, núm. 1, 1994, pp. 7-8.

Como sucede con todas las funciones de recursos humanos, si falta el apoyo de la alta dirección, el programa de evaluación no tendrá éxito. Ni siquiera el programa mejor concebido funcionará en un ambiente donde los evaluadores no sienten que sus superiores los animan a tomar con seriedad el programa. Para subrayar la importancia de esta responsabilidad la alta dirección debe anunciar que la efectividad al evaluar a los subordinados es un estándar con el que se evaluará a los propios evaluadores.

Otras razones por las que los programas de evaluación pueden no dar los resultados deseados incluyen las siguientes:

1. Hay poca discusión cara a cara entre el gerente y el empleado al que evalúa.
2. La relación entre la descripción del puesto del empleado y los criterios de la evaluación no está clara.
3. Los gerentes consideran que se derivarán pocos beneficios (o ninguno) del tiempo y energía que se utilizan en el proceso, o sólo se preocupan por los problemas de desempeño.
4. A los gerentes no les gustan las confrontaciones cara a cara en las entrevistas de evaluación.
5. Los gerentes no tienen experiencia en evaluar a los empleados o en proporcionarles retroalimentación de evaluación.

6. La función de crítico de la evaluación entra en conflicto con la función de apoyo del gerente para el desarrollo de los empleados.
7. La evaluación es un evento que se da una vez por año y hay poco seguimiento después.

En muchas organizaciones las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo una vez por año, pero esto está cambiando. Más organizaciones están empezando a llevarlas a cabo cada seis e incluso cada tres meses. Un principio importante de la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y el coaching del empleado deben ser actividades cotidianas positivas. La revisión anual o semestral del desempeño debe ser sólo una extensión lógica del proceso diario de supervisión.

Una de las principales preocupaciones de los empleados es la justicia del sistema de evaluación del desempeño, ya que el proceso es importante para muchas decisiones de ARH. Los empleados que creen que el sistema es injusto pueden considerar que la entrevista de evaluación es una pérdida de tiempo y terminarla con sentimientos de ansiedad o frustración. También pueden considerar superficial el someterse al sistema de evaluación y, por consiguiente, desempeñar una función pasiva en el transcurso de la entrevista. Al tomar en cuenta estas preocupaciones de los empleados durante la etapa de planeación del proceso de evaluación, la organización ayudará a que el programa de evaluación pueda lograr sus metas.[7]

En última instancia, las políticas de la organización pueden introducir un sesgo incluso en las evaluaciones de empleados administradas de manera imparcial.[8] Por ejemplo, los gerentes pueden inflar las evaluaciones porque desean obtener salarios más altos para sus empleados o porque las altas calificaciones de desempeño los hacen quedar bien como gerentes. O bien, pueden inflar las evaluaciones de los empleados problemáticos para que sean transferidos a otros departamentos y así librarse de ellos.

Desarrollo de un programa de evaluación efectivo



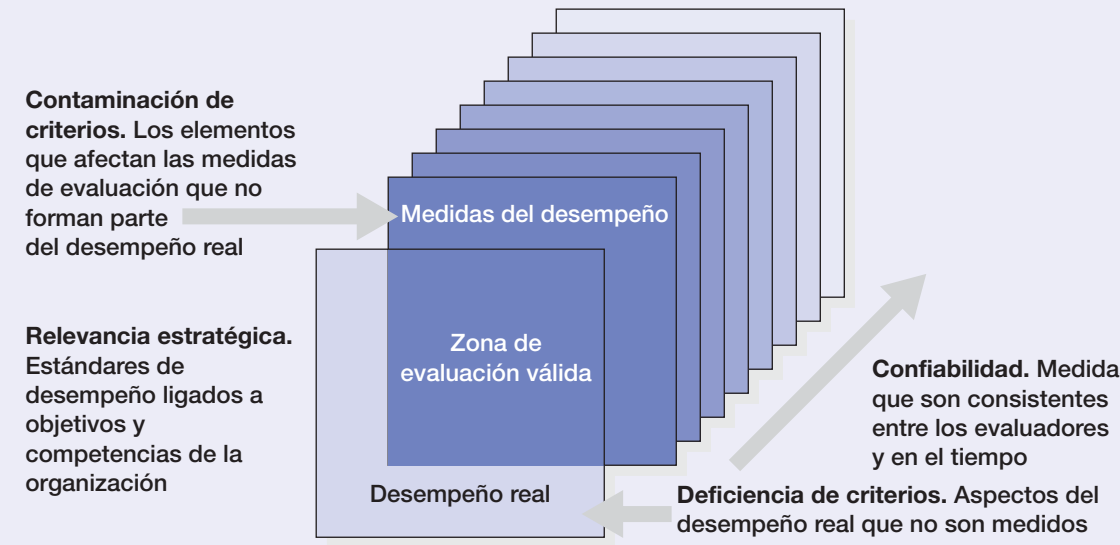
Por lo general el departamento de recursos humanos tiene la principal responsabilidad de supervisar y coordinar el programa de evaluación. Los gerentes de los departamentos operativos también deben participar de forma activa, en especial para ayudar a establecer los objetivos para el programa. Además, si los empleados tienen la oportunidad de participar en el desarrollo del programa de evaluación del desempeño, hay más probabilidades de que acepten y estén satisfechos con él. Sus preocupaciones acerca de la justicia y precisión para determinar aumentos, promociones y cuestiones relacionadas tienden a disminuir un poco cuando han participado en la etapa de planeación y han ayudado a desarrollar los estándares de desempeño.

¿Qué son los estándares de desempeño?

Antes de realizar cualquier evaluación se deben definir con claridad los estándares con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados. Como se expuso en el capítulo 4, estos estándares deben basarse en los requisitos relacionados con el puesto, los cuales derivan del análisis de puestos y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del puesto del empleado. Cuando los estándares de desempeño se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeño aceptables y no aceptables.

Como se muestra en la figura 8.3, al establecer estándares de desempeño se deben tomar en cuenta cuatro consideraciones básicas: la importancia estratégica, la deficiencia de criterios, la contaminación de criterios y la confiabilidad.

Figura 8.3 Establecimiento de estándares de desempeño



Relevancia estratégica

La relevancia estratégica se refiere al grado en que los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización. Por ejemplo, si una organización ha establecido un estándar de que "95 por ciento de las quejas de los clientes deben resolverse en un día", entonces es relevante que los representantes de servicio al cliente utilicen ese estándar para sus evaluaciones. Empresas como 3M y Buckman Laboratories tienen como objetivos estratégicos que los productos que se desarrollaron en los últimos cinco años deben generar de 25 a 30 por ciento de las ventas. Estos objetivos se traducen en estándares de desempeño para sus empleados. General Motors y Whirlpool incluyen otros objetivos como costo, calidad y rapidez. Desarrollan métricas que identifican y comparan su desempeño en todo el mundo, de acuerdo con estas medidas.[9]

Deficiencia de criterios

Una segunda consideración al establecer los estándares de desempeño es el grado al cual éstos captan todo el rango de responsabilidades de un empleado. Cuando los estándares de desempeño se enfocan en un solo criterio (como ingresos por ventas) y excluyen otras dimensiones importantes pero menos cuantificables del desempeño (como el servicio al cliente), entonces se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterios.[10]

Contaminación de criterios

Así como los criterios del desempeño pueden ser deficientes, también pueden estar contaminados. Hay factores fuera del control del empleado que pueden influir en su desempeño. Por ejemplo, al comparar el desempeño de los trabajadores de producción, la comparación no debería contaminarse con el hecho de que algunos cuentan con máquinas más recientes que otros. Una comparación del desempeño de los agentes viajeros no se debe contaminar con el hecho de que los territorios tienen diferentes potenciales de ventas.[11]

Confiabilidad

Como se expuso en el capítulo 6, la confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado al cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño con el tiempo. En las evaluaciones la confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de evaluaciones hechas por un solo evaluador o por dos evaluadores diferentes. Por ejemplo, dos gerentes pueden evaluar a la misma persona y estimar su idoneidad para una promoción. Sus evaluaciones se pueden comparar para determinar la confiabilidad entre los evaluadores.

Los estándares de desempeño permiten que los gerentes especifiquen y comuniquen información precisa a los empleados acerca de la calidad y cantidad de la producción. Por esto, al redactar los estándares de desempeño se deben definir en términos cuantificables y mensurables. Por ejemplo, la "capacidad y disposición para manejar pedidos de clientes" no es un estándar de desempeño tan bueno como "todos los pedidos de los clientes se procesarán en un lapso de cuatro horas, con un índice de precisión de 98 por ciento". Cuando los estándares se expresan en términos específicos y mensurables, la comparación del desempeño de un empleado con el estándar da como resultado una evaluación más justificable.

¿Cumple usted con la ley?

Debido a que las evaluaciones del desempeño se utilizan como base para las acciones de administración de recursos humanos, éstas deben cumplir con ciertos requerimientos legales. Por ejemplo, en *Brito contra Zia*, la Corte Suprema dictaminó que las evaluaciones del desempeño estaban sujetas a los mismos criterios de validez que los procedimientos de selección.[12] Como han aclarado los tribunales, un asunto básico es tener estándares de desempeño mensurables definidos con cuidado. En un caso muy conocido que involucraba la validación de pruebas, *Albemarle Paper Company contra Moody* (analizado en el capítulo 3), la Corte Suprema de Estados Unidos encontró que los empleados habían sido evaluados con estándares imprecisos, abiertos a la interpretación de cada supervisor. La Corte declaró que "no hay manera de conocer con exactitud qué criterios de desempeño del puesto consideraron los supervisores, si consideraron los mismos criterios o si, en reali-

Los estándares del puesto mensurables y específicos ayudan a remover la ambigüedad y la subjetividad de las evaluaciones del desempeño.



© COMSTOCK IMAGES/GETTY IMAGES

dad, alguno de ellos aplicó un conjunto de criterios estable y enfocado de cualquier tipo".[13] Esta decisión provocó que las organizaciones intentaran eliminar la ambigüedad en las descripciones de rasgos como la actitud, la cooperación, la confiabilidad, la iniciativa y el liderazgo. Por ejemplo, el rasgo "confiabilidad" puede hacerse menos ambiguo si se deletrea en términos de impuntualidad o ausencias del empleado no autorizadas. En general, reducir la posibilidad de hacer juicios subjetivos mejorará todo el proceso de evaluación.

Además, otras decisiones judiciales muestran que los empleadores podrían enfrentar retos legales a sus sistemas de evaluación si a pesar de que las evaluaciones indican un desempeño aceptable o superior al promedio no toman en cuenta a los empleados para promociones, les aplican medidas de disciplina por desempeño deficiente o los suspenden o despiden de la organización. En estos casos las evaluaciones del desempeño pueden socavar la legitimidad de las decisiones subsecuentes de personal. Por ejemplo, un grupo de antiguos empleados demandó a Intel basándose en que su sistema de evaluación del desempeño (que se utilizaba para decisiones de despido) no era confiable ni válido. Otras empresas como Goodyear y Ford también han enfrentado batallas legales porque sus evaluaciones del desempeño parecen discriminatorias para los trabajadores de edad mayor.[14] En vista de estos casos judiciales, las evaluaciones del desempeño deben cumplir con los siguientes lineamientos legales:

- Las evaluaciones del desempeño deben estar relacionadas con el puesto y con estándares de desempeño desarrollados mediante el análisis de puestos.
- Se debe dar a los empleados una copia por escrito de los estándares de sus puestos antes de las evaluaciones.
- Los gerentes que lleven a cabo la evaluación deben observar el comportamiento que están evaluando. Esto implica tener un estándar mensurable con el cual comparar el comportamiento del empleado.
- Se tiene que capacitar a los supervisores para utilizar el formato de evaluación correctamente. Se les debe instruir en cómo aplicar los estándares de evaluación cuando hagan un juicio.
- Se deben analizar las evaluaciones de forma abierta con los empleados y ofrecer asesoría u orientación correctiva para ayudar a los empleados con desempeño deficiente a mejorarlo.
- Se debe establecer un proceso de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación.[15]

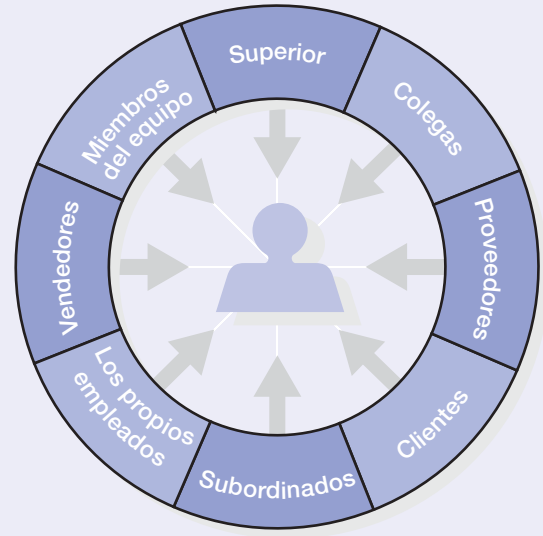
Para cumplir con los requerimientos legales de las evaluaciones del desempeño los empleadores deben asegurarse de que los gerentes y supervisores documenten las evaluaciones y las razones para las acciones subsiguientes de administración de recursos humanos. Esta información puede ser decisiva si un empleado actúa legalmente. La credibilidad de un empleador se consolida cuando puede respaldar las calificaciones de evaluación del desempeño mediante la documentación de los casos de desempeño deficiente.

objetivo 3

¿Quién debe evaluar el desempeño?

Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. En IBM, los empleados con alto potencial son evaluados de manera habitual por una muestra representativa interfuncional de los líderes de la empresa (no sólo por sus jefes inmediatos). Como se muestra en la figura 8.4, los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores. Y cada uno puede ser más o menos útil para los propósitos administrativos y de desarrollo que se analizaron

Figura 8.4 Fuentes alternas de evaluación



con anterioridad. Empresas como Cigna, Black & Decker y Disney han empleado un enfoque de evaluadores múltiples (o evaluación de 360 grados) para evaluar el desempeño de sus empleados.[16] Se hablará más acerca de la evaluación de 360 grados al final de esta sección.

Evaluación por parte del supervisor o del gerente

evaluación por parte del supervisor o del gerente
Evaluación del desempeño que realiza el supervisor de un empleado y que a menudo revisa un gerente de nivel superior.

La **evaluación por parte del supervisor o del gerente,** ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función, aunque no siempre les es posible hacerlo. A menudo, los gerentes se quejan de no tener el tiempo para observar por completo cómo se desempeñan los empleados, por lo que deben depender de los informes de desempeño para evaluarlos. Si no hay medidas confiables y válidas disponibles, la evaluación puede ser inexacta. (Recuerde el análisis anterior sobre deficiencia y contaminación de criterios.)

Cuando un supervisor evalúa a los empleados de manera independiente, a menudo se anticipa que el superior del supervisor realice una revisión de las evaluaciones. El que el superior del supervisor revise las evaluaciones reduce la posibilidad de que éstas sean superficiales o sesgadas. Por lo general las evaluaciones de los superiores son más objetivas y proporcionan una perspectiva más amplia del desempeño de los empleados que las que realizan los supervisores directos.

Autoevaluación

autoevaluación
Evaluación del desempeño que realiza el empleado al que se evalúa, por lo general en un formato de evaluación que llena él mismo antes de la entrevista de desempeño.

Algunas veces se pide a los empleados que se evalúen ellos mismos con un formato de autoevaluación. La **autoevaluación** es beneficiosa cuando los gerentes buscan incrementar la participación del empleado en el proceso de revisión. Un sistema de autoevaluación requiere que el empleado llene el formato de evaluación antes de la entrevista de desempeño. Como mínimo, esto hace que el empleado piense en sus fortalezas y debilidades y puede llevar a que analice las barreras que le impiden desempeñarse con más efectividad.



"Entregué impecables los reportes, y la productividad de mi departamento se incrementó 10% este trimestre."

Durante la entrevista de desempeño el gerente y el empleado analizan el desempeño del puesto y llegan a un acuerdo acerca de la evaluación final. Este enfoque también funciona bien si el gerente y el empleado establecen en conjunto los objetivos de desempeño o planes de desarrollo futuros del empleado. Los críticos de la autoevaluación declaran que los autoevaluadores son más indulgentes que los gerentes en sus evaluaciones y que tienden a presentarse de manera más favorable. También hay evidencia de que las autoevaluaciones pueden hacer creer a los empleados que tendrán más influencia sobre el resultado de la evaluación. Si esa expectativa no se cumple, el empleado puede frustrarse. Debido a esto es posible que las autoevaluaciones funcionen mejor para propósitos de desarrollo que para decisiones administrativas. Si se utilizan junto con otros métodos, las autoevaluaciones pueden ser una fuente valiosa de información de evaluación. Por lo menos sirven como catalizadores para el análisis durante la evaluación.[17]

Evaluación de los subordinados

evaluación de los subordinados
Evaluación del desempeño que un empleado hace a un superior, la cual es más apropiada para propósitos de desarrollo que administrativos.

La **evaluación de los subordinados** la han utilizado tanto las organizaciones grandes (como Xerox y Honeywell) como las pequeñas (como Hyde Manufacturing y Alliance Funding) para dar a los gerentes retroalimentación de cómo los ven sus subordinados.[18] Los subordinados se encuentran en buena posición para evaluar a sus gerentes debido a que están en contacto frecuente con ellos y ocupan una posición única desde la que observan muchos comportamientos relacionados con el desempeño. Las evaluaciones de los subordinados también han demostrado que mejoran el desempeño de los gerentes. Las dimensiones del desempeño que se juzgan más apropiadas para las evaluaciones de los subordinados incluyen el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridad, la coordinación de los esfuerzos de equipo y el interés en los subordinados. Sin embargo, las dimensiones relacionadas con las tareas específicas del puesto de los gerentes, como la planeación y la organización, el presupuesto, la creatividad y la capacidad analítica, por lo general no se ven como apropiadas para ser evaluadas por los subordinados. Como la evaluación de los subordinados da poder a los empleados sobre sus jefes, los gerentes pueden estar indecisos respecto a aprobar un sistema así, en especial cuando se puede utilizar como fundamento para las decisiones de compensación. Sin embargo, cuando la información se utiliza con propósitos de desarrollo, los gerentes tienden a estar más abiertos a la idea. La evidencia disponible sugiere que cuando los gerentes hacen caso de los consejos de sus subordinados, su propio desempeño puede mejorar de forma sustancial. Sin embargo, para evitar problemas, las evaluaciones de los subordinados se deben presentar de manera anónima y combinarse entre varios evaluadores.[19]

Evaluación de los colegas

evaluación de los colegas
Evaluación del desempeño realizada por parte de los compañeros del empleado, por lo general en formatos que se integran en un único perfil para utilizarse durante la entrevista de desempeño que lleva a cabo el supervisor del empleado.

Se está pidiendo cada vez más a las personas del mismo rango que trabajan juntas que se evalúen entre ellas. Una **evaluación de los colegas** proporciona información que difiere hasta cierto punto de las evaluaciones de un superior, ya que a menudo los colegas ven diferentes dimensiones del desempeño. Los colegas pueden identificar con facilidad el liderazgo y las habilidades interpersonales, junto con otras fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo. Un superior al que se le pide que evalúe el comportamiento de un

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Una descripción mayor y profunda de la implementación de un sistema de evaluación de los colegas, junto con equipos de trabajo autodirigidos, en la instalación de producción de líquido Racine de S.C. Johnson & Son, Inc., aparece en su sitio web. Visite

bohlander.swlearning.com

patrullero en cuanto al "trato con el público" tal vez no haya tenido mucha oportunidad de observarlo, a diferencia de sus compañeros oficiales que sí tienen la oportunidad de observarlo con regularidad.

Una ventaja de las evaluaciones de los colegas es la creencia de que suministran información más precisa y valiosa que las evaluaciones de los superiores. A menudo el supervisor ve que el empleado siempre va un paso adelante, mientras que los compañeros habituales de éste pueden ver una imagen más realista. Con las evaluaciones de los colegas los compañeros de trabajo llenan una evaluación del empleado. Por lo general los formatos se integran luego en un perfil único, que se da a los supervisores para que lo utilicen en la evaluación final. En el caso de los empleados que tienen dificultades para enfrentarse a sus compañeros de trabajo porque tienen problemas con ellos, las revisiones proporcionan un foro en el cual pueden tratar asuntos y resolver conflictos. También proporcionan una oportunidad para el elogio.[20]

A pesar de la evidencia de que la evaluación de los colegas puede ser el método más exacto para juzgar el comportamiento de un empleado, hay razones por las que no se utiliza con más frecuencia.[21] Las razones que se suelen citar incluyen las siguientes:

1. Las evaluaciones de los colegas son sólo un concurso de popularidad.
2. Los gerentes se resisten a ceder el control del proceso de evaluación.
3. Quienes reciben evaluaciones bajas pueden tomar represalias contra sus colegas.
4. Los colegas se apoyan en estereotipos al realizar las evaluaciones.

Cuando los colegas están en competencia unos con otros, como los asociados de ventas, no se recomienda utilizar este tipo de evaluaciones para decisiones de administración como salarios o bonos. Los empleadores que utilicen evaluaciones de los colegas deben asegurarse de salvaguardar la confidencialidad al manejar los formatos de revisión. Cualquier violación a la confidencialidad puede generar rivalidades interpersonales o herir sentimientos y crear hostilidad entre los compañeros.

evaluación de equipos
Evaluación del desempeño que se basa en conceptos de administración de la calidad total, que reconoce el logro del equipo en lugar del desempeño individual.

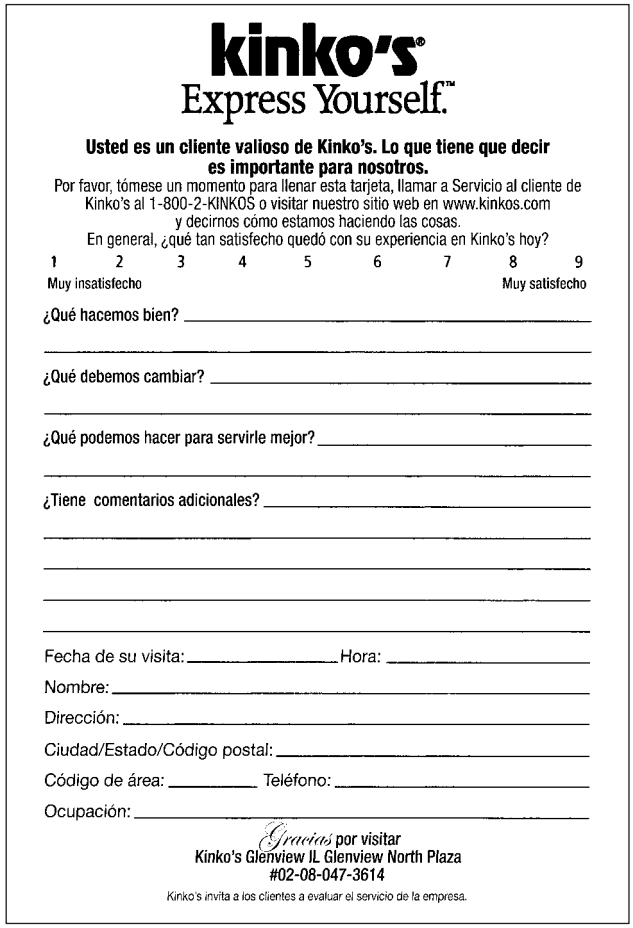
Evaluación de equipos

Una extensión de la evaluación de los colegas es la **evaluación de equipos**. Cuando los colegas se encuentran en la misma posición, tal vez no trabajen tan de cerca. En un ambiente de

Algunos gerentes dan autonomía a sus equipos pero los hacen responsables de los resultados.



© THE IMAGE BANK/GETTY IMAGES



kinko's®
Express Yourself.™

Usted es un cliente valioso de Kinko's. Lo que tiene que decir es importante para nosotros.

Por favor, tómese un momento para llenar esta tarjeta, llamar a Servicio al cliente de Kinko's al 1-800-2-KINKOS o visitar nuestro sitio web en www.kinkos.com y decirnos cómo estamos haciendo las cosas.

En general, ¿qué tan satisfecho quedó con su experiencia en Kinko's hoy?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Muy insatisfecho — Muy satisfecho

¿Qué hacemos bien? _____

¿Qué debemos cambiar? _____

¿Qué podemos hacer para servirle mejor? _____

¿Tiene comentarios adicionales? _____

Fecha de su visita: _____ Hora: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

Ciudad/Estado/Código postal: _____

Código de área: _____ Teléfono: _____

Ocupación: _____

Gracias por visitar
Kinko's Glenview IL Glenview North Plaza
#02-08-047-3614

Kinko's invita a los clientes a evaluar el servicio de la empresa.

Kinko's invita a los clientes a evaluar el servicio de la empresa.

evaluación de los clientes Evaluación del desempeño que, como la de equipos, se basa en conceptos de TQM y busca la evaluación tanto de los clientes externos como de los internos.

equipo es casi imposible separar la contribución de una persona. Los defensores de la evaluación de equipos argumentan que, en tales casos, la evaluación individual puede ser disfuncional porque va en detrimento de los temas cruciales del equipo. Para tratar este tema, organizaciones que van desde Boeing y Texas Instruments hasta Jostens y Ralston Foods han comenzado a desarrollar evaluaciones de equipos para evaluar el desempeño del equipo como un todo.[22]

El interés de una empresa en las evaluaciones de equipos por lo general es impulsado por su compromiso con los principios y prácticas de la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés). En sus raíces, TQM es un sistema de control que incluye el establecimiento de estándares (basado en los requerimientos de los clientes), la medición del desempeño en relación con esos estándares y la identificación de oportunidades para la mejora continua. A este respecto la TQM y las evaluaciones del desempeño se complementan a la perfección. Sin embargo, un principio básico de la TQM es que el desempeño se comprende mejor a nivel del sistema como un todo, mientras que la evaluación del desempeño se ha enfocado tradicionalmente en el desempeño individual. Las evaluaciones de equipos representan una manera de derribar las barreras entre las personas y fomentar su esfuerzo colectivo.[23] Con frecuencia el sistema se complementa con el uso de incentivos para el equipo o el pago variable de grupo. (Ver capítulos 10 y 16.)

Evaluación de los clientes

También dirigidas por temas de administración de la calidad total, cada vez más organizaciones utilizan la **evaluación de los clientes** internos y externos como una fuente de información de evaluación del desempeño. Por supuesto, las evaluaciones de los clientes externos se han utilizado durante cierto tiempo para evaluar al personal de los restaurantes. Sin embargo, empresas como Federal Express, Best Buy e Isuzu se encuentran entre las empresas que también han utilizado clientes externos. Los gerentes establecen medidas de servicio al cliente (CSM, por sus siglas en inglés) y establecen metas para los empleados (vinculadas a las metas de la empresa). Otras empresas realizan encuestas entre sus vendedores y proveedores como parte del proceso de evaluación. Al incluir a los asociados de negocios de la empresa en las revisiones del desempeño los gerentes esperan producir evaluaciones más objetivas, empleados más efectivos, clientes más satisfechos y un mejor desempeño de la empresa.[24]

En contraste con los clientes externos, los clientes internos incluyen a cualquier miembro interno de la organización que dependa del resultado del trabajo de un empleado. Por ejemplo, los gerentes que dependen del departamento de recursos humanos para los servicios de selección y capacitación serían candidatos para llevar a cabo evaluaciones de cliente interno de ese departamento. Tanto para propósitos de desarrollo como administrativos, los clientes internos pueden proporcionar retroalimentación muy útil acerca del valor agregado de un empleado o de un equipo de empleados.

La suma de todo. Evaluación de 360 grados

Como ya se mencionó, muchas empresas están combinando varias fuentes de información de evaluación del desempeño para crear evaluaciones realizadas por evaluadores múltiples

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Hay software disponible de varias empresas para ayudar a preparar sistemas de evaluación de 360 grados. Por ejemplo, el software Quality coach/360, desarrollado por Leadership Software Corp., combina la administración de la calidad total (TQM), el estilo de coaching de la administración y la evaluación del desempeño de 360 grados. Visite

bohlander.swlearning.com

(o de 360 grados) y sistemas de retroalimentación. Los puestos tienen muchas facetas y diferentes personas ven diferentes cosas. Como lo indica el nombre, la retroalimentación de 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros. Aunque al principio los sistemas de 360 grados se aplicaban sólo al desarrollo y estaban restringidos a la administración y el desarrollo de carrera profesional, en la actualidad se aplican también a la evaluación del desempeño y a otras aplicaciones administrativas. Un estimado de 25 por ciento de los empleados de Estados Unidos y más de 90 por ciento de las empresas de la lista de *Fortune 1000* han implementado algún tipo de sistema de retroalimentación de 360 grados para el desarrollo de carrera, evaluación del desempeño o ambos. Dado que el sistema combina más información que la evaluación del desempeño típica, puede volverse complejo desde el punto de vista administrativo. Por esta razón las organizaciones han empezado a utilizar software de administración de empleados (EPM, por sus siglas en inglés) para recabar y agregar información. Alrededor de 20 por ciento utiliza internet u otro software para sus sistemas de administración de desempeño; otro 33 por ciento planea hacerlo en un futuro cercano.[25] Por ejemplo, PerformancePlus y CompetencyPlus, desarrollados por Exxceed, una empresa de Chicago, permiten a los gerentes y empleados desarrollar planes, metas y objetivos de desempeño, y después dar seguimiento a su progreso en el transcurso del tiempo. Los gerentes pueden ver todas las metas y pasos de acción de los empleados en una sola pantalla, y se pueden combinar las autoevaluaciones y las revisiones de evaluadores múltiples en un formato de 360 grados. Después de evaluar el desempeño de un empleado en cada meta, los evaluadores pueden proporcionar comentarios resumidos en tres categorías: triunfos y logros, contratiempos y frustraciones, y comentarios generales. Para garantizar la seguridad se requiere un nombre de identidad del usuario y una contraseña, y todos los datos se capturan y guardan en el historial del empleado. Otros tipos de software EPM pueden calcular y administrar recompensas financieras basándose en qué tan bien se desempeñan los empleados, así como identificar sus brechas de desempeño y administrar su educación, certificación y capacitación.[26]

Aunque la retroalimentación de 360 grados puede ser útil para propósitos de desarrollo y administrativos, la mayoría de las empresas comienza con un enfoque exclusivo en el desarrollo. Los empleados pueden sentirse nerviosos (lo que es comprensible) por la posibilidad de que todos "se pongan en su contra" en sus evaluaciones. Además, algunas veces las organizaciones implementan la retroalimentación 360 sin definir con claridad la misión estratégica del programa: o bien, las competencias de la retroalimentación 360 no son relevantes para los objetivos de negocios de la empresa, o son tan amplias que no se pueden vincular con el desempeño individual de un empleado. Por consiguiente, los programas de retroalimentación 360 deben implementarse sólo después de un detallado examen de sus propósitos y se deben llevar a cabo con una planeación y una evaluación apropiadas. En la figura 8.5 se muestra una lista de ventajas y desventajas de la evaluación de 360 grados.

Cuando Intel estableció un sistema de 360 grados, la empresa observó las siguientes garantías para asegurar su máxima calidad y aceptación:

- *Garantizar el anonimato.* Asegúrese de que ningún empleado sepa nunca cómo respondió cualquier miembro del equipo de evaluación. (La evaluación del supervisor es una excepción a esta regla.)
- *Responsabilizar a los encuestados.* Los supervisores deben analizar la opinión de cada miembro del equipo de evaluación informándoles si utilizaron las escalas de evaluación de manera apropiada, si sus respuestas fueron confiables y cómo evaluaron otros participantes al empleado.
- *Evitar la "manipulación" del sistema.* Algunas personas tratarán de ayudar o de afectar a algún empleado dándole una evaluación demasiado alta o demasiado baja. Los miembros del equipo tratarán de coludirse para darse evaluaciones altas. Los supervisores deben buscar las respuestas que evidentemente sean inválidas.

Figura 8.5 Ventajas y desventajas de la evaluación de 360 grados

VENTAJAS

- El sistema es más amplio en el aspecto de que las respuestas se recaban de varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor. (La calidad de los encuestados es más importante que la cantidad.)
- Complementa las iniciativas de TQM al enfatizar a los clientes internos/externos y a los equipos.
- Puede reducir los prejuicios/sesgos, ya que la retroalimentación proviene de más gente, no de una sola persona.
- La retroalimentación de colegas y otros puede aumentar el autodesarrollo del empleado.

DESVENTAJAS

- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y provocar resentimiento en los empleados que consideren que los encuestados los atacaron.
- Puede haber opiniones contradictorias, aunque todas pueden ser precisas desde su respectivo punto de vista.
- El sistema requiere capacitación para funcionar de manera efectiva.
- Los empleados pueden coludirse o "manipular" el sistema dándose unos a otros evaluaciones no válidas.
- No se puede hacer responsables a los evaluadores debido a que las evaluaciones son anónimas.

Fuentes: Recopilación de David A. Waldman, Leanne E. Atwater y David Antonioni, "Has 360-Degree Feedback Gone Amok?", *Academy of Management Executive* 12, núm. 2, mayo de 1998, pp. 86-94; Bruce Pfau, Ira Kay, Kenneth Nowak y Jai Ghorpade, "Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?", *HRMagazine* 47, núm. 6, junio de 2002, pp. 54-59; Maury Peiperl, "Getting 360-Degree Feedback Right", *Harvard Business Review* 79, núm. 1, enero de 2001, pp. 142-147; Joyce E. Bono y Amy E. Colbert, "Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Self-Evaluations", *Personnel Psychology* 58, núm. 1, primavera de 2005, pp. 171-205.

- *Utilizar procedimientos estadísticos.* Utilice promedios ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones. Los supervisores deben tener cuidado de no utilizar combinaciones de datos subjetivas que puedan socavar al sistema.
- *Identificar y cuantificar prejuicios.* Busque prejuicios o preferencias relacionadas con la edad, el género, el origen étnico u otros factores de grupo.[27]

Según las experiencias de empresas como Intel, Disney y Monsanto, al parecer la retroalimentación de 360 grados puede proporcionar un enfoque valioso de la evaluación del desempeño. Su éxito, como el de cualquier técnica de evaluación, depende de cómo los gerentes utilicen la información y la justicia con la que traten a los empleados.

Evaluadores de la capacitación

Una debilidad de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no están debidamente capacitados para la tarea de evaluación y proporcionan poca retroalimentación significativa a los subordinados. Como no cuentan con estándares precisos para evaluar el desempeño de los subordinados y no han desarrollado las habilidades de observación y retroalimentación necesarias, a menudo sus evaluaciones

pierden dirección y sentido. Por consiguiente, los evaluadores de la capacitación pueden mejorar mucho el proceso de evaluación del desempeño. Un gerente de RH dice: "Lo que no es importante es el formato (de evaluación) ni la escala (de medición). Lo que sí es importante es que los gerentes puedan observar de manera objetiva el desempeño de las personas y den retroalimentación objetiva de ese desempeño". No obstante, en una encuesta aplicada a 55 gerentes de RH de empresas medianas y grandes, más de la mitad dijo que sus empresas hacían poca o ninguna evaluación acerca de qué tan bien sus gerentes llevaban a cabo las evaluaciones.[28]

Establecimiento de un plan de evaluaciones

Los programas de capacitación son más efectivos cuando se aplican después de un proceso sistemático que comienza con una explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. Es importante que el evaluador conozca el propósito para el que se utilizará la evaluación. Por ejemplo, utilizar la evaluación para decisiones de compensación, en lugar de para propósitos de desarrollo, puede afectar la forma en la que se evalúe al empleado y puede cambiar la opinión del evaluador de cómo debe llenarse el formato de evaluación. También debe explicarse la mecánica del sistema de evaluación, incluso con qué frecuencia deben llevarse a cabo las evaluaciones, quién las realizará y cuáles son los estándares de desempeño. Además, la capacitación de evaluación debe alertar a los evaluadores de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación para que puedan evitarse.

Eliminación de los errores de evaluación

La capacitación de la evaluación debe enfocarse en eliminar los errores subjetivos de los gerentes en el proceso de evaluación. Gary Latham y Kenneth Wexley hacen hincapié en la importancia de la capacitación de evaluación del desempeño advirtiendo que

> Sin importar si las evaluaciones se obtienen de múltiples evaluadores o sólo del supervisor inmediato del empleado, se debe capacitar a todos los evaluadores para reducir los errores de juicio que ocurren cuando una persona evalúa a otra. Esta capacitación es necesaria porque en la medida en que una evaluación del desempeño sea sesgada, distorsionada o imprecisa, disminuye de manera considerable la probabilidad de aumentar la productividad del empleado. Además, pueden tomarse decisiones equivocadas acerca de a quién promover, retener o reemplazar, lo que a su vez afectará de forma negativa los resultados finales de la organización. Si los errores de evaluación afectan una evaluación del desempeño, también puede ocurrir que se justifique que el empleado demande a la empresa por discriminación.[29]

Con cualquier método de evaluación pueden surgir cierto tipo de errores que deben considerarse. El "error halo", que se analizó en el capítulo 6, también es común respecto a las escalas de evaluación, en especial aquellas que no incluyen descripciones desarrolladas con cuidado de los comportamientos del empleado que se evalúa. Tomar precauciones respecto a los comentarios en el formato de evaluación tiende a reducir el error halo. El "error bocina" es lo opuesto al efecto halo y ocurre cuando un gerente se enfoca en el aspecto negativo de un empleado y lo generaliza en una calificación global deficiente en la evaluación. Un conflicto de personalidad entre un gerente y sus empleados incrementa la probabilidad del efecto bocina que puede llevar, si no se corrige, a un alto nivel de frustración por parte de los empleados.[30]

Algunos tipos de errores de evaluación son *errores de distribución,* pues involucran a un grupo de evaluaciones de varios empleados. Por ejemplo, los evaluadores reacios a asignar calificaciones muy altas o muy bajas cometen el **error de tendencia central**. En este caso, a todos los empleados se les evalúa como promedio. Sería buena idea explicar a estos evaluadores que, entre un gran número de empleados, lo normal es esperar encontrar diferencias significativas en comportamiento, productividad y otras características.

error de tendencia central
Error de evaluación de desempeño en el que se evalúa a todos los empleados como promedio.

error de indulgencia o severidad
Error de evaluación del desempeño en que el evaluador tiende a dar calificaciones inusualmente altas o bajas a los empleados.

A diferencia de los errores de tendencia central, también es común que algunos evaluadores den calificaciones inusualmente altas o bajas. Por ejemplo, un gerente puede cometer el error de afirmar: "Todos mis empleados son excelentes" o "Ninguno de mis empleados es tan bueno como se requiere". Estas creencias hacen que surja lo que se llama **error de indulgencia o severidad**.[31] Una forma de reducir este error es definir con claridad las características o dimensiones del desempeño y proporcionar descripciones significativas de comportamiento, que se conocen como "bases" en la escala. Otro enfoque es requerir calificaciones para conformar una *calificación forzada*, un tipo de sistema inicialmente desarrollado para GE que se supone dio buenos resultados. Se requiere que los gerentes que evalúan a los empleados con un sistema de *distribución forzada* coloquen a un cierto porcentaje de los empleados en varias categorías de desempeño. Por ejemplo, se puede requerir que 10 por ciento de las categorías sean deficientes (o excelentes). Esto es similar al requerimiento de algunas escuelas de que los instructores califiquen sobre una curva. Una variación es la *calificación de los colegas*, un sistema donde los empleados de un grupo de trabajo se clasifican entre ellos de mejor a peor. Aunque la distribución forzada y la calificación de los colegas pueden resolver errores de indulgencia o severidad, pueden crear otros errores de calificación, en especial si la mayoría de los empleados se desempeña por encima del estándar. Aún más, si el sistema tiene un efecto dispar en un grupo protegido por la ley, como una minoría o empleados mayores, puede dar como resultado (y ya lo ha dado) demandas por discriminación. Aun así, más organizaciones utilizan sistemas de calificación forzada. Sin embargo, otras empresas, entre las que se incluye a Ford y Goodyear, dejaron de utilizar sus sistemas de calificación forzada después de que su uso dio lugar a demandas legales, disminución de la moral y de la disposición a trabajar en equipo, así como competencia destructiva entre los empleados. Debido a las cuestiones legales relacionadas con la calificación forzada, las empresas que utilizan estos métodos tienen que capacitar con cuidado a sus evaluadores.[32]

error de eventos recientes
Error de evaluación del desempeño en que la evaluación se basa sobre todo en el comportamiento más reciente del empleado en lugar de en el comportamiento durante el periodo de evaluación.

Algunos errores de evaluación son *temporales* respecto a que la revisión del desempeño está sesgada favorable o desfavorablemente, lo que depende de la forma en que se selecciona, evalúa y organiza la información del desempeño por parte del evaluador en el transcurso del tiempo. Por ejemplo, cuando la evaluación se basa sobre todo en el comportamiento reciente del empleado, bueno o malo, el evaluador comete un **error de eventos recientes**. Los gerentes que dan mayores calificaciones porque creen que un empleado ha "mostrado mejora" pueden cometer error de eventos recientes sin percatarse. Si no cuenta con documentación de informes de trabajo para todo el periodo de evaluación, el evaluador se ve forzado a recordar el comportamiento reciente del empleado para establecer la evaluación. Para minimizar el error de eventos recientes el evaluador debe documentar de manera rutinaria los logros y fallas de los empleados durante todo el periodo de evaluación. Una manera en que los gerentes hacen esto es llevar un diario o registro. La capacitación del evaluador también ayudará a reducir este error.

error de contraste
Error de evaluación del desempeño que consiste en un sesgo hacia arriba o hacia abajo del desempeño de un empleado debido a que se compara con el de otro empleado recién evaluado.

El **error de contraste** ocurre cuando la evaluación del desempeño de un empleado se sesga hacia arriba o hacia abajo debido a que se compara con el de otro empleado recién evaluado. Por ejemplo, un empleado promedio puede parecer en especial productivo cuando se le compara con uno de desempeño deficiente. Sin embargo, ese mismo empleado puede parecer no productivo cuando se le compara con un empleado estrella. Es más probable que los errores de contraste se den cuando se requiere que los evaluadores califiquen a los empleados del mejor al peor. Se evalúa a los empleados uno en relación con otro, por lo general basándose en algún estándar o lineamiento de la organización. Por ejemplo, se les puede comparar según su capacidad para cumplir con los estándares de producción o según su capacidad "general" para desempeñarse en su puesto. Como otros tipos de errores de calificación, éste se puede reducir por medio de una capacitación que se enfoque en utilizar estándares objetivos y bases de comportamiento para evaluar el desempeño.[33]

error por similitud con el evaluador
Error de evaluación de desempeño en que el evaluador infla la evaluación de un empleado debido a una conexión personal.

El **error por similitud con el evaluador** ocurre cuando los evaluadores inflan las evaluaciones de las personas con las que tienen algo en común. Por ejemplo, si el gerente y el empleado son de pueblos pequeños, el gerente sin darse cuenta puede tener una impresión más favorable del empleado. Los efectos del error por similitud con el empleador pueden ser fuertes, y cuando la similitud se basa en la raza, la religión, el género u otra categoría protegida, puede dar como resultado discriminación.

Además, los evaluadores deben estar conscientes de cualquier estereotipo que puedan relacionar con grupos particulares (como masculino/femenino o blanco/negro), porque la observación e interpretación del desempeño puede ser ensombrecida por estos estereotipos. Por ejemplo, un estudio descubrió que los hombres que experimentan conflictos entre la familia y el trabajo recibieron calificaciones generales de desempeño y recomendaciones de recompensa más bajas que las de los hombres que no experimentaron tales conflictos. Por otro lado, a las mujeres se les juzgó de la misma manera, tanto si experimentaban conflictos de familia-trabajo o no. Un conjunto de organizaciones, como Sears y Weyerhaeuser, han desarrollado programas de capacitación formales para reducir los errores subjetivos que se suelen cometer durante el proceso de calificación. Esta capacitación puede dar resultado, sobre todo cuando los participantes tienen la oportunidad de 1) observar a otros gerentes cometer errores, 2) participar de forma activa en el descubrimiento de sus propios errores y 3) practicar tareas relacionadas con el puesto para reducir los errores que tienden a cometer.[34]

Capacitación de retroalimentación

Por último, un programa de capacitación para evaluadores debe proporcionar algunos puntos generales que consideren la planeación y la ejecución de la entrevista de retroalimentación. La entrevista no sólo proporciona a los empleados el conocimiento de los resultados de su evaluación, también permite al gerente y al empleado analizar los problemas actuales y establecer objetivos futuros.

La capacitación en habilidades específicas debe cubrir por lo menos tres áreas básicas: 1) comunicación efectiva, 2) el diagnóstico de la raíz de los problemas de desempeño y 3) el establecimiento de metas y objetivos.[35] Se puede utilizar una lista de verificación para ayudar a los supervisores a prepararse para la entrevista de evaluación. Como se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1", la lista de verificación refleja la creciente tendencia de organizaciones como AT&T, Weyerhaeuser y Honeywell a que los empleados evalúen su propio desempeño antes de la entrevista de evaluación. Más adelante en este capítulo se analizará con detalle la entrevista de evaluación del desempeño.

Métodos de evaluación del desempeño



Desde los primeros años en que el gobierno federal de Estados Unidos los utilizó, los métodos para evaluar al personal han evolucionado de forma considerable. Los viejos sistemas han sido reemplazados por nuevos métodos que reflejan las mejoras técnicas y los requerimientos legales, y que son más consistentes con los propósitos de la evaluación. En el siguiente análisis se examinarán con detalle los métodos que han encontrado un uso generalizado y se tratarán de forma breve otros métodos de uso menos frecuente. Los métodos de evaluación del desempeño se pueden clasificar midiendo rasgos, comportamientos o resultados. Los enfoques de rasgos continúan siendo los más populares a pesar de su inherente subjetividad. Los enfoques de comportamiento proporcionan a los empleados información más orientada a la acción y por eso pueden ser mejores para el desarrollo. El enfoque orientado a los resultados gana popularidad porque se enfoca en las contribuciones mensurables que hacen los empleados a la organización.

Métodos de rasgos

Los enfoques de rasgos para la evaluación del desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características (como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) que son consideradas importantes para el puesto y la organización

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Lista de verificación de los supervisores para la evaluación del desempeño

Programación

1. Programar la revisión y avisar al empleado con 10 a 15 días de antelación.
2. Pedir al empleado que se prepare para la sesión en que se revisará su desempeño, los objetivos del puesto y las metas de desarrollo.
3. Establecer con claridad que será una evaluación formal del desempeño anual.

Preparación para la entrevista

1. Revisar la documentación de desempeño recabada durante el año. Concentrarse en los patrones de trabajo que se han desarrollado.
2. Estar preparado para dar ejemplos de desempeño específicos superiores o inferiores al promedio.
3. Cuando el desempeño no cumpla con las expectativas, determinar qué cambios deben realizarse. Si el desempeño cumple o sobrepasa las expectativas, analizarlo y planear cómo reforzarlo.
4. Después de escribir la evaluación hay que dejarla a un lado por algunos días y volverla a revisar.
5. Seguir los pasos que sean necesarios en el sistema de evaluación del desempeño de la organización.

Realización de la entrevista

1. Elegir una ubicación cómoda y que no tenga distracciones. La ubicación debe fomentar una conversación franca y sincera.
2. Analizar cada tema de la evaluación uno por uno, considerar tanto los puntos fuertes como las deficiencias.
3. Ser específico y descriptivo, no general y juicioso. Reportar acontecimientos en lugar de evaluarlos.
4. Analizar las diferencias y resolverlas. Solicitar un acuerdo en la evaluación.
5. Analizar y diseñar planes en conjunto con el fin de aplicar las medidas correctivas para el crecimiento y desarrollo.
6. Mantener un enfoque profesional y de apoyo en el análisis de la evaluación.

en general. El hecho de que los métodos de rasgos sean los más populares se debe en gran parte a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado, con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de rasgos pueden ser parciales y subjetivas.

Escalas gráficas de calificación

método de escalas gráficas de calificación
Enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño donde cada empleado es calificado con base en una escala de características

En el **método de escalas gráficas de calificación** cada rasgo o característica que se va a evaluar se representa con una escala en la que el evaluador indica el grado al cual el empleado posee dicho rasgo o característica. Un ejemplo de este tipo de escala se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2". Existen muchas variaciones de la escala gráfica de calificación. Las diferencias se encuentran en 1) las características o dimensiones sobre las que se evalúa a las personas, 2) el grado al cual el evaluador define la dimensión del desempeño y 3) el grado de claridad con que se definen los puntos en la escala. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2" se definen brevemente las dimensiones y se hace un intento por definir los puntos de la escala. El sesgo de subjetividad se reduce de alguna manera cuando las dimensiones

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Escala gráfica de calificación con cláusulas para comentarios

Evalúe el desempeño del empleado en la ASIGNACION ACTUAL. Marque (✔) en el cuadro más apropiado. Se *insta a los evaluadores a utilizar libremente* las secciones de "Observaciones" para los comentarios importantes que describan a la persona.

1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Comprensión de todas las fases de su trabajo y de los asuntos relacionados	Necesita instrucción u orientación		Tiene el conocimiento requerido de su trabajo y del trabajo relacionado		Tiene conocimiento excepcional de su trabajo y del trabajo relacionado
	☐	☐	☐	✔	☐
	Observaciones: *Es particularmente bueno en motores de gas.*				
2. INICIATIVA: Capacidad de originar o desarrollar ideas y de iniciar las cosas	Le falta imaginación	☐	Cumple con los requisitos necesarios ✔	☐	Inusualmente ingenioso ☐
	Observaciones: *Expresa buenas ideas cuando se le pide su opinión, pero no las expresa si no se le piden. Parece faltarle confianza en sí mismo.*				
3. APLICACIÓN: Atención y aplicación en su trabajo	Pierde el tiempo Necesita supervisión constante ☐	☐	Trabajador serio y dispuesto ✔	☐	Excepcionalmente trabajador ☐
	Observaciones: *Acepta nuevos puestos cuando se le asignan.*				
4. CALIDAD DEL TRABAJO: Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo	Necesita mejorar ☐	☐	Cumple regularmente con los estándares reconocidos ☐	☐	Mantiene la más alta calidad ✔
	Observaciones: *El trabajo que entrega siempre es de la más alta calidad posible.*				
5. VOLUMEN DE TRABAJO: Cantidad de trabajo aceptable	Se debe aumentar ☐	☐	Cumple regularmente con los estándares reconocidos ✔	☐	Producción inusualmente alta ☐
	Observaciones: *Sería mayor si no pasara tanto tiempo revisando una y otra vez su trabajo.*				

de la escala y los puntos de la escala se definen de la manera más precisa posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de evaluación en un paquete de referencia de evaluación del desempeño.[36]

Además, el formato de calificación debe proporcionar espacio suficiente para comentarios acerca del comportamiento asociado con cada escala. Estos comentarios mejoran la

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Ejemplo de escala estándar mixta

INSTRUCCIONES: Por favor indique si el desempeño de la persona es mayor (+), igual a (0) o menor que (–) que cada uno de los siguientes estándares.

1. _____ El empleado utiliza un buen juicio cuando trata los problemas y proporciona alternativas factibles; sin embargo, a veces no toma medidas para prevenir los problemas. (*SOLUCIÓN DE PROBLEMAS media*)
2. _____ Al empleado le faltan habilidades de supervisión; a menudo trata a los empleados de manera deficiente y a veces discute. (*LIDERAZGO bajo*)
3. _____ El empleado es muy cooperativo; se puede esperar que tome la iniciativa para desarrollar la cooperación entre los empleados; termina las tareas del puesto con actitud positiva. (*COOPERACIÓN alta*)
4. _____ El empleado tiene habilidades de supervisión efectivas; fomenta la productividad, la calidad y el desarrollo de los empleados. (*LIDERAZGO medio*)
5. _____ El empleado por lo general muestra una actitud de discusión y defensiva hacia los demás compañeros y a las asignaciones del puesto. (*COOPERACIÓN baja*)
6. _____ Por lo general el empleado está de acuerdo pero discute cuando se le dan nuevas asignaciones del puesto; coopera con otros empleados según lo esperado. (*COOPERACIÓN media*)
7. _____ El empleado no es bueno para resolver problemas; utiliza un criterio deficiente y no anticipa las posibles dificultades. (*SOLUCIÓN DE PROBLEMAS baja*)
8. _____ El empleado anticipa posibles problemas y proporciona soluciones alternativas creativas y proactivas; pone atención al seguimiento. (*SOLUCIÓN DE PROBLEMAS alta*)
9. _____ El empleado muestra habilidades de dirección; coordina de manera efectiva las actividades de la unidad; por lo general es un líder dinámico y motiva a los empleados a un mayor desempeño. (*LIDERAZGO alto*)

precisión de la evaluación porque requieren que el evaluador piense en términos de comportamientos observables del empleado, a la vez que proporciona ejemplos específicos para analizar con el empleado durante la entrevista de evaluación.

Escalas estándar mixtas

método de escalas estándar mixtas
Enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño similar a otros métodos de escalas pero que se basa en la comparación con un estándar (mejor que, igual a o peor que).

El **método de escalas estándar mixtas** es una modificación del método de escalas de evaluación básico. En lugar de evaluar los rasgos con base en una única escala, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo. Estas descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior. Después de escribir las tres descripciones para cada rasgo se ordenan al azar para formar la escala estándar mixta. Como se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3", los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor que, igual a o peor que el estándar para cada comportamiento.

Método de elección forzada

método de elección forzada
Enfoque de rasgos para la evaluación de desempeño que requiere que el evaluador elija entre declaraciones diseñadas para distinguir entre el desempeño exitoso y el no exitoso.

El **método de elección forzada** requiere que el evaluador elija entre las declaraciones, que a menudo se dan en pares, que parecen ser tanto favorables como desfavorables. Sin embargo, las declaraciones se diseñan para distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso. El evaluador selecciona una declaración del par sin saber cuál describe correctamente un comportamiento de puesto exitoso. Por ejemplo, los pares de elección forzada pueden incluir lo siguiente:

1.	_____a) Trabaja duro	_____b) Trabaja con rapidez
2.	_____a) Muestra iniciativa	_____b) Es receptivo a los clientes
3.	_____a) Produce calidad deficiente	_____b) Carece de buenos hábitos de trabajo

El método de elección forzada tiene limitaciones, la principal es el costo de establecer y mantener su validez. El hecho de que ha sido fuente de frustración para muchos evaluadores a veces ha provocado que el método sea eliminado de los programas de evaluación. Además, no se puede utilizar de manera tan efectiva como algunos de los otros métodos para ayudar a lograr el objetivo común de utilizar las evaluaciones como herramienta de desarrollo de empleados, por medios como la entrevista de evaluación.

Método de ensayo

método de ensayo
Enfoque de rasgos de la evaluación del desempeño que requiere que el evaluador redacte una declaración donde describa el comportamiento del empleado.

A diferencia de las escalas de evaluación, que proporcionan una forma de evaluación estructurada, el **método de ensayo** requiere que el evaluador redacte una declaración que mejor describa al empleado que se evalúa. Por lo general se pide al evaluador que describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo. A menudo el método de ensayo se combina con otros métodos de calificación. Los ensayos pueden proporcionar información descriptiva adicional acerca del desempeño que no se obtiene con una escala de evaluación estructurada, por ejemplo.

El método de ensayo proporciona una excelente oportunidad para señalar las características únicas del empleado evaluado. Este aspecto del método se realza cuando se pide a un supervisor que describa los puntos específicos sobre la probabilidad de promoción, talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Una limitación importante del método de ensayo es que redactar un ensayo que intenta cubrir todas las características primordiales de un empleado es una tarea que ocupa mucho tiempo (aunque cuando se combina con otros métodos no requiere una larga declaración). Otra desventaja del método de ensayo es que las habilidades de escritura y estilo de redacción del supervisor pueden influir en la calidad de la evaluación del desempeño. Sencillamente, los buenos escritores pueden producir evaluaciones más favorables. Un último inconveniente de este método de evaluación es que tiende a ser subjetivo y puede no enfocarse en los aspectos relevantes del desempeño del puesto.

Métodos de comportamiento

Como ya se mencionó, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño orientada a los rasgos es que éstos tienden a ser vagos y subjetivos. Antes se analizó que una manera de mejorar una escala de calificación es tener descripciones de comportamiento en una escala o serie continua. Estas descripciones permiten al evaluador identificar el punto en que un empleado en particular se encuentra en la escala. Los métodos de comportamiento fueron desarrollados para describir de manera específica qué acciones se deben (o no se deben) exhibir en el puesto. A menudo estos métodos son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo.

Método del incidente crítico

incidente crítico
Evento inusual que indica un desempeño superior o inferior del empleado en alguna parte del puesto.

El método del incidente crítico, que se describe en el capítulo 4 en relación con el análisis de puestos, también se utiliza como método de evaluación. Recuerde que un **incidente crítico** ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto. Un ejemplo de incidente crítico favorable es el caso de un conserje que se dio cuenta de que se había dejado abierto un archivero que contenía documentos clasificados al cerrar el negocio y llamó al oficial de seguridad, quien tomó las medidas necesarias para solucionar el problema. Un ejemplo de incidente desfavorable es el caso de un encargado de la correspondencia que no puede entregar un paquete de correo Express de inmediato porque por error lo pone en la correspondencia regular que se pondrá en ruta dos horas después. El gerente lleva un diario o registro para cada empleado durante el periodo de evaluación y anota los incidentes críticos específicos relacionados con la forma en que se desempeñan. Cuando se llena el formato de evaluación, el gerente consulta el registro de incidentes críticos y utiliza esta información para corroborar la calificación de excelencia, satisfactoria o no satisfactoria del empleado en áreas específicas de desempeño y en general. Este método también puede ayudar al gerente a asesorar a los empleados cuando tengan problemas de desempeño antes de que el problema se agrave. También aumenta la objetividad de la evaluación al requerir que el evaluador utilice criterios de desempeño del puesto para justificar las calificaciones.[37]

Método de listas de verificación del comportamiento

Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de listas de verificación del comportamiento. Consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado. Una lista de verificación desarrollada para vendedores de computadoras puede incluir una serie de declaraciones como la siguiente:

_____ Puede explicar con claridad el equipo.
_____ Se mantiene informado de los nuevos desarrollos de tecnología.
_____ Tiende a ser un trabajador serio.
_____ Reacciona con rapidez a las necesidades de los clientes.
_____ Procesa los pedidos correctamente.

Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)

escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)
Enfoque de comportamiento para la evaluación del desempeño que consta de una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño del puesto.

Una **escala de evaluación basada en el comportamiento** (**BARS,** por sus siglas en inglés) consta de una serie de cinco a 10 escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño identificada mediante el análisis de puestos. Estas dimensiones se basan en comportamientos identificados por medio de análisis de puestos de incidente crítico. Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos. Una BARS para el puesto de bombero se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4". Observe que esta escala en particular es para la dimensión que se describe como "Estrategia para combatir el fuego: Conocimiento de las características del incendio".

Por lo general, una BARS es desarrollada por un comité que incluye subordinados y gerentes. La tarea del comité es identificar todas las características o dimensiones relevantes del puesto. Luego se establecen las bases del comportamiento en forma de declaraciones para cada una de las dimensiones del puesto. Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones base e indiquen qué dimensión del puesto ilustra cada base. Las únicas bases que se mantienen son aquellas para las que por lo menos 70 por ciento del grupo está de acuerdo con que pertenezca a una dimensión en particular. Por último, se añaden las bases a las dimensiones de sus puestos y se colocan en las escalas apropiadas, con base en los valores que el grupo les asigne.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Revise ejemplos de BARS utilizados en el estado de Michigan. Visite

bohlander.swlearning.com

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

Ejemplo de BARS para estaciones de bomberos municipales

ESTRATEGIA PARA COMBATIR EL FUEGO: Conocimiento de las características del incendio. Esta área de desempeño se refiere a la capacidad de un bombero para utilizar sus conocimientos sobre las características del incendio en el desarrollo de la mejor estrategia para apagarlo. Incluye las siguientes actividades: observar las condiciones del fuego y del humo y localizar la fuente del incendio. Evaluar el incendio e identificar las técnicas de extinción y procedimientos de ventilación apropiados. Consultar los informes de planeación previa. Aplicar el conocimiento de la mecánica del calor y de los fluidos para anticipar el comportamiento del fuego. Identificar y analizar o saturar posibles exposiciones utilizando corrientes directas o de neblina o cortinas de agua. Identificar y eliminar o proteger los materiales inflamables o peligrosos.

ALTO	7	—Encuentra el incendio cuando nadie más puede.
	6	—Evalúa correctamente el mejor punto de entrada para combatir el incendio. —Utiliza el tipo de humo como indicador del tipo de incendio.
	5	—Tiene nociones de hidráulica.
PROMEDIO	4	
	3	—No puede determinar el tipo de incendio observando el color de la llama. —No puede identificar la ubicación del incendio.
	2	—No cambiará la estrategia para combatir el fuego aunque haya señales de avivadores.
BAJA	1	

Fuente: Adaptado de Landy, Jacobs y Associates. Reproducido con autorización.

En la actualidad no hay evidencia sólida de que la BARS reduzca todos los errores de calificación antes mencionados. Sin embargo, algunos estudios han mostrado que las escalas de este tipo pueden generar calificaciones más precisas. Una ventaja principal de la BARS es que el personal que no pertenece al departamento de RH participa con el personal de éste en su desarrollo. La participación de los empleados contribuye a que el proceso de evaluación del desempeño y las medidas que utiliza sean más aceptados.

El procedimiento que se sigue para desarrollar una BARS también da como resultado escalas que tienen un alto grado de validez de contenido. La principal desventaja de una BARS es que su desarrollo requiere una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo. Además, como las escalas son específicas para ciertos puestos, una escala diseñada para un puesto puede no funcionar para otro.

escala de observación del comportamiento (BOS)
Enfoque de comportamiento para la evaluación de desempeño que mide la frecuencia del comportamiento observado.

Escala de observación del comportamiento (BOS)

Una **escala de observación del comportamiento** (**BOS,** por sus siglas en inglés) es semejante a una BARS en cuanto a que ambas se basan en incidentes críticos. Sin embargo, el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" muestra que en

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Puntos de muestra de una escala de observación de comportamiento

INSTRUCCIONES: Considere el comportamiento en el puesto de representante de ventas en el periodo de calificación anterior. Lea con cuidado cada declaración, después encierre en un círculo el número que mejor indique hasta qué grado el empleado ha demostrado un comportamiento *efectivo* o *no efectivo*. Utilice la siguiente escala para cada comportamiento observado:

5 representa *casi siempre*	95-100% de las veces
4 representa *con frecuencia*	85-94% de las veces
3 representa *algunas veces*	75-84% de las veces
2 representa *rara vez*	65-74% de las veces
1 representa *casi nunca*	0-64% de las veces

PRODUCTIVIDAD DE VENTAS	CASI NUNCA				CASI SIEMPRE
1. Revisa la productividad individual con el gerente	1	2	3	4	5
2. Sugiere a los colegas maneras de construir las ventas	1	2	3	4	5
3. Formula objetivos específicos para cada contacto	1	2	3	4	5
4. Se enfoca en el producto en lugar de en el problema del cliente	1	2	3	4	5
5. Mantiene actualizados los planes de la cuenta	1	2	3	4	5
6. Hace esperar al cliente por el servicio	1	2	3	4	5
7. Anticipa y se prepara para las preocupaciones del cliente	1	2	3	4	5
8. Da seguimiento a las indicaciones del cliente	1	2	3	4	5

lugar de pedir al evaluador que elija las bases de comportamiento más representativas, una BOS se diseña para medir la frecuencia con la que se ha observado cada uno de los comportamientos.

El valor de una BOS radica en que este enfoque permite al evaluador desempeñar la función de observador en lugar de la de juez. De esta manera, puede proporcionar más fácilmente retroalimentación constructiva al empleado. Empresas como AT&T, Weyerhaeuser y DaytonHudson han utilizado la BOS, y las investigaciones muestran que con frecuencia los usuarios del sistema la prefieren al enfoque de la BARS o al de las escalas de rasgos porque 1) mantiene la objetividad, 2) distingue a los empleados que se desempeñan bien de los que se desempeñan mal, 3) proporciona retroalimentación y 4) identifica las necesidades de capacitación.[38]

Métodos de resultados

Muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que logran por medio de su trabajo, en lugar de examinar los rasgos de los empleados o los comportamientos que exhiben en el puesto. Los partidarios de las evaluaciones de resultados argumentan que son más objetivas y atribuyen más facultades a los empleados. Analizar resultados, como cifras de ventas y resultados de producción, involucra menos subjetividad y, por tanto, puede ser menos parcial. Además, las evaluaciones de resultados a menudo dan a los empleados la responsabilidad de sus resultados, al mismo tiempo que les dan la discreción de los métodos que utilizan para lograrlos (con límites). Esto es el empowerment (atribución de facultades) en acción.

Medidas de productividad

Hay varias medidas de resultados disponibles para evaluar el desempeño. A los vendedores se les evalúa con base en el volumen de sus ventas (tanto el número de unidades vendidas como la cantidad de dinero). A los trabajadores de producción se les evalúa según el número de unidades que producen y, tal vez, por el índice de desperdicios o número de defectos que se detectan. Con frecuencia se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades que obtiene la empresa o la tasa de crecimiento de ésta. Cada una de estas medidas vincula de forma directa los logros de los empleados con los resultados que benefician a la organización. De esta manera, las evaluaciones de resultados pueden alinear a los empleados y a las metas de la organización.

Pero hay algunos problemas con las evaluaciones de resultados. Primero, como ya se expuso, pueden ser contaminadas por factores externos que están fuera del control de los empleados. Los representantes de ventas con mercados muy malos o los empleados de producción que no pueden obtener materiales no podrán desempeñarse con todo su potencial, y sería injusto responsabilizarlos por resultados que están contaminados por circunstancias sobre las que no tienen influencia.

Además, las evaluaciones de resultados pueden animar de forma inadvertida a los empleados a "verse bien" en periodos a corto plazo, al tiempo que ignoran las ramificaciones a largo plazo. Por ejemplo, los supervisores de línea pueden sacrificar a su equipo para reducir los costos de mantenimiento. Si la evaluación se enfoca en un conjunto limitado de criterios de resultados, al grado de excluir otros asuntos importantes del proceso, el sistema puede experimentar deficiencia de criterios y fomentar sin querer la actitud de "lo que se mide se hace". De hecho, en cualquier puesto que implique la interacción con otros, no basta con ver las cifras de producción o ventas. Factores como la cooperación, la adaptabilidad, la iniciativa y la preocupación por las relaciones humanas pueden ser importantes para tener éxito en el puesto. Si estos factores son estándares importantes del puesto, deben agregarse a la revisión de la evaluación. Por consiguiente, para ser realistas, además de considerar los resultados se deben considerar los métodos o procesos que se utilizaron para lograrlos.[39]

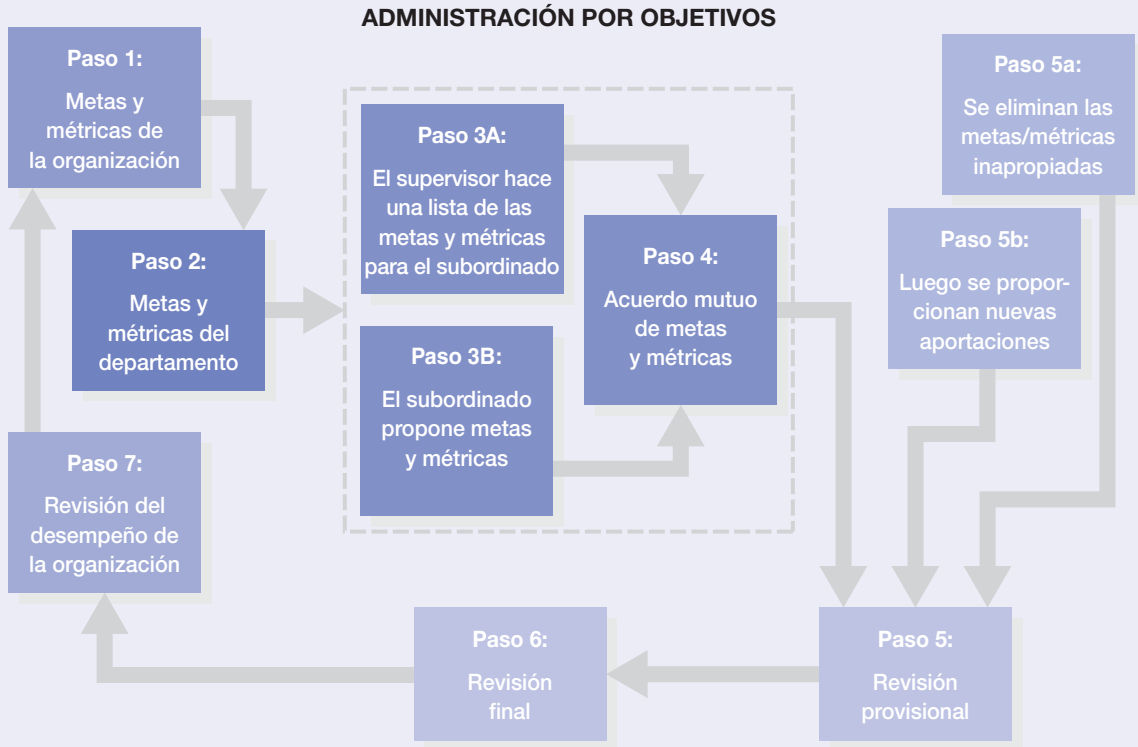
Administración por objetivos

administración por objetivos (APO)
Filosofía de la administración que evalúa el desempeño con base en el logro del empleado de los objetivos establecidos por mutuo acuerdo entre éste y el gerente.

Un método que intenta superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es el de la **administración por objetivos** (**APO**). La APO es una filosofía de la administración que propuso Peter Drucker en 1954, que consiste en que, asesorados por sus superiores, los empleados establezcan objetivos (como costos de producción, ventas por producto, estándares de calidad y utilidades) y después los utilicen como bases para la evaluación.[40] La APO es un sistema que incluye un ciclo (figura 8.6) que comienza y termina con el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización. El sistema actúa como un proceso en el que se establecen los objetivos de la organización (paso 1), los de los departamentos (paso 2) y los de los gerentes y los empleados (paso 3).

Como se muestra en la figura 8.6, una característica importante del ciclo es que el empleado establezca objetivos específicos, los cuales deben basarse en una amplia declaración de responsabilidades del empleado preparada por el supervisor. Los objetivos establecidos por el empleado se analizan con el supervisor y se revisan y modifican en conjunto hasta que ambas partes quedan satisfechas con ellos (paso 4). Un informe detallado de las acciones que propone el empleado para lograr los objetivos acompaña a las declaraciones de las metas. Durante las revisiones periódicas, y a medida que se dispone de más datos objetivos, se evalúa el avance del empleado hacia las metas (paso 5). En este periodo se pueden modificar las metas a medida que se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un periodo (que suele ser de seis meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado y si es posible la corrobora con datos objetivos. La "entrevista" es un examen de la autoevaluación del empleado por parte de un supervisor y del empleado

Figura 8.6 Evaluación del desempeño con un programa APO

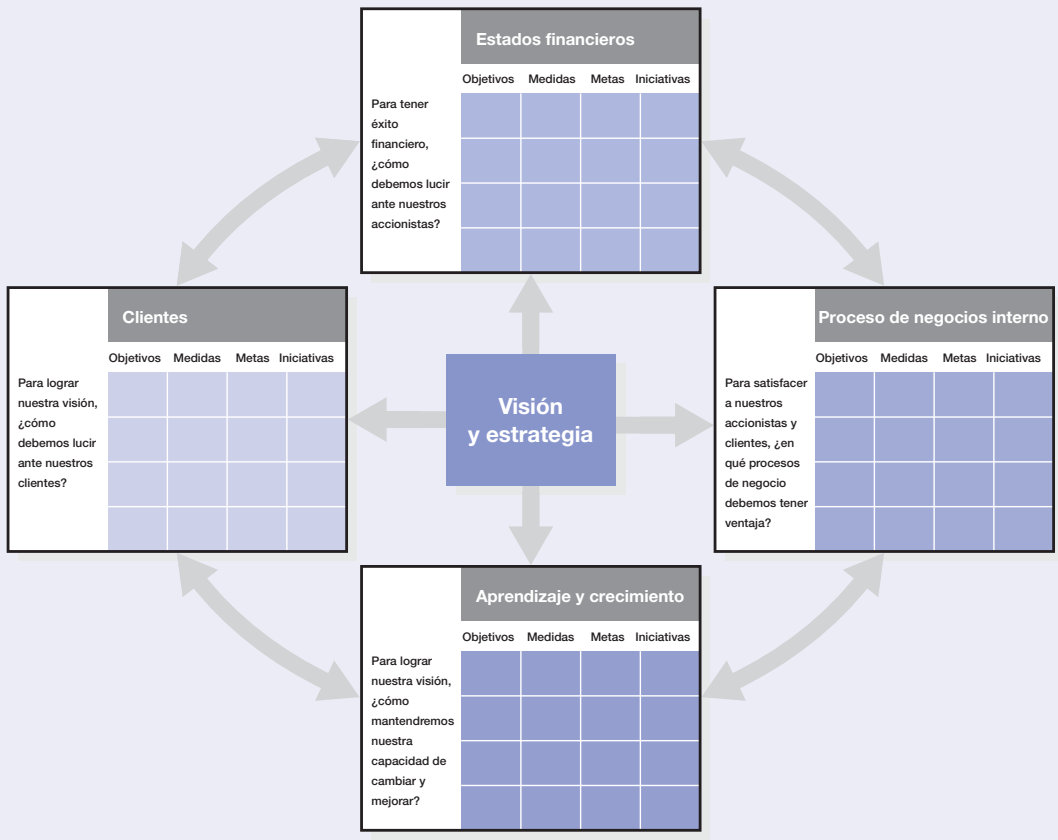


(paso 6). El paso final (paso 7) consiste en revisar la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización. Para asegurar el éxito es necesario revisar los programas APO como parte de un sistema total de administración, no sólo como una adición al puesto del gerente. Los gerentes deben estar dispuestos a otorgar facultades a los empleados para que cumplan sus objetivos por su cuenta, dándoles discreción sobre los métodos que utilizan (pero haciéndolos responsables de los resultados). Los siguientes lineamientos pueden ser útiles:

1. Los gerentes y empleados deben estar dispuestos a establecer metas y objetivos de manera conjunta. Se ha demostrado que la fijación de objetivos mejora el desempeño de los empleados, por lo general, entre 10 y 25 por ciento. La fijación de objetivos funciona porque ayuda a los empleados a enfocarse en las tareas importantes y los hace responsables de terminar dichas tareas. También establece un sistema automático de retroalimentación que ayuda al aprendizaje, ya que los empleados pueden evaluar con regularidad su desempeño en relación con sus objetivos.[41]
2. Los objetivos deben ser cuantificables y mensurables a corto y a largo plazos. Sin embargo, la fijación de metas debe ir acompañada de una descripción de cómo se lograrán las metas establecidas.
3. Los resultados esperados deben estar bajo el control del empleado. Recuerde el tema de contaminación de criterios antes expuesto.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6

El Balanced Scorecard



Fuente: Robert Kaplan and David Norton, "Strategic Learning and the Balanced Scorecard", *Strategy & Leadership* 24, núm. 5 (septiembre-octubre de 1996), pp. 18–24.

4. Las metas y los objetivos deben ser consistentes para cada nivel (ejecutivo, gerencial y del empleado).
5. Los gerentes y empleados deben establecer plazos específicos en los que las metas serán revisadas y evaluadas.

El Balanced Scorecard (Tablero de mando integral)

El Balanced Scorecard (BSC, por sus siglas en inglés), que se analizó en el capítulo 2, se puede utilizar para evaluar a los empleados, los equipos, las unidades de negocio y a la propia corporación. La idea detrás del modelo del Balanced Scorecard se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 6". La evaluación considera cuatro categorías relacionadas: 1) financiera, 2) del cliente, 3) de los procesos y 4) del aprendizaje. Estos procesos internos (desarrollo de producto, servicio y otros) son esenciales para generar la satisfacción y lealtad en el cliente. A su vez, la creación del valor

Lo más destacado en administración de recursos humanos 7

Tablero de mando personal

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Duplicar nuestro valor corporativo en siete años.
- Aumentar nuestras utilidades en un promedio de 20% por año.
- Lograr una tasa interna de rendimiento 2% superior al costo del capital.
- Aumentar la producción y las reservas en 20% en la próxima década.

☑ Corporativo
❑ Unidad de negocios
❑ De equipo/individual

Metas corporativas				Medidas del tablero	Objetivos de la unidad de negocios				Objetivos de equipo/ individuales
2001	2002	2003	2004		2001	2002	2003	2004	1.
Financiero									
100	120	160	180	Utilidad (millones de dólares)					
100	450	200	210	Flujo de efectivo neto					
100	85	75	70	costos indirecto y de operación					2.
De operación									
100	75	73	70	Costos de producción/barril					
100	97	93	90	Costos de desarrollo/barril					
100	105	108	110	Producción anual total					3.
Medidas de equipo/individuales					**Metas**				
1.									
2.									4.
3.									
4.									

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1996, pp. 75-85.

del cliente impulsa al desempeño financiero y a la rentabilidad. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 7" se muestra un ejemplo de tablero de mando utilizado para este proceso. Como podrá observar, los objetivos de la corporación ya se han desarrollado en el tablero de mando. Después se agregan las diferentes metas de las unidades de negocio, seguidos por los objetivos de los equipos y de los empleados de la empresa. El valor de esto radica en que cada persona puede ver con más claridad cómo se vincula o empata su desempeño con el desempeño general de la empresa. Similar hasta cierto punto a la APO, el BSC permite a los gerentes traducir numerosas metas corporativas en metas de división, de departamento y de equipo de manera escalonada. Muchas empresas han adoptado el enfoque de Balanced Scorecard, sin embargo, este sistema de administración del desempeño no es perfecto ni sencillo. Por ejemplo, una encuesta que llevó a cabo la Sociedad de Administración de Recursos Humanos, en Estados Unidos, reveló que aunque 73 por ciento de las organizaciones que lo utilizan dijo haber articulado con claridad la dirección estratégica de su empresa, sólo 44 por ciento de ellas dijo que había sido bien comunicada a los empleados.

Algunas recomendaciones para garantizar el éxito del método incluyen:

- *Traducir la estrategia en un tablero de mando con objetivos claros.* Como el proceso de BSC comienza con objetivos estratégicos, a menos que éstos sean claros, el resto del sistema se encuentra destinado a la ambigüedad y al posible fracaso. Traducir una estrategia en objetivos proporciona a los gerentes y a los empleados de la línea frontal metas más comprensibles y alcanzables. Por lo general, tener menos metas añade claridad y enfoque.
- *Adjuntar medidas a cada objetivo.* Para que los gerentes y empleados sepan si se lograron los objetivos y cuándo se dio el logro, se deben adjuntar medidas claras a cada objetivo y dar a cada uno por lo menos una métrica que se pueda medir con un sistema ya existente en la organización o de manera manual.
- *Tableros de mando escalonados para la línea frontal.* A menudo se dice que el verdadero trabajo estratégico ocurre en la línea frontal. Para que los empleados comprendan cómo sus funciones y deberes del puesto se alinean con las metas de nivel superior, se deben escalonar los tableros de mando al nivel individual. Los tableros de mando escalonados garantizan que la estrategia se convierta entonces en el trabajo "de todos".
- *Proporcionar retroalimentación con base en las medidas.* Como con otros sistemas de administración del desempeño, a menos que los gerentes proporcionen a los empleados una retroalimentación formal acerca de cómo hacen las cosas, es probable que el sistema sea ineficiente. Como parte de este proceso los empleados deben saber que son ellos los responsables de lograr sus objetivos y, en caso contrario, de explicar las razones para no haberlo hecho.
- *Otorgar facultades a los empleados para mejorar el desempeño.* Las personas, por sí mismas o trabajando en equipo, pueden entender las maneras de lograr un desempeño más alto. Uno de los beneficios de un sistema basado en resultados, como el BSC, es que da a los empleados libertad para perfeccionar continuamente los métodos para las mejores prácticas.
- *Reconsiderar la estrategia.* Uno de los beneficios clave del BSC es que es un proceso continuo. Los gerentes deben monitorear el desempeño y utilizar la información que obtengan para reevaluar la estrategia y hacer ajustes continuos. Quienes han tenido más éxito con el BSC argumentan que el sistema ayuda a mejorar la comunicación y el aprendizaje en lugar de establecer un conjunto de controles mecánico.[42]

¿Qué método de evaluación del desempeño utilizar?

La elección del método se debe basar sobre todo en el propósito de la evaluación. En la figura 8.7 se ofrece una lista de las fortalezas y debilidades del enfoque de rasgos, el de comportamientos y el de resultados de la evaluación. Observe que las técnicas más sencillas y menos costosas a menudo dan la información menos precisa. Sin embargo, las investigaciones no siempre han apoyado una opción clara entre los métodos de evaluación. Aunque los investigadores y gerentes de RH por lo general creen que los métodos que son más sofisticados y ocupan más tiempo ofrecen información más útil, éste no siempre es el caso. Ronald Gross, un psicólogo industrial y asesor de recursos humanos, comenta: "No puedo juzgar un sistema de evaluación del desempeño con sólo ver el papeleo. La parte de atrás de un sobre puede estar bien. He visto que muchos sistemas fracasan de la peor manera porque son demasiado complejos, ocupan demasiado tiempo y son muy agobiantes, mientras que nunca he visto que uno fracase porque es demasiado sencillo".[43] Una manera de evaluar si el sistema de evaluación de una organización es efectivo es realizar una auditoría del proceso cada año, o por lo menos periódica. En el recuadro "Lo

Figura 8.7 Resumen de varios métodos de evaluación

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Métodos de rasgos	1. No es caro su desarrollo. 2. Utilizan dimensiones significativas. 3. Son fáciles de utilizar.	1. Tienen alto potencial de errores de calificación. 2. No son útiles para la asesoría de empleados. 3. No son útiles para asignar recompensas. 4. No son útiles para tomar decisiones de promoción.
Métodos de comportamientos	1. Utilizan dimensiones del desempeño específicas. 2. Son aceptables para los empleados y superiores. 3. Son útiles para proporcionar retroalimentación. 4. Son justos para tomar decisiones de recompensa y promoción.	1. Su desarrollo/uso puede tomar mucho tiempo. 2. Su desarrollo puede ser costoso. 3. Pueden tener errores de calificación.
Métodos de resultados	1. Tienen menos sesgos subjetivos. 2. Son aceptables para los empleados y superiores. 3. Enlazan el desempeño individual con el desempeño de la organización. 4. Fomentan la fijación de objetivos mutuos. 5. Son buenos para tomar decisiones de recompensa y promoción.	1. Su desarrollo/uso ocupa mucho tiempo. 2. Pueden fomentar una perspectiva a corto plazo. 3. Pueden utilizar criterios contaminados. 4. Pueden utilizar criterios deficientes.

más destacado en administración de recursos humanos 8" se presenta una encuesta modelo que los gerentes de RH pueden dar a gerentes y empleados para que la llenen de forma periódica. Esto debe dar a RH una mejor idea de si los procesos de evaluación están mejorando.

Por supuesto que no sirve de nada tener un método de evaluación de primera calidad si el gerente lo tiene "guardado en su escritorio". Incluso un sistema rudimentario, si se utiliza de manera apropiada, puede iniciar un análisis entre gerentes y empleados que en verdad impulse a un desempeño superior. Estas cuestiones se analizarán después, cuando se aborde el tema de entrevistas de evaluación del desempeño. Además, las evaluaciones del desempeño no deben ser sólo para los gerentes medios y empleados comunes y corrientes. Si las metas de la organización tienen que escalonarse hacia abajo, también los altos directivos de la empresa tienen que involucrarse en el proceso de evaluación.

Entrevistas de evaluación

objetivo 5

La entrevista de evaluación es quizás la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. Dicha entrevista da al gerente la oportunidad de analizar el informe del desempeño de un subordinado, y de explorar áreas de mejora y crecimiento posibles. También proporciona una oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos del subordinado con más detalle y, en consecuencia, de mejorar la comunicación.

Por desgracia, el entrevistador puede sentirse agobiado al intentar analizar demasiado, como el desempeño previo del empleado y las metas de desarrollo futuras. Dividir la entrevista de evaluación en dos sesiones, una para la revisión del desempeño y otra para los planes de crecimiento del empleado, puede aligerar las presiones de tiempo. Además, al separar la entrevista en dos sesiones el entrevistador puede dar a cada una la atención que se merece. Para un supervisor puede ser difícil desempeñar tanto la función de evaluador como la de consejero en el mismo periodo de revisión. Dividir las sesiones también

Lo más destacado en administración de recursos humanos 8

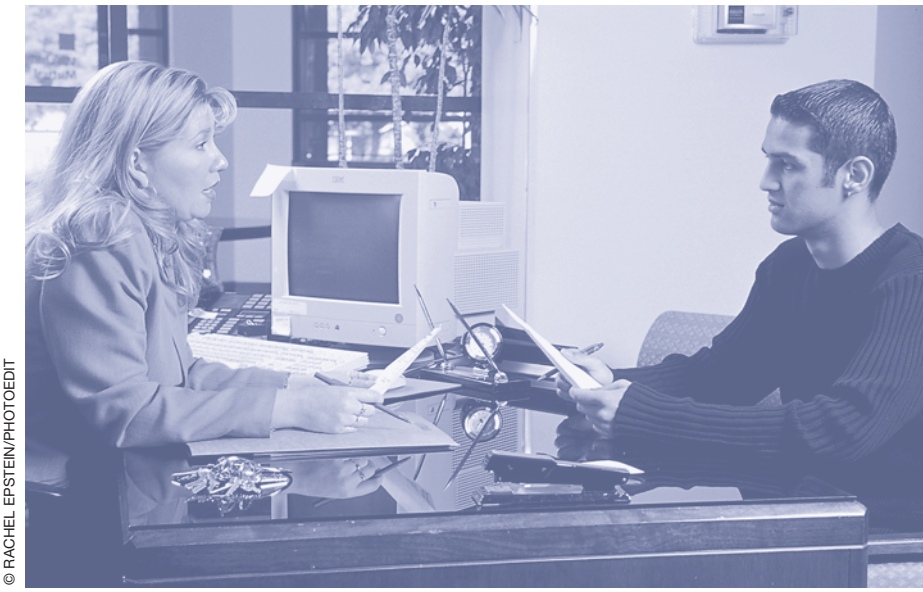
Valorar el sistema de evaluación

Utilice una escala de evaluación gráfica del 1 (muy en desacuerdo) al 5 (muy de acuerdo) para evaluar su sistema de administración del desempeño en relación con las siguientes declaraciones:

- Nuestro sistema de administración del desempeño refleja la misión y los valores de la empresa así como la cultura deseada de ésta.
- Nuestro sistema de administración del desempeño cuenta con todo el compromiso y la participación activa del director general y del equipo gerencial senior.
- Nuestra estrategia de negocios es clara, incluye a nuestros impulsores de negocios clave y las métricas que utilizamos para darles seguimiento (por ejemplo, estados financieros, de operación, participación del empleado y clientes).
- Nuestros gerentes entienden cómo escalonar las metas de la empresa por medio de la organización para garantizar que se vinculen de manera efectiva con las de los empleados.
- Las metas individuales están vinculadas a nuestros impulsores de negocios y los lazos de comunicación efectiva de dos vías están establecidos con claridad.
- Nuestro proceso de evaluación del desempeño distingue entre dimensiones de comportamiento observable y la frecuencia de dichos comportamientos (por ejemplo evaluaciones basadas en competencias centrales o en el dominio de ciertos comportamientos).
- Nuestro sistema de administración del desempeño incorpora la retroalimentación de múltiples fuentes (como retroalimentación de 360 grados u otra forma de retroalimentación de evaluadores múltiples).
- Nuestro sistema describe estándares claros de desempeño y elegibilidad de recompensas para empleados de alto desempeño, empleados de desempeño sólido y empleados de desempeño poco rentable en los siguientes escenarios:
  - Aumentos por mérito.
  - Incentivos anuales.
  - Incentivos a largo plazo.
  - Incentivos discrecionales.
- Nuestro sistema de administración del desempeño proporciona un programa continuo de capacitación exhaustiva para:
  - Gerentes que lleven a cabo las evaluaciones del desempeño.
  - Personas a las que se evalúa.
- Nuestro sistema de administración del desempeño proporciona servicios adicionales de apoyo para el desarrollo profesional y de carrera tanto de gerentes como de empleados.
- Podemos determinar de manera precisa el rendimiento sobre la inversión del Sistema de Administración de la Planeación.
- Nuestra tecnología apoya los objetivos del sistema de administración del desempeño como se diseñó (es decir, con base en los requerimientos del sistema) para incluir:
  - A los evaluadores y revisores que deseamos involucrar en el proceso.
  - La captura de la información de todo el ciclo de desempeño (la cual incluye la planeación, el pronóstico, la revisión del proceso y la evaluación de fin de año).
  - Datos compartidos por RH y otras aplicaciones de negocios (que incluyen la remuneración, el aprendizaje y el desarrollo, la fuerza de trabajo y la planeación de la sucesión).
  - El suministro del nivel de seguridad necesario y archivo de datos.
- Nuestro sistema de administración del desempeño puede realizar un análisis en tiempo real de los datos del desempeño para identificar tendencias en relación con:
  - Diferenciación del desempeño.
  - Diferenciación de remuneración.
  - Brechas del desempeño/necesidades de desarrollo.
  - Necesidades de brechas/desarrollo del desempeño.
- Nuestros asociados de negocios internos pueden tener acceso y utilizar el sistema de administración del desempeño.

Fuente: Leslie A. Weatherly, "Performance Management: Getting It Right from the Start", *HRMagazine* 49, núm. 3, marzo de 2004, pp. S1-S12.

Existen varios enfoques para las entrevistas de evaluación del desempeño. Un enfoque de solución de problemas puede ser el mejor.



© RACHEL EPSTEIN/PHOTOEDIT

puede mejorar la comunicación entre las partes y, en consecuencia, reducir el estrés y la actitud defensiva.

El formato de la entrevista de evaluación estará determinado en gran parte por el propósito de la entrevista, el tipo de sistema de evaluación utilizado y la organización del formato de la entrevista. La mayoría de las entrevistas de desempeño intentan dar retroalimentación a los empleados acerca de lo bien que se están desenvolviendo en sus puestos y acerca de la planeación de su desarrollo futuro. Las entrevistas deben ser programadas con antelación para permitir que tanto el entrevistado como los entrevistadores se preparen para el análisis. Por lo general, de 10 a 15 días de anticipación es tiempo suficiente.

Tres tipos de entrevistas de evaluación

La persona que probablemente ha estudiado los diferentes enfoques de las entrevistas de evaluación del desempeño con más detalle es Norman R. F. Maier. En su libro clásico, *The Appraisal Inteview*, analiza las relaciones de causa y efecto en tres tipos de entrevistas de evaluación: entrevista de hablar y vender, entrevista de hablar y escuchar y entrevista de solución de problemas.

Entrevista de hablar y vender

Las habilidades que se requieren en la entrevista de hablar y vender incluyen la capacidad para persuadir al empleado a que cambie de manera prescrita. Esto puede requerir el desarrollo de nuevos comportamientos por parte del empleado y el hábil uso de incentivos de motivación por parte del entrevistador/supervisor.

Entrevista de hablar y escuchar

En la entrevista de hablar y escuchar, las habilidades que se requieren incluyen la capacidad para comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño del empleado durante la primera parte de la entrevista. Durante la segunda parte se exploran con detalle los sentimientos del empleado acerca de la evaluación. El supervisor sigue estando en el rol de evaluador, pero el método requiere escuchar el desacuerdo y manejar la conducta defensiva sin intentar refutar ninguna declaración. El método de hablar y escuchar

presupone que la posibilidad de expresar los sentimientos de frustración ayudará a reducirlos o eliminarlos.

Entrevista de solución de problemas

Las habilidades que se asocian con la entrevista de solución de problemas son consistentes con los procedimientos no directivos del método de hablar y escuchar. Escuchar, aceptar y responder a los sentimientos son elementos esenciales de la entrevista de solución de problemas. Sin embargo, este método va más allá del interés en los sentimientos del empleado. Busca estimular el crecimiento y el desarrollo del empleado analizando los problemas, necesidades, innovaciones, satisfacciones y molestias que éste ha encontrado en el puesto desde la última entrevista de evaluación. Maier recomienda este método, pues por lo general el objetivo de la evaluación es estimular el crecimiento y el desarrollo del empleado.

Los gerentes no deben suponer que sólo un tipo de entrevista de evaluación es apropiada para cada sesión de revisión. En lugar de eso deben utilizar uno o más de los tipos de entrevistas, lo que depende del tema que se vaya a analizar o del comportamiento del empleado evaluado. La entrevista requiere un enfoque flexible.

Realización de la entrevista de evaluación

Aunque tal vez no haya reglas concretas sobre cómo llevar a cabo una entrevista de evaluación, algunos lineamientos pueden contribuir a que el empleado esté más receptivo a la retroalimentación, se sienta más satisfecho con la entrevista y esté más dispuesto a mejorar en el futuro. Muchos de los principios para una entrevista efectiva que se analizan en el capítulo 6 también se aplican a las entrevistas de evaluación del desempeño. A continuación se presentan otros lineamientos que también deben considerarse.

Petición de una autoevaluación

Como ya se explicó al principio de este capítulo, es útil hacer que los empleados evalúen su propio desempeño antes de la entrevista de evaluación. Incluso si esta información no se utiliza de manera formal, la autoevaluación hace que el empleado comience a reflexionar sobre sus logros y garantiza que conozca con qué criterios se le evalúa, por consiguiente, elimina posibles sorpresas.

Pruebas de investigaciones recientes sugieren que los empleados quedan más satisfechos y consideran que el sistema de evaluación proporciona más *justicia del procedimiento* cuando pueden opinar durante el proceso. Cuando el empleado ha evaluado su desempeño se puede utilizar la entrevista para analizar las áreas en las que el gerente y el empleado han llegado a distintas conclusiones; no para descubrir la "verdad", sino para trabajar en la solución de los problemas.

Invitación a la participación

El propósito central de una entrevista de evaluación del desempeño es iniciar el diálogo que ayude al empleado a mejorar su desempeño. Cuanto más participe el empleado en ese análisis, habrá más probabilidades de que se descubran las causas y los obstáculos principales para el buen desempeño y que surjan ideas constructivas que permitan mejorarlo. Además, los estudios sugieren que la medida en que el empleado participa en el análisis se relaciona de manera estrecha con su receptividad a la retroalimentación de la evaluación, con la justicia y la utilidad que le encuentre a ésta y con su intención de mejorar el desempeño. Como regla general los supervisores que entrevisten a los em-

pleados deben hablar alrededor de 30 a 35 por ciento del tiempo y dedicar el resto a escuchar sus respuestas.

Muestras de aprecio

Los elogios son un poderoso motivador, y en una entrevista de evaluación, en especial, los empleados buscan retroalimentación positiva. Con frecuencia resulta beneficioso iniciar una entrevista de evaluación expresando aprecio por lo que el empleado ha hecho bien. De esta manera el empleado estará menos a la defensiva y tal vez hable acerca de aspectos del trabajo que no van tan bien. Sin embargo, trate de evitar utilizar la "técnica del sandwich", en la que las declaraciones positivas son seguidas por negativas, que luego son seguidas otra vez por declaraciones positivas. Este enfoque podría no funcionar por diferentes razones. Los elogios con frecuencia alertan a los empleados de que vendrá la crítica. A menudo los gerentes pueden evitar el problema de la técnica del sandwich utilizando un formato de evaluación. Además, no será necesario utilizarla si se mantiene informados a los empleados acerca de su comportamiento de manera regular.

Minimización de la crítica

Los empleados que tienen una buena relación con sus gerentes podrán manejar la crítica de mejor manera que los demás. Sin embargo, incluso los empleados más ecuánimes tienen un límite para aceptar la crítica antes de adoptar una conducta defensiva. Si un empleado tiene varias áreas que debe mejorar, los gerentes tienen que enfocarse en algunos asuntos objetivos que sean más problemáticos o importantes para el puesto. Algunas sugerencias para utilizar la crítica de manera constructiva incluyen las siguientes:

- *Considerar si es en realidad necesaria.* Algunas veces la frustración con los problemas de desempeño genera crítica que sólo es una forma de "desahogo" del supervisor. Asegúrese de que la crítica se enfoca en un problema recurrente o en un patrón de comportamiento consistente.
- *No exagerar.* Incluso los gerentes a los que no les gusta la crítica pueden darse cuenta de que, una vez que comienzan, tienden a exagerar. Algunas veces se exageran los problemas para poder ser convincentes o demostrar preocupación. Trate de mantener la crítica sencilla, real y directa. Evite utilizar términos como *siempre*, *completamente* y *nunca*.
- *Fijarse en la oportunidad de la crítica.* La crítica oportuna a menudo puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por ejemplo, incluso las buenas críticas hechas al final del día pueden tocar un punto sensible si el empleado se encuentra cansado.
- *Hacer de la mejora su objetivo.* "Dejarlo en la línea" es probable que no sea útil a menos que aclare el camino para mejorar el desempeño. Es necesario complementar la crítica con el apoyo de la gerencia. Este punto se desarrolla a continuación.[44]

Cambio del comportamiento, no de la persona

Con frecuencia los gerentes tratan de jugar al psicólogo para "descifrar" por qué un empleado ha actuado de cierta manera. Sin embargo, cuando se trata con un área problemática en particular, recuerde que no es la persona la que está mal sino las acciones exhibidas en el puesto. Evite sugerencias acerca de los rasgos personales a cambiar; mejor sugiera maneras más aceptables de desempeñarse. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la "no confiabilidad" de una persona, un gerente debe enfocarse en el hecho de que el empleado "ha llegado tarde en siete ocasiones este mes". Es difícil para los empleados cambiar lo que son; por lo general es más fácil cambiar su manera de actuar.

Enfoque en la solución de problemas

Al manejar cuestiones de desempeño a menudo es tentador caer en el "juego de la culpa", en el cual tanto el gerente como el empleado entran en un análisis posiblemente interminable de por qué surgió una situación. Con frecuencia la solución de problemas requiere un análisis de causas, pero, en última instancia, la entrevista de evaluación debe dirigirse a idear una solución para el problema.

Dar apoyo

Una de las mejores técnicas para involucrar al empleado en el proceso de solución de problemas es que el gerente pregunte: "¿Qué puedo hacer para ayudar?". Con frecuencia los empleados atribuyen los problemas de desempeño a obstáculos reales o percibidos (como procedimientos burocráticos o recursos inadecuados). Al ser abierto y comprensivo, el gerente comunica al empleado que tratará de eliminar los obstáculos externos y que trabajará con el empleado para lograr estándares más altos.

Establecimiento de metas

Como un objetivo principal de la entrevista de evaluación es hacer planes para mejorar, es importante enfocar la atención del empleado en el futuro en lugar de en el pasado. Al establecer metas con un empleado, el gerente debe observar los siguientes puntos:

- Poner el énfasis en las fortalezas que el empleado pueda desarrollar en lugar de en las debilidades a vencer, y destacar la manera en que sus esfuerzos contribuirán a la organización durante el siguiente año.
- Concentrarse en las oportunidades de crecimiento que existen en el marco de trabajo de la posición actual del empleado y dejar de lado las tareas no productivas.
- Limitar los planes de crecimiento a unos cuantos puntos que puedan lograrse en un periodo razonable.
- Establecer planes de acción específicos que describan cómo se logrará cada objetivo. Estos planes de acción también pueden incluir una lista de contactos, recursos y horarios para darles seguimiento.

Muchos gerentes se sienten tan nerviosos al gestionar las evaluaciones como los empleados al recibirlas.

Seguimiento cotidiano

Lo ideal es que la retroalimentación del desempeño sea una actividad continua en el trabajo del gerente. La retroalimentación es más útil cuando es inmediata y específica para una situación determinada. Por desgracia, tanto gerentes como empleados con frecuencia son felices de poder terminar la entrevista y archivar el formato de evaluación. Un mejor enfoque es tener charlas informales periódicas, quizás cada trimestre, para dar seguimiento a las cuestiones que surjan en la evaluación del desempeño. Por ejemplo, Levi Strauss ofrece a los empleados sesiones de retroalimentación y coaching informal de manera continua. Esto coloca a los gerentes en una posición más de "coach" que de juez.

Mejorar el desempeño

En muchos casos la entrevista de evaluación proporcionará las bases para detectar las deficiencias en el desempeño de los empleados y planear las formas de mejorarlo. Si no se llama la atención del empleado hacia estas deficiencias es probable que continúen hasta volverse muy serias. Algunas veces los empleados de bajo desempeño no comprenden con

exactitud lo que se espera de ellos. Sin embargo, una vez que se aclaran sus responsabilidades, están en posición de aplicar las medidas correctivas necesarias para mejorar su desempeño.

Identificación de las fuentes del desempeño ineficaz

El desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse a tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño. Pero es probable que los empleados talentosos con poca motivación no tengan éxito. Además, otros factores del ambiente de trabajo (o incluso del ambiente externo, que incluye cuestiones personales, familiares y de comunidad) pueden afectar el desempeño de forma positiva o negativa. En la figura 8.8 se proporciona un ejemplo de cómo estos tres factores (motivación, ambiente y capacidad) pueden influir en el desempeño.

Se recomienda que el diagnóstico del desempeño deficiente del empleado se enfoque en estos tres elementos interactivos. Como se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 9", la causa de que un empleado no cumpla con los estándares de desempeño puede ser un problema de habilidades (conocimiento, capacidades, competencias técnicas), un problema de esfuerzo (motivación para realizar el trabajo) y algunos problemas en las condiciones de trabajo externas (condiciones económicas deficientes, escasez de empleados debido al downsizing o territorios difíciles para las ventas),[45] cualquiera de los cuales puede dañar el desempeño.

Diagnóstico del desempeño

Aunque a menudo los sistemas de evaluación del desempeño pueden decir quién no se está desempeñando bien, por lo general no pueden revelar por qué. Por desgracia, la evidencia de las investigaciones sugiere que los gerentes a menudo atribuyen el desempeño deficiente a razones equivocadas. Con frecuencia suponen que el mal desempeño se debe en primer lugar a la falta de capacidad, en segundo a la poca motivación y, por último, a fuerzas externas. Lo irónico es que la evidencia de las investigaciones también sugiere que el desempeño propio tiende a atribuirse a las razones contrarias. Primero, cuando es nuestro desempeño el deficiente lo atribuimos a fuerzas externas, como la mala suerte u otros factores fuera de nuestro control, y si el problema es interno, entonces por lo general lo atribuimos a factores temporales como la falta de motivación o de energía ("Tuve un mal día") y sólo como último recurso consideramos que se puede deber a la falta de capacidad.

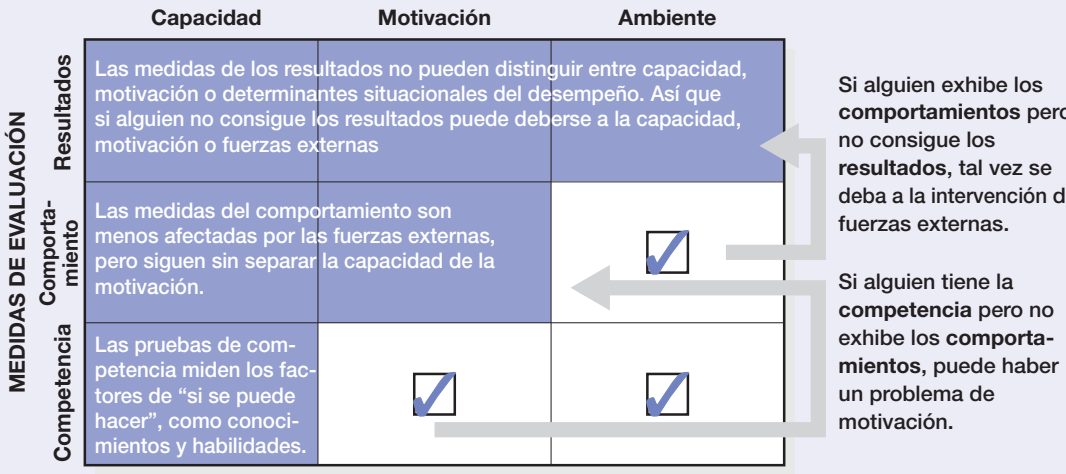
Figura 8.8 Factores que influyen en el desempeño



Lo más destacado en administración de recursos humanos 9

Diagnóstico del desempeño

Desempeño = *f* (Capacidad, Motivación, Ambiente)



	DESEMPEÑO	DIAGNÓSTICO	ACCIÓN
Escenario 1:	Competencia baja	Posible cuestión de habilidades	Capacitación/desarrollo
Escenario 2:	Competencia alta, comportamiento deficiente	Posible cuestión de motivación	Coaching/incentivos
Escenario 3:	Calificación alta de comportamiento, resultados deficientes	Ambiente de trabajo	Diseño del trabajo/ liderazgo

Fuente: Scott Snell, Cornell University.

Entonces, ¿qué se puede hacer para diagnosticar las verdaderas razones del desempeño deficiente? Más específicamente, ¿cómo pueden los gerentes identificar las causas principales y trabajar en una solución que mejore el desempeño? Al comparar diferentes medidas de desempeño los gerentes pueden empezar a obtener una idea de las causas subyacentes de los problemas de desempeño. Por ejemplo, como se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 9", las medidas de resultados no pueden distinguir entre capacidad, motivación y determinantes de la situación del desempeño. Así que si alguien no consigue los resultados deseados puede ser debido a la capacidad, motivación o fuerzas externas. Por otro lado, las medidas de comportamiento son menos influidas por las fuerzas externas. Así que si alguien demuestra todos los comportamientos deseados pero no consigue los resultados deseados, la lógica sugiere que no puede lograrlos debido a factores fuera de su control.

Se pueden obtener otros tipos de diagnósticos comparando las diferentes medidas de desempeño. Y sólo con el diagnóstico correcto de las causas de los problemas de desempeño los gerentes (y empleados) pueden esperar mejorarlos.

Administración del desempeño ineficaz

Una vez que se conocen las fuentes de los problemas de desempeño, se puede planear un curso de acción a seguir. Esta acción puede basarse en proporcionar capacitación en áreas

que aumentarán los conocimientos, las habilidades, o ambas cosas, necesarias para un desempeño eficaz. Una transferencia a otro puesto o departamento puede dar al empleado la oportunidad de convertirse en un miembro de la organización más efectivo. En otros casos se debe poner más atención en las maneras de motivar a la persona.

Si el desempeño ineficaz persiste, tal vez sea necesario transferir al empleado, aplicarle acciones disciplinarias o despedirlo. La conducta ineficaz de un empleado no sólo puede afectar al gerente y a la organización como un todo, también puede afectar a sus compañeros de trabajo. Sin embargo, cualquiera que sea la medida que se tome para manejar un desempeño ineficaz, debe hacerse con objetividad y justicia, y tomando en cuenta los sentimientos de la persona involucrada. Un nuevo gerente también puede requerir capacitación en esta área, ya que es uno de los aspectos más difíciles del puesto.

Una última advertencia acerca de la administración de problemas de desempeño: como las investigaciones muestran de manera consistente que los gerentes a menudo atribuyen el desempeño deficiente a características de las personas (capacidad o motivación), mientras que los empleados suelen atribuirla a factores externos, se deben manejar dichos problemas de manera adecuada para evitar que se establezca un ciclo negativo. Un gerente que asume que un empleado no se siente motivado o que le falta capacidad puede comenzar a tratarlo de manera diferente (tal vez supervisándolo muy de cerca o esperando su siguiente error), a lo que el empleado tal vez responda sintiéndose menos motivado y alejándose, lo que confirmará su creencia inicial de que el empleado no "está a la altura". Como podrá observar, este síndrome de "destinado a fallar" puede hacer que se realicen y refuercen los deseos propios. Se espera que las ideas y sugerencias que se dan en este capítulo ayuden a los gerentes a identificar con precisión quién se desempeña bien (y por qué) y les aporten un enfoque para mejorar la productividad de los empleados.[46]

RESUMEN

objetivo 1

Los programas de evaluación del desempeño cumplen con muchos propósitos, que en general se pueden agrupar en dos categorías: de administración y de desarrollo. Los propósitos de administración incluyen las decisiones acerca de a quién promover, transferir o despedir, así como decisiones de compensación. Las decisiones de desarrollo incluyen las relacionadas con la mejora y el reforzamiento de las habilidades de una persona, tales como identificar sus fortalezas y debilidades, eliminar los obstáculos de desempeño externos y establecer las necesidades de capacitación. La combinación de propósitos de administración y de desarrollo de la evaluación del desempeño refleja, de manera específica, la función más importante de la administración de recursos humanos de integrar a la persona en la organización.

En muchas organizaciones las evaluaciones del desempeño se consideran como un mal necesario. Con frecuencia los gerentes evitan llevar a cabo evaluaciones porque no les gusta representar el papel de juez. Además, si los gerentes no están bien capacitados, la subjetividad y las políticas de la organización pueden distorsionar las revisiones. Esta situación tiende a autoderrotar de tal manera a los gerentes que a menudo no desarrollan buenas habilidades de retroalimentación y no están preparados para llevar a cabo una evaluación. En consecuencia, la evaluación se realiza de mala gana una vez por año y luego se olvida.

objetivo 2

El éxito de una organización depende en gran parte del desempeño de sus recursos humanos. Para determinar las contribuciones de cada persona es necesario contar con un programa formal

de evaluaciones con objetivos establecidos con claridad. Los estándares de desempeño definidos con cuidado que sean confiables, estratégicamente relevantes y libres de deficiencia o contaminación de criterios son fundamentos esenciales para la evaluación. El sistema de evaluación también debe cumplir con la ley. Las evaluaciones se deben manejar con el mismo cuidado en cuanto a su validez que las pruebas de selección. Por ejemplo, las calificaciones deben estar relacionadas con el puesto, los empleados deben comprender sus estándares de desempeño con antelación, los evaluadores deben poder observar el desempeño del trabajo, dar retroalimentación y establecer un procedimiento de apelaciones.

objetivo 3

Utilizar evaluadores múltiples con frecuencia es una buena idea porque diferentes personas ven diferentes facetas del desempeño de un empleado. Por ejemplo, el supervisor tiene la autoridad legítima sobre un empleado y está en buena posición para discernir si contribuye o no a las metas de la organización. Por otro lado, los colegas y los miembros del equipo a menudo tienen una visión completa de la actividad laboral de un empleado, relacionada en especial con cuestiones como la cooperación y la confiabilidad. A menudo los subordinados proporcionan buena información acerca de si el empleado les facilita el trabajo, y los clientes (tanto internos como externos) pueden comunicar hasta qué punto el empleado valora y cumple sus requerimientos. La autoevaluación es útil porque fomenta que los empleados piensen en sus fortalezas, debilidades y metas futuras. Cada vez más organizaciones están utilizando evaluadores múltiples (evaluación de 360 grados) para obtener una imagen más completa del desempeño de los empleados. Sin importar la fuente de la información de la evaluación, los evaluadores deben estar totalmente capacitados para utilizar los métodos particulares que aplicarán para evaluar a sus subordinados. La participación en el desarrollo de escalas de calificación, como la BARS, proporciona automáticamente dicha capacitación.

objetivo 4

Se pueden utilizar varios métodos para las evaluaciones del desempeño. Éstos incluyen enfoques de rasgos (como escalas gráficas de calificación, escalas mixtas, formatos de elección forzada y ensayos), métodos de comportamiento (como escalas de incidentes críticos, listas de verificación, BARS y BOS) y métodos de resultados (APO). La elección del método depende del propósito de la evaluación. Las evaluaciones de rasgos son fáciles de desarrollar y de aplicar, pero tienen problemas de subjetividad y no son útiles para la retroalimentación. Los métodos de comportamiento proporcionan información más específica para dar retroalimentación pero pueden tomar mucho tiempo y ser costosas de desarrollar. Las evaluaciones de resultados son más objetivas y pueden vincular el desempeño individual con la organización como un todo, pero pueden fomentar una perspectiva a corto plazo (como metas anuales) y no incluir aspectos sutiles pero importantes del desempeño.

objetivo 5

El grado al cual el programa de evaluación del desempeño beneficia a la organización y a sus miembros se relaciona de forma directa con la calidad de las entrevistas de evaluación que se llevan a cabo. Las habilidades para la entrevista se desarrollan mejor por medio de la instrucción y la práctica supervisada. Aunque existen varios enfoques para la entrevista, las investigaciones sugieren que la participación del empleado y la fijación de metas generan una mayor satisfacción y mejoran el desempeño. Analizar los problemas, mostrar comprensión, minimizar la crítica y recompensar el desempeño efectivo también son prácticas beneficiosas. En la entrevista se pueden analizar las deficiencias en el desempeño de los empleados y hacer planes de mejora.

TÉRMINOS CLAVE

administración del desempeño
administración por objetivos (APO)
autoevaluación
calificación
comportamiento (BOS)
error de contraste
error de eventos recientes
error de indulgencia o severidad
error de tendencia central
error por similitud con el evaluador
escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)
escala de observación del
evaluación de los clientes
evaluación de los colegas
evaluación de los subordinados
evaluación del desempeño
evaluación por parte del supervisor o del gerentes
evaluaciones de equipos
incidente crítico
método de elección forzada
método de ensayo
método de escalas estándar mixtas
método de escalas gráficas de

La experiencia en administración de recursos humanos

Diagnóstico del desempeño

La administración del desempeño es un importante (y delicado) proceso que tienen que llevar a cabo los gerentes. A veces tienen que tomar decisiones difíciles respecto a quién se desempeña bien o no. Además, tienen que representar el papel de "coach" para ayudar a cada empleado a mejorar su desempeño. Uno de los aspectos más difíciles de la administración del desempeño es evaluar por qué alguien no funciona bien. Aunque puede ser fácil reconocer quién no se desempeña bien, no siempre es fácil diagnosticar las causas subyacentes del desempeño deficiente (como motivación, capacidad y fuerzas externas), pero sin un diagnóstico correcto, es casi imposible solucionar el problema.

Actividad

A continuación se presentan las descripciones de tres empleados distintos. Mencione las causas potenciales del desempeño deficiente en cada caso. Para cada causa posible identifique las soluciones con las que se puede mejorar el desempeño.

1. *Carl Spackler* es asistente en el cuidado de los green en el Bushwood Country Club. En los últimos meses los miembros se han quejado de que las ardillas destruyen el campo y cavan hoyos en los green. Aunque Carl ha trabajado por las tardes y los fines de semana para hacerse cargo de la situación, el problema continúa. Por desgracia, a su jefe sólo le interesan los resultados y, como las ardillas siguen ahí, afirma que Carl no hace su trabajo. Lo acusa de "haraganear" y lo amenazó con despedirlo.
2. *Clark Griswold* trabaja en investigación y desarrollo en una empresa de sustancias químicas que elabora aditivos no nutritivos para alimentos. Su más reciente asignación ha sido el desarrollo de un aerosol antiadherente para cocinar, pero el proyecto está muy atrasado respecto al programa y no parece ir a ningún lado. Frank Shirley, el director general, está muy molesto y ha amenazado con que, si las cosas no mejoran, volverá a suspender los bonos, como hizo el año pasado. Clark se siente deprimido, porque sin el bono no podrá llevar de vacaciones a su familia.
3. *Bonnie Molloy* es la presentadora de un programa de entrevistas de la televisión local que se llama *Morning Chicago*. Aunque es una talentosa actriz y comediante, tiene un historial de impuntualidad inaceptable. David Bellows, el productor, se siente frustrado porque el problema ha afectado la calidad del programa. En varias ocasiones Bonnie aún no estaba preparada en el momento en que el programa tenía que salir al aire, así que Bellows concluyó que no es una persona adecuada para las mañanas y piensa reemplazarla.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. ¿Cuáles son los principales propósitos de la evaluación del desempeño? ¿De qué manera pueden ser contradictorios estos propósitos?

objetivo 2

2. Describa las relaciones entre evaluación del desempeño y selección, capacitación y desarrollo.

objetivo 2

3. ¿Cómo se pueden ajustar las evaluaciones del desempeño para que incluyan los principios subyacentes de la administración de la calidad total (TQM)?

objetivo 2

4. Describa las características del sistema de evaluación ideal.

objetivo 2

5. Analice los lineamientos que deben cumplir las evaluaciones del desempeño para poder defenderse legalmente.

objetivo 3

6. ¿Qué fuentes pueden utilizarse para evaluar el desempeño de las personas que ocupan en los siguientes puestos?

- **a.** Representante de ventas.
- **b.** Reparador de aparatos de televisión.
- **c.** Director de enfermería en un hospital.
- **d.** Gerente de recursos humanos.
- **e.** Controlador de tráfico aéreo.

objetivo 3

7. En muchas organizaciones los evaluadores presentan las evaluaciones a sus superiores inmediatos para su revisión antes de analizarlas con los empleados que evaluaron. ¿Qué ventajas tiene este procedimiento?

objetivo 4

8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las evaluaciones de rasgos, las de comportamiento y las de resultados?

objetivo 4

9. En este capítulo se describen tres tipos de entrevistas de evaluación.

- **a.** ¿Qué diferentes habilidades se requieren para cada una de ellas? ¿Qué respuestas se pueden esperar al utilizar estas distintas habilidades?
- **b.** ¿Cómo se pueden desarrollar las habilidades necesarias para el tipo de entrevista de solución de problemas?
- **c.** ¿Qué método considera que es el menos deseable? Explique su respuesta.

objetivo 5

10. Analice cómo diagnosticaría el desempeño deficiente. Enumere los factores a considerar.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Seabiscuit: **George monta a Seabiscuit**

Esta escena le mostrará diferentes aspectos de la evaluación y mejora del desempeño. Observe los estándares de desempeño, la evaluación de los colegas, el modelado del comportamiento y el entrenamiento.

Combine un jockey que ha perdido la visión en un ojo con un caballo de pura sangre más pequeño de lo normal y de mal carácter y un entrenador raro. El resultado: el caballo de carreras campeón en la era de la Depresión estadounidense, Seabiscuit. Esta cautivadora película muestra el entrenamiento y desarrollo de *Seabiscuit* por el entrenador "Silencioso" Tom Smith (Chris Cooper) y el jockey Red Pollard (Tobey Maguire). El persistente compromiso del dueño Charles Howard (Jeff Bridges) asegura el máximo éxito de *Seabiscuit* en el circuito de carreras.

La escena *Seabiscuit* es una combinación editada del capítulo 21 del DVD hacia el desenlace de la película. En las escenas previas Red está seriamente lastimado de una pierna y no podrá montar a Seabiscuit para competir contra War Admiral. Samuel Riddle (Eddie Jones), el dueño de War Admiral, ha dicho que cualquier nuevo jinete es irrelevante para el resultado de la carrera. La escena comienza con Red dando a George Wolff (Gary Stevens) el nuevo jockey de Seabiscuit, algunos consejos para montarlo.

Qué ver y preguntarse

- ¿Red le planteó a George estándares de desempeño claros? Si lo hizo, ¿cuáles eran?
- Red y George son jinetes que han competido uno contra el otro en carreras anteriores. ¿Las escenas muestran la evaluación entre colegas o la evaluación por gente de diferente rango o posición? ¿Qué características del proceso de evaluación del desempeño muestra esta escena?
- En una sección anterior, "Métodos de evaluación del desempeño", se analizaron diversos métodos para evaluar el desempeño. ¿Qué método o métodos coinciden con más precisión con lo que ocurre en estas escenas? Identifique ejemplos que concuerden con el método o métodos de evaluación del desempeño que usted eligió.

caso 1

Siebel. La obligación del tema

Siebel Systems, un proveedor de desarrollo de software de administración de clientes y empleados, con sede en Estados Unidos, ha construido su sistema de elección forzada basado en los objetivos corporativos escalonada desde los puestos más altos de la empresa. El primer día de cada trimestre Tom Siebel, presidente y director general, publica sus objetivos corporativos, generados a partir de una reunión con los ejecutivos fuera de la empresa. Para el día 3, los gerentes senior tienen que haber revisado los objetivos y creado los propios para sus divisiones específicas. Para el día 15, los 8000 empleados de la empresa tienen que haber creado sus propios conjuntos de objetivos junto con sus gerentes. Según Anthony Deighton, director de Administración de Relaciones con los Empleados (ERM) de Siebel, estos objetivos se revisan cada trimestre tanto a nivel individual como de equipo.

Al final del trimestre los empleados redactan una autoevaluación y analizan con su gerente de línea cómo lograron de manera efectiva su objetivo. Su desempeño se mide comparándolo con cada objetivo y se le asigna una calificación general del 1 al 5. Los gerentes pueden anular el cálculo automatizado de la calificación para tomar en cuenta los factores específicos que podrían haber influido en el desempeño, como una larga enfermedad. Además de la calificación formal, la revisión también abarca un rango de otros factores, entre los que se incluyen medidas ligeras que no se basan en objetivos.

Siebel emplea tres técnicas para asegurar que el progreso de calificación se lleve a cabo tan consistentemente como sea posible en toda la empresa: el departamento de recursos humanos ofrece documentación relevante, capacitación basada en internet y un mostrador de información para los empleados en un esfuerzo por estandarizar los objetivos y las técnicas de medición. Además, el siguiente nivel de la administración revisa todos los objetivos. En última instancia, el software de administración de empleados de la empresa genera un informe de calificaciones y de distribución, el cual destaca bandas y tendencias. "Si alguien asignó un cinco a todo el mundo, tienes que hacer que lo justifique", dice Deighton. "Si el gerente ve que algo está sesgado, puede desglosar la información, ver detalles y rechazar una revisión".

Este sistema de calificación forma las bases de "selección" semestral de Siebel del último cinco por ciento de empleados. "Hacemos el análisis, obtenemos los nombres y luego vamos y los entrevistamos para descubrir si éste es el cinco por ciento correcto, o si hay un grupo diferente", dice Deighton. "Esto no son matemáticas, es la vida de las personas. Ese cinco por ciento es un límite difuso."

Aunque el proceso puede parecer despiadado, Deighton argumenta que al final es constructivo. Considera que pocas personas que fallan en lograr la calidad son "malos" empleados; quizá sólo un cuarto o la mitad del porcentaje de una organización. La mayoría, sin embargo, sólo está en el puesto equivocado para su conjunto de habilidades, y quizá no haya una vacante alternativa disponible para ellos dentro de la organización.

"Siempre habrá alguien que tenga un desempeño inferior. Se está obligando a los gerentes a que piensen respecto a su gente: ¿quién es más una pérdida que una ganancia? Esto ciertamente es visto como algo positivo por las personas que se quedan. Si no se hace así, los trabajadores estrella se frustrarán y se irán."

Fuente: Keith Rodgers, "Grade", *Personnel Today,* 2 de abril de 2002, p. 21.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de utilizar un sistema de calificación forzada como el de Siebel?
2. ¿Hay alguna diferencia en que Siebel desarrolle y venda software de administración del desempeño?

3. Si usted fuera el propietario y director general de Siebel, ¿cambiaría su punto de vista sobre la elección forzada?
4. ¿Cree en la argumentación de Deighton de que algunos de los trabajadores estrella de Seibel se irían si no se despidiera al cinco por ciento de empleados con desempeño inferior?

caso 2

El Balanced Scorecard del Banco de Montreal

En 1990, el Banco de Montreal (BMO) se fijó un objetivo principal: enfocar toda la fuerza de trabajo en el éxito. Es una idea sencilla, pero no tan fácil de implementar. ¿Cómo conseguiría la empresa que los empleados principiantes pensaran en su trabajo no sólo como un medio para obtener un cheque, sino como una contribución directa a los accionistas del BMO? ¿Cómo recordar a los ejecutivos de la corporación que sus puestos no son sólo para estimular los resultados, sino para ayudar a cuestiones sociales de comunidades enteras?

La respuesta fue el enfoque del Balanced Scorecard de los ejecutivos del BMO. Para ser competitivos los ejecutivos decidieron que el banco tenía que cumplir con las necesidades de cuatro grupos de interés: los accionistas del BMO, los clientes, los empleados y las comunidades. Los ejecutivos tradujeron esa idea en cuatro metas: los accionistas necesitaban rendimientos de su capital, los clientes un buen servicio, los empleados sentir lealtad y satisfacción y las comunidades sentir que el banco hacía una diferencia en sus vecindarios. El rendimiento sobre la inversión determinaría la satisfacción de los accionistas; y las encuestas y la retroalimentación determinarían la satisfacción de los clientes, empleados y comunidades.

Cada departamento y cada uno de sus empleados tenían que entender cómo contribuía su trabajo al éxito de esas cuatro metas. Así que las calificaciones del desempeño de cada empleado y de cada departamento eran revisadas para reflejar su contribución a las metas. Los empleados del departamento de servicio al cliente, por ejemplo, eran clasificados por su rentabilidad del capital (juzgados por su efectividad en costos), la satisfacción de sus clientes (juzgada por la retroalimentación del cliente) y su participación en la comunidad (juzgada por cualquier programa de apoyo o aumento de los clientes).

En algunos casos se asignaba un departamento a un grupo de interés específico. Por ejemplo, RH estuvo a cargo de la parte de los empleados, asegurando trabajadores competentes y comprometidos con la rentabilidad. De manera similar, el vicepresidente senior de recursos humanos de la empresa fue el responsable de los aspectos de capacitación y educación para asegurar la competencia y los programas de desarrollo de carrera profesional y de trabajo/vida que aumentarían el compromiso de los empleados. Al final del año los puntajes de las calificaciones de desempeño de todo el mundo, que iban del 1 al 10, fueron traducidos a índices. El índice para la parte del grupo de interés de los empleados fue determinado por las calificaciones para la competencia, el compromiso y la rentabilidad. Los cuatro índices para los accionistas, clientes, empleados y comunidades del BMO se reunieron luego en una sola cifra de mérito para determinar el bono del director general.

Fuente: Adaptado de "How the Bank of Montreal Keeps Score on Success", por Gillian Flynn, copyright, diciembre de 1997. Utilizado con autorización de ACC Communications/*Workforce*, Costa Mesa, CA. Sitio web en http://www.workforce.com. Todos los derechos reservados.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del enfoque de un Balanced Scorecard para la evaluación del desempeño?
2. ¿Considera que es justo basar el bono pagado al director general del BMO en los cuatro índices que comprende el Balanced Scorecard de la empresa?

3. ¿Considera que un enfoque de Balanced Scorecard sería más efectivo para propósitos de administración o para propósitos de desarrollo de evaluación analizados en este capítulo?

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Susan Scherreik, "Your Performance Review: Make It Perform", *Business Week,* No. 3762, 17 de diciembre de 2001, p. 139; Dick Grote, "Performance Evaluations: Is It Time for a Makeover?" *HRFocus* 77, núm. 11, noviembre de 2000, pp. 6-7; Duncan Brown, "Marking the Scorecard: Performance Appraisal Models Are Changing, Shedding Their Reputation for Being Top-Down, Demotivating Influences on a Company", *Grocer* 227, núm. 7, 4 de diciembre de 2004, p. 72; "Employers Need to Do a Better Job of Performance Management", *Managing Training & Development,* abril de 2003, p. 8.
2. Matthew Boyle, "Performance Reviews: Perilous Curves Ahead", *Fortune* 143, núm. 11, 28 de mayo de 2001, pp. 187-188; Sutilizanne Scott y Walter Einstein, "Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations: One Size Does Not Fit All", *Academy of Management Executive* 15, núm. 2, mayo de 2001, pp. 107-116; "Study Questions Performance Appraisal", *Australasian Business Intelligence,* 1 de mayo de 2003, Drew Robb, "Building a Better Workforce: Performance Management Software Can Help You Identify and Develop High-Performing Workers", *HRMagazine* 49, núm. 10, octubre de 2004, pp. 86-93.
3. Jonathan A. Segal, "86 Your Appraisal Process?", *HRMagazine* 45, núm. 10, octubre de 2000, pp. 199-206; Barry Witcher y Rosie Butterworth, "Honshin Kanri: How Xerox Manages", *Long-Range Planning* 32, núm. 3, junio de 1999, pp. 323-332.
4. Janet Wiscombe, "Can Pay for Performance Really Work?" *Workforce* 80, núm. 8, agosto de 2001, pp. 28-34; Charlotte Garvey, "Meaningful Tokens of Appreciation: Cash Awards Aren't the Only Way to Motivate Your Workforce", *HRMagazine* 49, núm. 8, agosto de 2004, pp. 101-106.
5. David Allen y Rodger Griffeth, "Test of a Mediated Performance-Turnover Relationship Highlighting the Moderating Roles of Visibility and Reward Contingency", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 5, octubre de 2001, pp. 1014-1021; Charles Pettijohn, Linda Pettijohn y Michael D'Amico, "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction", *Human Resource Development Quarterly* 12, núm. 2, verano de 2001, pp. 127-146; Scott y Einstein, "Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations", pp. 107-116.
6. Donna Doldwasser, "Me a Trainer?", *Training* 38, núm. 4, abril de 2001, pp. 60-66; Rebecca Ganzel, "Mike Carter", *Training* 38, núm. 7, julio de 2001, pp.28-30; Carla Joinson, "Making Sure Employees Measure Up", *HRMagazine* 46, núm. 3, marzo de 2001, pp. 36-41; Ashish Chandra y Zachary D. Frank, "Utilization of Performance Appraisal Systems in Health Care Organizations and Improvement Strategies for Supervisors", *The Health Care Manager* 23, núm. 1, enero-marzo de 2004, pp. 25-31; Morton D. Rosenbaum, "Gratitude Adjustment: When a Pat on the Back Isn't Enough", *Meetings & Conventions* 39, núm. 7, junio de 2004, p. 20; James W. Smither, Manuel London y Richard R. Reilly, "Does Performance Improve Following Multisource Feedback?", *Personnel Psychology* 58, núm. 1, primavera de 2005, pp. 33-67.
7. Kathryn Bartol, Cathy Durham y June Poon, "Influence of Performance Evaluation Rating Segmentation on Motivation and Fairness Perceptions", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 6, diciembre de 2001, pp. 1106-1119; Elizabeth Douthitt y John Aiello, "The Role of Participation and Control in the Effects of Computer Monitoring on Fairness Perceptions, Task Satisfaction, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 5, octubre de 2001, pp. 867-874; Anne P. Hubbell, "Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust", *Communication Studies* 56, núm. 1, marzo de 2005, p. 47; Rebecca M. Chory-Assad, "Room for Improvement", *Training* 40, núm. 11, diciembre de 2003, pp. 18-20.
8. John Newman, J. Mack Robinson, Larry Tyler, David Dunbar y Joseph Zager, "CEO Performance Appraisal: Review and Recommendations/Practitioner Application", *Journal of Healthcare Management* 46, núm. 1, enero/febrero de 2001, pp. 21-38; Bob Losyk, "How to Conduct a Performance Appraisal", *Public Management* 84, núm. 3, abril de 2002, pp. 8-12.
9. Michael Arndt, "3M: A Lab for Growth?, *Business Week,* núm. 3766, 21 de enero de 2002, pp. 50-51; "General Motors and Whirpool: Two Approaches for Developing Performance Benchmarks", *HRFocus* 77, núm. 6, junio de 2000, pp. 7-10; Doug Cederblom, "From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience", *Public Personnel Management* 31, núm. 2, verano de 2002, pp. 131-140; Sean Way y James Thacker, "The Successful Implementation of Strategic Human Resource Management Practices: A Canadian Survey", *International Journal of Management* 18, núm.1, marzo de 2001, pp. 25-32; "Anonymous 360-Feedback Drives Vauxhall Strategy, "*Personnel Today",* 19 de agosto de 2003, p. 16; Cindy Romaine", Staying Relevant: Competencies and Employee Reviews", *Information Outlook* 8, núm. 7, abril de 2004, pp. 21-25.
10. Jason D. Shaw y Nina Gupta, "Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter?", *Personnel Psychology* 57, núm. 4, invierno de 2004, pp. 847-880.
11. Joel Lefkowitz, "The Role of Interpersonal Affective Regard in Supervisory Performance Ratings: A Literature Review and Proposed Causal Model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73, núm. 1, marzo de 2000, pp. 67-85; Scott Highhoouse, " Assessing the Candidate As a Whole: A Historical and Critical Analysis of Individual Psychological Assessment for Personnel Decision Making", *Personnel Psychology* 55, núm. 2, verano de 2002, pp. 363-397.

12. *Brito v Zia,* 478 F.2d 1200 (10o. Cir.1973).
13. *Albermale Paper Company v Moody,* 422 U.S 405 (1975).
14. Timothy Aeppel, "Goodyear Ends Ratings System ahead of Lawsuit", *The Wall Street Journal,* 12 de septiembre de 2002, B8; "How to stay 'Legal' with Performance Evaluation and Testing", *Managing Training & Development,* núm. 4, febrero de 2004, p. 9.
15. Jilly Welch, "Intel Faces Fight over Termination Quotas", *People Management* 3, núm. 13, 26 de junio de 1997, p. 9; David Martin, Kathryn Bartol y Patrick Kehoe, "The Legal Ramifications of Performance Appraisal: The Growing Significance", *Public Personnel Management* 29, núm. 3, otoño de 2000, pp. 379-406; Gillian Flynn, "Getting Performance Reviews Right", *Workforce* 80, núm. 5, mayo de 2001, pp. 76-78. Para revisar otros casos judiciales de evaluación del desempeño ver Clinton O. Longnecker y Frederick R. Post, "Effective and Legally Defensible Performance Appraisals", *Journal of Compensation and Benefits* 11, núm. 6, mayo/junio de 1996, pp. 41-46; David C. Martin, Kathryn M. Bartol y Patrick E. Kehoe, "The Legal Ramifications of Performance Appraisal: The Growing Significance", *Public Personnel Management* 29, núm. 3, otoño de 2000, p. 381.
16. Joan Brett y Leanne Atwater, "360-Degree Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 5, octubre de 2001, pp. 930-942; Bruce Pfau, Ira Kay, Kenneth Nowak y Jai Ghorpade, "Does 360 Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?", *HR-Magazine* 47, núm. 6, junio de 2002, pp. 54-59; Maury Peiperl, "Getting 360-Degree Feedback Right", *Harvard Business Review* 79, núm. 1, enero de 2001, pp. 142-147; Ruth Thaler-Carter, "Whither Global Leaders?", *HRMagazine* 45, núm. 5, mayo de 2000, pp. 82-88; Robert Gandossy y Tina Kao, "Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice", *Human Resource Planning* 27, núm. 4, diciembre de 2004, pp. 15-20.
17. Bob Rosner, "Squeezing More Respect out of Your Team", *Workforce* 79, núm. 7, julio de 2000, pp. 80; Dick Grote, "The Secrets of Performance Appraisal: Best Practices from the Masters", *Across the Board* 37, núm. 5, mayo de 2000, pp. 14-20; Edward J. Inderrieden, Robert E. Allen y Timothy J. Keaveny, "Managerial Discretion in the Use of Self-Ratings in an Appraisal System: The Antecedents and Consequences", *Journal of Managerial Issues* 16, núm. 4, invierno de 2004, pp. 460-484.
18. Jeffrey Seglin, "Reviewing your Boss", *Fortune* 143, núm. 12, 11 de junio de 2001, p. 248; Ann Harrington, "Workers of the World, Rate your Boss!", *Fortune* 142, núm. 6, 18 de septiembre de 2000, pp. 340-342; Robert Thompson, "Management Lite: Less Control, More Innovation", *HRMagazine* 44, núm. 8, agosto de 1999, p. 10.
19. Brett y Atwater, "360-Degree Feedback", pp. 930-942; Paula Silva y Henry L. Tosi, "Determinants of the Anonymity of the CEO Evaluation Process", *Journal of Managerial Issues* 16, núm. 1, primavera de 2004, pp. 87-103.
20. Ann Pomeroy, "Great Places, Inspired Employees: The Nation's Best Employers Show That Inspiring Employee Involvement through Good HR Practices Make Good Business Sense", *HRMagazine* 49, núm. 7, julio de 2004, pp. 44-64.
21. John Drexler, Jr., Terry Beehr y Thomas Stetz, "Peer Appraisals: Differentiation of Individual Performance on Group Tasks", *Human Resource Management* 40, núm. 4, invierno de 2001, pp. 333-345.
22. Scott y Einstein "Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations", pp. 107-116; Debbie Kibbe y Jill Casner-Lotto, "Ralston Foods: From Greenfield to Maturity in a Team-Based Plant", *Journal of Organizational Excellence* 21, núm. 3, verano de 2002, pp. 57-67; Simon Taggar y Mitchell Neubert, "The Impact of Poor Performers on Team Outcomes: An Empirical Examination of Attribution Theory", *Personnel Psychology 57,* núm. 4, invierno de 2004, pp. 935-969.
23. Bradley Kirkman y Benson Rose, "Powering Up Teams", *Organizational Dynamics* 28, núm. 3, invierno de 2000, pp. 48-66; Matthew Valle y Kirk Davis, "Teams and Performance Appraisal: Using Metrics to Increase Reliability and Validity", *Team Performance Management* 5, núm. 8, 1999, pp. 238-243.
24. Michael Cohn, "Best Buy Beefs Up Customer Value at the Call Center", *Internet World* 8, núm. 6, junio de 2002, pp. 42-43; Joe Kohn, "Isuzu Has IDEA for Boosting Sales", *Automotive News* 76, núm. 5973, 4 de marzo de 2002, p. 41; D. L. Radcliff, "A New Paradigm of Feedback", *Executive Excellence* 19, núm. 4, abril de 2002, p. 20.
25. Pfau, Kay, Nowak y Ghorpade, "Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?", pp. 54-59; Peiperl, "Getting 360-Degree Feedback Right", pp. 142-147; Jack Kondrasuk y Matt Graybill, "From Paper to Computer", *The Human Resource Professional* 13, núm. 6, noviembre/diciembre de 2000, pp. 18-19.
26. David W. Bracken, Lynn Summers y John Fleenor, "High-Tech 360", *Training and Development* 52, núm. 8, agosto de 1998, pp. 42-45; Gary Meyer, "Performance Reviews Made Easy, Paperless", *HRMagazine* 45, núm. 10, octubre de 2000, pp. 181-184; Douglas P. Shuit, "Huddling with the Coach-Part 2", *Workforce Management* 84, núm. 2, 1 de febrero de 2005, p. 5; "Ceridian and Softscape Announce an Agreement to Deliver Employee Performance and Development Solutions", *Payroll Manager's Report,* mayo de 2004, p. 13.
27. "Performance Appraisal", *HRMagazine* 47, núm. 10, octubre de 2002, p. 146; Frank E. Kuzmits, Arthur J. Adams, Lyle Sussman y Louis E. Raho, "360-Feedback in Health Care Management: A Field Study", *The Health Care Manager* 23, núm. 321, octubre-diciembre de 2004, pp. 321-329.
28. Gary E. Roberts, "Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal", *Public Personnel Management* 27, núm. 3, otoño de 1998, pp. 301-320; William Hubbartt, "Bring Performance Appraisal Training to Life", *HRMagazine* 40, núm. 5, mayo de 1995, pp. 166 y 168; Filip Lievens, "Assessor Training Strategies and Their Effects on Accuracy, Interrater Reliability, and Discriminant Validity", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 2, abril de 2001, pp. 255-264; Dick Grote, "Performance Appraisals: Solving Tough Challenges", *HRMagazine* 45, núm. 7, julio de 2000, pp. 145-150; Leslie A. Weatherly, "Performance Management: Getting It Right from the Start", *HRMagazine* 49, núm. 3, marzo de 2004, pp. S1-S12.
29. Gary P. Latham y Kenneth N. Wexley, *Increasing Productivity through Performance Appraisal,* 2a. ed., Reading, MA: Addison-Wesley, 1994, p. 137.
30. Lefkowitz, "The Role of Interpersonal Affective Regard in Supervisory Performance Ratings", pp. 67-85; Edwin Arnold y Marcia

Pulich, "Personality Conflicts and Objectivity in Appraising Performance", *The Health Care Manager* 22, núm. 3, julio-septiembre de 2003, p. 227.

31. Deidra J. Schleicher y David V. Day, "A Cognitive Evaluation of Frame–of-Reference Rater Training: Content and Process Issues", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73, núm. 1, enero de 1998, pp. 76-101; Wanda Smith, K. Vernard Harrington y Jeffrey Houghton, "Predictors of Performance Appraisal Discomfort: A Preliminary Examination", *Public Personnel Management* 29, núm. 1, primavera de 2000, pp. 21-32.
32. Gail Johnson, "Forced Ranking: The Good, the Bad, and the Alternative", *Training* 41, núm. 5, mayo de 2004, pp. 24-31; Christine A. Amalfe y Eileen Quinn Steiner, "Forced Ranking Systems: Yesterday's Legal Target?", *New Jersey Law Journal,* 28 de marzo de 2005.
33. Lisa Keeping y Paul Levy, "Performance Appraisal Reaction: Measurement, Modeling, and Method Bias", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5, octubre de 2000, pp. 708-723.
34. Wendy Boswell y John Boudreau, "Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use," *Human Resource Development Quarterly* 11, núm. 3, otoño de 2000, pp. 283-299; Adam B. Butler y Amie Skattebo, "What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, núm. 4, diciembre de 2004, pp. 553-564; Cheri Ostroff, Leanne E. Atwater y Barbara J. Feinberg, "Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context, and Outcomes", *Personnel Psychology* 57, núm. 1, verano de 2004, pp. 333-337.
35. Kristina E. Chirico, M. Ronald Buckley, Anthony R. Wheeler, Jeffrey D. Facteau, H. John Bernardin y Danielle S. Beu, "A Note on the Need for True Scores in Frame-of-Reference (FOR) Training Research", *Journal of Managerial Issues* 16, núm. 3, otoño de 2004, pp. 382-398.
36. Stephen C. Behrenbrinker, "Conducting Productive Performance Evaluations in the Assessor's Office", *Assessment Journal* 2, núm. 5, septiembre/octubre de 1995, pp. 48-54; Ahron Tziner, Christine Joanis y Kevin Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Rate Satisfaction", *Group & Organization Management* 25, núm. 2, junio de 2000, pp. 175-190.
37. Elaine Pulakos, Sharon Arad, Michelle Donovan y Kevin Plamondon, "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 4, agosto de 2000, pp. 612-624; Leslie A. Weatherly, "Performance Management: Getting It Right from the Start", *HRMagazine* 49, núm. 3, marzo de 2004, S1-S12; Edwin Arnold y Marcia Pulich, "Personality Conflicts and Objectivity in Appraising Performance", *The Health Care Manager* 22, núm. 3, julio-septiembre de 2003, p. 227.
38. Latham y Wexley, *Increasing Productivity*; Tziner, Joanis y Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal", pp. 175-190; Simon Taggar y Travor Brown, "Problem-Solving Team Behaviors: Development and Validation of BOS and a Hierarchical Factor Structure", *Small Group Research* 32, núm. 6, diciembre de 2001, pp. 698-726.
39. Daniel Bachrach, Elliot Bendoly y Philip Podsakoff, "Attributions of the 'Causes' of Group Performance as an Alternative Explanation of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance, "*Journal of Applied Psychology* 86, núm. 6, diciembre de 2001, pp. 1285-1293; Sutilizan Leandri, "Measures That Matter: How to Fine-Tune Your Performance Measures", *Journal for Quality and Participation* 24, núm. 1, primavera de 2001, pp. 39-41.
40. Peter F. Drucker, *The Practice of Management, (*New York: Harper & Brothers, 1954), vuelto a publicar por HarperCollins en 1993, Janice S. Miller, "High Tech and High Performance: Managing Appraissal in the Information Age", *Journal of Labor Research* 24, núm. 3, verano de 2003, pp. 409-425.
41. E. Locke y G. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990. Ver también John J. Donovan y David J. Radosevich, "The Moderating Role of Goal Commitment on the Goal Difficulty-Performance Relationship: A Meta-Analytic Review and Critical Reanalysis", *Journal of Applied Psycology* 83, núm. 2, abril de 1998, pp. 308-315; Cindy Romaine, "Staying Relevant: Competencies and Employee Reviews", *Information Outlook 8*, núm. 4, abril de 2004, pp. 21-25; Gail Johnson, "Room for Improvement", *Training* 40, núm. 11, diciembre de 2003, pp. 18-20.
42. Jack Steele, "Transforming the Balanced Scorecard into Your Strategy Execution System", *Manage 53,* núm. 1, septiembre/octubre de 2001, pp. 22-23. Ver también Robert Kaplan y David Norton, "Strategic Learning and the Balanced Scorecard", *Strategy & Leadership* 24, núm. 5, septiembre/octubre de 1996, pp. 18-24; Robert Kaplan y David Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1996, pp. 75-85; Joe Mullich, "Get in Line: People Talk about Aligning Corporate, Departamental and Employee Goals, But Not Many Actually Do It", *Workforce Management* 82, núm. 13, diciembre de 2003, p. 43; "Good Appraisal Is Simple, Happens Often, Expert Say", *The Orlando Sentinel* (mediante *Knight-Ridder/Tribune News Service),* 3 de diciembre de 2003.
43. Deloris McGee Wanguri, "A Review, an Integration, and a Critique of Cross-Disciplinary Research on Performance Appraisals, Evaluations, and Feedback", *Journal of Business Communications* 32, núm. 3, julio de 1995, pp. 267-293; Tziner, Joanis y Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal", pp. 175-190; "Good Appraisal Is Simple, Happens Often, Experts Say".
44. Kwok Leung, Steven Su y Michael Morris, "When Is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory Feedback", *Human Relations* 54, núm. 9, septiembre de 2001, pp. 1155-1187; Ted Pollock, "Make Your Criticism Pay Off", *Electric Light & Power* 81, núm. 1, enero de 2003, p. 31.
45. "Focus on Success", *Aftermarket Business* 115, núm. 2, febrero de 2005, p. 1.
46. Helen Wilkie, "The Tricky Art of Criticism", *HRMagazine* 49, núm. 12, diciembre de 2004, pp. 77-83.



© PhotoDisc Blue/Getty Images

capítulo 9

Administración de la compensación

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Explicar lo que preocupa a las empresas cuando desarrollan un programa de compensación estratégico.

objetivo 2 Indicar los diversos factores que influyen al fijar los sueldos.

objetivo 3 Diferenciar los mecanismos de cada uno de los principales sistemas de evaluación de puestos.

objetivo 4 Explicar el propósito de una encuesta de sueldos y salarios.

objetivo 5 Definir la curva salarial, niveles de pago y rangos de tasas o tarifas como partes de la estructura de compensación.

objetivo 6 Identificar las principales cláusulas de las leyes federales de Estados Unidos que afectan a la compensación.

objetivo 7 Analizar las cuestiones actuales de equidad de pago por valor comparable, ajuste de pagos y presupuestos bajos de sueldos.

Una extensa revisión de la literatura indica que las variables importantes relacionadas con el trabajo y que conducen a la satisfacción en el puesto incluyen un trabajo desafiante, tareas interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y carrera profesional gratificante.[1] Sin embargo, no es muy probable que muchos empleados continuaran trabajando si no fuera por el dinero que ganan. Los empleados desean sistemas de compensación o remuneración que perciban como justos y proporcionales a sus habilidades y expectativas. Por tanto, el pago es una consideración importante en la administración de recursos humanos porque ofrece a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La *compensación directa* engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La *compensación indirecta* incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la *compensación no financiera* incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales.

Gerentes y profesionales están de acuerdo con que la forma en que se asigna la compensación entre los empleados envía un mensaje acerca de lo que la administración considera importante y de los tipos de actividades que fomenta.[2] Además, para una empresa, la nómina constituye un costo de operación considerable. En las empresas de manufactura la compensación rara vez es menor a 20 por ciento de los gastos totales, y en las empresas de servicio a menudo supera 80 por ciento. Por tanto, para que el pago motive a los empleados a producir lo suficiente como para mantener los costos de personal en un nivel aceptable es esencial un programa de compensación estratégico. En este capítulo se analizará la administración de un programa de compensación, de los sistemas de valuación de puestos y de las estructuras para determinar los pagos de la compensación. Se incluirá un análisis de las regulaciones federales de Estados Unidos para las tasas de sueldos y salarios. En el capítulo 10 se revisarán los planes de incentivos financieros para los empleados. Las prestaciones que son parte del paquete total de compensación se analizarán en el capítulo 11.

Planeación estratégica de la compensación



¿Qué es la planeación estratégica de la compensación? Dicho de manera sencilla, es la compensación de los empleados en las formas que aumenten la motivación y el crecimiento, al mismo tiempo que alinean sus esfuerzos con los objetivos, filosofías y cultura de la organización. La planeación estratégica de la compensación va más allá de determinar lo que el mercado considera pagar a los empleados, aunque las tasas de mercado son un elemento de la planeación de la compensación para vincular de manera determinante la compensación con la misión y los objetivos generales de negocio de la organización.[3] Al comentar acerca de la importancia de la planeación estratégica de la compensación para el éxito de la organización, Gerald Ledford y Elizabeth Hawk, dos especialistas en la materia de las compensaciones, observan: "Las empresas en toda la economía han empezado a reconsiderar sus sistemas de compensación en busca de la ventaja competitiva".

Además, la planeación estratégica de la compensación sirve para entretejer los pagos monetarios hechos a los empleados, con las funciones específicas del programa de recursos humanos. Por ejemplo, en el reclutamiento de los nuevos empleados la tasa o tarifa de pago para los puestos puede aumentar o limitar la oferta de solicitantes. Un especialista en compensación que habló con uno de los autores observó: "El vínculo de los niveles de

pago con los mercados de trabajo es una cuestión de política estratégica porque sirve para atraer o retener a los empleados valiosos al mismo tiempo que afecta el presupuesto relativo a la nómina de la organización". Por ejemplo, universidades como la del Estado de Idaho; el Mesa Community College en Mesa, Arizona; y la Universidad de Georgia saben que no pueden atraer o conservar a catedráticos calificados si su estrategia de pagos no está vinculada con las tasas competitivas del mercado.

Muchos restaurantes de comida rápida, como Burger King, Taco Bell, y Blimpie´s (tradicionalmente empresas de sueldo bajo) han tenido que aumentar sus sueldos iniciales para atraer a un número suficiente de aspirantes con el cual cumplir sus requisitos del proceso de empleo. Si las tasas de pago son altas (lo que crea una reserva grande de solicitantes), entonces las organizaciones pueden decidir incrementar sus estándares de selección y contratar a los empleados mejor calificados. Esto, a su vez, puede reducir los costos de capacitación del empleador. Cuando los empleados se desempeñan a niveles excepcionales, sus evaluaciones de desempeño pueden justificar un aumento de la tasa de pago. Por éstas y otras razones, una organización debe desarrollar un programa formal de recursos humanos para administrar la compensación de los empleados.

Se analizarán tres aspectos importantes de la planeación estratégica de la compensación: la vinculación de la compensación con los objetivos de la organización, el estándar de pago por desempeño y la motivación de los empleados por medio de la compensación.

Vinculación de la compensación con los objetivos de la organización

Una alta competencia local, la globalización, el aumento de los requisitos de habilidades de los empleados y la nueva tecnología han revolucionado la compensación. Por tanto, un resultado del actual ambiente de negocios dinámico es que los gerentes han tenido que cambiar sus filosofías de pago y pasar de pagar por una posición específica o título de puesto, a recompensar a los empleados con base en sus competencias individuales o en sus contribuciones laborales al éxito de la organización. Un estudio reciente mostró que 91 por ciento de las organizaciones que respondieron tenían una filosofía de compensación de la empresa que vinculaba su estrategia de pagos con el desempeño de la organización. Tal como los autores de este estudio advirtieron: "Una filosofía escrita de la compensación indica que la administración senior comprende y se compromete a alinear su estrategia de negocios con el pago, lo que sugiere que la alineación puede tener un efecto positivo en la efectividad de la organización".[4]

valor agregado de la compensación
Evaluación de los componentes individuales del programa de compensación para ver si anticipan las necesidades de los empleados y los objetivos de la organización.

Cada vez más los especialistas en compensación hablan de la compensación de valor agregado.[5] Un programa de **valor agregado de la compensación**, que también se conoce como compensación de la cadena de valor, es uno en el cual los componentes del paquete de compensación (prestaciones, salario base, incentivos, etcétera), tanto separados como en combinación, crean valor para la organización y sus empleados. Al utilizar un punto de vista de valor agregado, los gerentes plantean preguntas como: "¿de qué manera beneficia esta práctica de compensación a la organización?" y "¿compensa este beneficio el costo administrativo?". Los pagos que no ayudan al progreso del empleado o al de la organización se eliminan del programa de compensación.

No es raro que las organizaciones establezcan metas muy específicas para unir sus objetivos con su programa de compensación.[6] Las metas de compensación formales sirven como lineamientos para los gerentes con el fin de garantizar que las políticas salariales y de prestaciones logren los propósitos para los que se establecieron. Las metas más comunes de una política de compensación estratégica incluyen las siguientes:

1. Recompensar a los empleados por su desempeño anterior.[7]
2. Seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo.
3. Mantener la equidad de salario entre los empleados.

4. Entrelazar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
5. Controlar el presupuesto de compensación.
6. Atraer nuevos empleados.[8]
7. Reducir la rotación innecesaria.[9]

Para lograr estas metas se deben establecer políticas que orienten a la administración en la toma de decisiones. El establecimiento formal de las políticas de compensación por lo general incluye lo siguiente:

1. La tasa de pago dentro de la organización, y si va a estar por encima, por debajo, o dentro de la tasa predominante en el mercado.
2. La capacidad del programa de pagos para ganar la aceptación de los empleados, mientras los motiva a desempeñar sus capacidades de la mejor manera posible.
3. El nivel de pago en el cual se puede reclutar a los empleados y el diferencial de pago entre los nuevos y los más antiguos.
4. Los intervalos en los cuales se garantizan los incrementos de pagos y el grado al cual el mérito o la antigüedad influirán en ellos.
5. Los niveles de pago necesarios para facilitar el logro de una sólida posición financiera en relación con los productos o servicios que se ofrecen.

Estándar de pago por desempeño

Esta cita del especialista en compensación Edward E. Lawler III ilustra la importancia del pago por desempeño como una práctica de pagos estratégica: "La tendencia de pagos más espectacular es la creciente adopción de programas de pago por desempeño por parte de las corporaciones de la revista *Fortune* 1000".[10] ¿Por qué es importante esta declaración? Un **estándar de pago por desempeño** sirve para aumentar la productividad y reducir los costos de personal en el ambiente económico competitivo de hoy. Se está de acuerdo con que los gerentes deben vincular por lo menos alguna recompensa al esfuerzo y desempeño de los empleados. Sin este estándar la motivación para desempeñarse con mayor esfuerzo será baja, lo que dará como resultado costos más altos en sueldos para la organización. Además, la mayoría de los empleados considera que debe haber una relación directa entre su compensación y su desempeño relativo.

estándar de pago por desempeño
Estándar por medio del cual los gerentes vinculan la compensación con el esfuerzo y el desempeño de los empleados.

El término "pago por desempeño" se refiere a una amplia gama de opciones de compensación, que incluye el pago basado en el mérito, bonos, comisiones de salarios, las bandas de puestos y sueldos, los incentivos de grupo/equipo y varios programas de gainsharing.[11] (Los planes de gainsharing se analizarán en el capítulo 10.) Cada uno de estos sistemas de compensación intenta diferenciar entre el pago a los empleados con desempeño promedio y el de los de desempeño excepcional. En 2002, cuando Plum Creek Timber Company, el segundo dueño más importante de bosques maderables de Estados Unidos, se fusionó con The Timber Company, se hizo hincapié en una filosofía de pago por desempeño formando nuevos rangos de salarios basados en la repercusión que cada puesto tenía en el negocio, y recompensas de incentivos que se vinculaban de manera más directa con el desempeño de la persona y la empresa.[12] Es interesante observar que los estudios de productividad muestran que cuando una organización implementa un programa de pago por desempeño la producción de los empleados aumenta de 15 a 35 por ciento.

Por desgracia, diseñar un sólido sistema de pago por desempeño no es fácil. Se debe considerar cómo se medirá el desempeño de los empleados. Por ejemplo, cuando los empleados trabajan en una línea de montaje puede ser hasta cierto punto fácil y objetivo medir su producción, pero cuando trabajan en un ambiente de servicio se vuelve más difícil (y subjetivo) medirla. Otras preocupaciones incluyen el dinero que se asignará a los incrementos en la compensación, a qué empleados cubrirán, cuál será el método de pago



© D. C. LOWE/SUPERSTOCK

A los trabajadores de la industria maderera a menudo se les paga sobre una base de pago por desempeño.

y en qué periodos se efectuarán los pagos. Un asunto crítico se refiere a la cantidad del aumento monetario y a su valor percibido por los empleados. Rose Stanley, especialista en compensación en WorldatWork, informa que los presupuestos anuales de salarios para 2004 promediaron 3.5 por ciento, así como que los presupuestos de salario anuales proyectados para 2005 fueron de 3.7 por ciento.[13] Estos porcentajes sólo exceden un poco el aumento anual del costo de vida. Aunque existen diferencias de qué tan grande debe ser un aumento salarial antes de que se perciba como significativo, un programa de pago por desempeño no alcanzará su máximo potencial si los incrementos en el pago apenas se aproximan a los incrementos en el costo de vida.

Motivación de los empleados por medio de la compensación

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo no sólo en su nivel de vida, sino también en el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Como el sueldo representa una recompensa que se recibe a cambio de las contribuciones de un empleado, es esencial, según la teoría de la equidad, que el pago sea equitativo en términos de esas contribuciones. También es imprescindible que el pago de un empleado sea equitativo en términos de lo que reciben otros empleados por sus contribuciones.

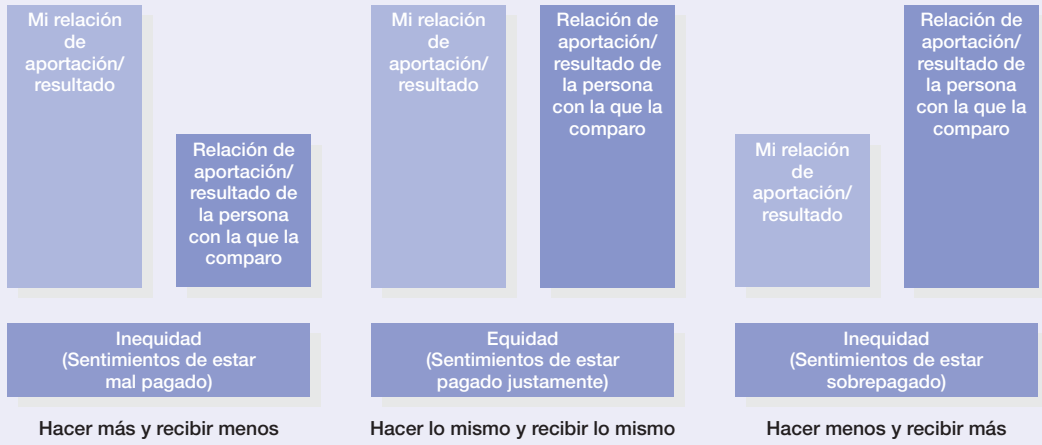
Equidad de pago

Definida de manera sencilla, la equidad abarca el concepto de justicia. La teoría de la equidad, también llamada *justicia distributiva*, es una teoría de la motivación que explica cómo responden las personas a las situaciones en las cuales sienten que han recibido menos (o más) de lo que merecen.[14] Lo más importante en la teoría es el papel de la percepción en la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones.[15] Establece que las personas relacionan lo que aportan (capacidades, habilidades, experiencias) en una situación con los resultados (salario, prestaciones) que obtienen en dicha situación. Después comparan el valor de esa relación con el valor de la relación aportación/resultado de otras personas que ocupan una clase similar de puestos internos o externos a la organización. Si el valor de su relación iguala el valor de la de otra persona, perciben la situación como equitativa y no existe tensión alguna. Sin embargo, si perciben que su relación aportación/resultado no es equitativa respecto a otros, esto crea tensión y los motiva a eliminar o reducir la desigualdad. La fuerza de su motivación es proporcional a la magnitud de la desigualdad percibida. En la figura 9.1 se ilustra la equidad de pago y los sentimientos de ser pagado con justicia.

equidad de pago
Percepción de un empleado de que la compensación que recibe es igual al valor del trabajo desempeñado.

Para los empleados, la **equidad de pago** se logra cuando la compensación recibida es igual al valor del trabajo que se realiza. Las investigaciones demuestran con claridad que las percepciones de los empleados acerca de la equidad o la inequidad de pago pueden tener fuertes efectos en su motivación para el comportamiento y la productividad en el trabajo. Por tanto, los gerentes deben desarrollar prácticas de pago estratégicas que sean interna y externamente equitativas. Las políticas de compensación son equitativas *internamente* cuando los empleados creen que las tasas salariales para sus puestos se aproximan al valor de éstos para la organización. Las percepciones de equidad externa de pago existen cuando la organización paga sueldos que son hasta cierto punto iguales a lo que pagan otras empresas por tipos de trabajo similares.

Figura 9.1 Relación entre la equidad de pago y la motivación



Cuanto mayor sea la disparidad percibida entre mi relación de aportación/resultado y la relación de aportación/resultado de la persona con la que la comparo, mayor será la motivación para reducir la desigualdad.

El pago y teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas de la motivación señala que el nivel de motivación depende de lo atractivo de las recompensas que se buscan y de la probabilidad de obtenerlas.[16] La teoría se desarrolló a partir del trabajo de psicólogos que consideran a los seres humanos como pensantes, con razonamiento y con creencias y expectativas que se refieren a los acontecimientos de vida futuros. Por tanto, la teoría de las expectativas sostiene que los empleados efectuarían un mayor esfuerzo en el trabajo si tuvieran razones para esperar que eso dará como resultado una recompensa que es valiosa.[17] Para motivar este esfuerzo el valor de cualquier recompensa monetaria debe ser atractivo. Los empleados también deben creer que el empleador valora el buen desempeño y que como resultado recibirán la recompensa esperada.

En la figura 9.2 se muestra la relación entre el pago por desempeño y la teoría de las expectativas de la motivación. El modelo señala, primero, que un gran esfuerzo conducirá a un alto desempeño (expectativa). Por ejemplo, si un empleado considera que tiene las habilidades y la capacidad para desempeñar su puesto, y trabaja duro (esfuerzo), entonces su desempeño mejorará o será alto. Segundo, el alto desempeño debe dar como resultado recompensas que sean apreciadas (valoradas). Se dice que los elementos del paquete de compensación tienen *funcionalidad* cuando el alto desempeño de un empleado lleva a recompensas monetarias que son valoradas. Como antes se expuso, el pago por desempeño conlleva un sentimiento de satisfacción con el pago que permite reforzar el alto nivel de esfuerzo.

Por consiguiente, la manera en que los empleados perciban la compensación puede ser un factor importante para determinar el valor motivacional de la compensación. Además, la comunicación efectiva de la información del pago, junto con un ambiente organizacional que genere la confianza del empleado en la administración, puede contribuir a que los empleados tengan una percepción más precisa de su pago. Las percepciones que los empleados desarrollan respecto a su pago son influidas por la exactitud de su conocimiento y comprensión de los objetivos estratégicos del programa de compensación.

Figura 9.2 El pago por desempeño y la teoría de las expectativas



Confidencialidad en el pago

Los malos entendidos de los empleados respecto a la equidad de su pago y su relación con el desempeño se pueden generar por la confidencialidad acerca del pago que otros reciben. Hay razón para creer que la confidencialidad puede generar desconfianza en el sistema de compensación, reducir la motivación de los empleados e inhibir la efectividad de la organización. Aun así, la confidencialidad en el pago parece ser una práctica aceptada en muchas organizaciones de los sectores público y privado.

Los gerentes pueden justificar la confidencialidad con base en que la mayoría de los empleados prefieren mantener su propio pago en secreto. Tal vez una de las razones para la confidencialidad del pago que los gerentes no están muy dispuestos a admitir es que les da mayor libertad en la administración de la compensación, ya que las decisiones sobre los sueldos no se divulgan y, por tanto, no hay ninguna necesidad de justificarlas o defenderlas. Los empleados que se supone que no saben cuánto se paga a otros no tienen ninguna base objetiva para plantear quejas sobre su propio pago. La confidencialidad también sirve para cubrir las injusticias que existen dentro de la estructura de pagos interna. Además, la confidencialidad que rodea a las decisiones de compensación puede llevar a que los empleados crean que no existe relación directa entre el pago y el desempeño.

Sin embargo, la confidencialidad no puede promover un programa estratégico de pagos positivo. En un estudio acerca del conocimiento de los empleados de su pago base, los resultados mostraron que 1) el conocimiento del pago base es el pronosticador más fuerte de la satisfacción con el pago, la cual está muy asociada con el compromiso del trabajo y 2) el conocimiento del pago base predice con más fuerza la satisfacción con el pago que la cantidad de pago real que reciben los empleados.[18] La teoría de las expectativas, analizada con anterioridad, también argumentaría a favor de una filosofía de pago estratégica "abierta".

Las bases para la compensación

trabajo por hora
Trabajo que se paga sobre una base por horas.

trabajo a destajo
Trabajo que se paga con base en el número de unidades que se produce.

El trabajo que se realiza en la mayoría de las organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro tradicionalmente se ha compensado por hora. Se conoce como **trabajo por hora**, en contraste con el **trabajo a destajo** en el que se paga a los empleados con base en el número de unidades que producen. El trabajo por horas, sin embargo, es mucho más frecuente que el trabajo a destajo como base para compensar a los empleados.

Los empleados a los que se compensa por hora se clasifican como *empleados por hora* o de cuota. Aquellos cuya compensación se calcula con base en periodos de pago semanales, quincenales o mensuales se clasifican como *empleados asalariados.* A los empleados por hora por lo regular sólo se les paga por el tiempo que trabajan. A diferencia de éstos, a los empleados asalariados por lo general se les paga lo mismo por cada periodo, aunque ocasionalmente trabajen más o menos horas que el número de horas habitual de un periodo. También suelen recibir ciertas prestaciones que no se proporcionan a los empleados por hora.

empleados no exentos
En Estados Unidos, empleados amparados por las cláusulas de tiempo extra de la Ley de Normas Laborales Justas.

empleados exentos
En Estados Unidos empleados no amparados por las cláusulas de tiempo extra de la Ley de Normas Laborales Justas.

En Estados Unidos, otra base para la compensación se centra en si los empleados se clasifican como *exentos* o *no exentos,* según la Ley de Normas Laborales Justas (FLSA, por sus siglas en inglés) de ese país.[19] La ley cubre a los **empleados no exentos** y se les debe pagar $1^1/_2$ veces su tasa *normal* de pago por el tiempo de trabajo que exceda sus 40 horas de semana laboral. A la mayoría de los trabajadores por hora que trabajan en el comercio interestatal se le considera como no exentos por la FLSA. Los empleados que no están amparados por la disposición de tiempo extra de la FLSA se clasifican como **empleados exentos**. Los gerentes y supervisores, así como una gran cantidad de empleados administrativos se encuentran en la categoría exenta. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos (DOL, por sus siglas en inglés) da una definición limitada para el estatus de exento, y los empleadores que desean clasificar a los empleados como tal tienen que convencer al DOL de que el puesto está exento con base en el juicio independiente del titular del puesto y de otros criterios. Por tanto, los empleadores deben comprobar los términos y las condiciones exactas de la exención antes de clasificar a los empleados como exentos o no exentos. (Ver "Exención de cláusulas de tiempo extra" más adelante en este capítulo.)

Determinación de la compensación. La mezcla salarial

objetivo 2

Los empleados pueden preguntar a sus gerentes, "¿Cómo se determina el salario para mi puesto?". En la práctica, una combinación de factores *internos* y *externos* puede influir, de manera directa o indirecta, en las tasas con las cuales se paga a los empleados. A través de su interacción, estos factores constituyen la mezcla salarial, como se muestra en la figura 9.3.[20] Por ejemplo, la tasa de sueldo por área para los asistentes administrativos puede ser de $9.75 por hora. Sin embargo, un empleador puede decidir pagar a sus asistentes administrativos $11.50 por hora debido a su excelente desempeño. La influencia de la legislación gubernamental en la mezcla salarial se tratará más adelante en el capítulo.

Factores internos

Los factores internos que influyen en las tasas salariales son la estrategia de la compensación del empleador, el valor del puesto, el valor relativo del empleado en el cumplimiento de los requisitos de trabajo y la capacidad de pago del empleador.

Estrategia de compensación del empleador

En el recuadro "Lo más destacado en la administración de recursos humanos 1" se ilustran las estrategias de compensación de dos organizaciones, Tri Star Performance y Preventive Health Care. La estrategia de pagos de Preventive Health Care es ser líder de pagos en la industria, mientras que Tri Star Performance busca ser competitivo a nivel salarial. Ambos empleadores se esfuerzan por promover una política de compensación que sea justa desde el punto de vista interno.

Tri Star Performance y Preventive Health Care, como otros empleadores, establecerán numerosos objetivos de compensación que influyen en el pago que reciben los empleados. Como mínimo, los grandes y los pequeños empleadores deben fijar políticas de

Figura 9.3 Factores que afectan la mezcla salarial



pago que reflejen 1) la relación interna de los sueldos entre puestos y niveles de habilidad, 2) la competencia externa o la posición de pago de una empresa en relación con lo que pagan los competidores, 3) una política para recompensar el desempeño de los empleados y 4) las decisiones administrativas respecto a los elementos del sistema de pago, como primas por tiempo extra, periodos de pago e incentivos a corto o largo plazos.

Valor de un puesto

Las organizaciones sin un programa de compensación formal por lo general basan el valor de los puestos en las opiniones subjetivas de las personas que están familiarizadas con ellos. En esos casos las tasas de pago pueden ser muy influidas por el mercado de trabajo o, en el caso de los empleadores sindicalizados, por una negociación colectiva. Sin embargo, las organizaciones con programas de compensación formales tienen más probabilidades de confiar en un sistema de *valuación de puestos* para ayudar a la determinación de la tasa de pago. Aun cuando las tasas de pago estén sujetas a una negociación colectiva, la valuación de puestos puede ayudar a que la organización mantenga un cierto grado de control sobre su estructura de sueldos.

El uso de la valuación de puestos se extiende a los sectores público y privado. En Estados Unidos, los condados de Chicago y Miami la utilizan al momento de establecer las estructuras de sueldos, al igual que Levi Strauss y Dell Computer. Los puestos que abarca con más frecuencia la valuación de puestos son los de oficina, técnicos y varios grupos de obreros. Otros puestos que abarca son las posiciones gerenciales y las de altos ejecutivos.

En el ambiente competitivo de hoy los profesionales de la compensación consideran que el valor de un puesto se debe basar en algo más que en los precios de mercado o en un programa interno de valuación de puestos. En lugar de eso, el valor de un puesto se debe basar en el *valor total* que se entrega a la organización.[21] Es decir, algunos puestos pueden ser más importantes que otros para el éxito de la organización sin importar cómo se valúen de manera interna. Calcular el valor del trabajo no sólo permite a las organizaciones tasar de manera correcta los puestos "importantes" con eficacia, también proporciona una perspectiva de cómo esos puestos se relacionan con el éxito global de la organización. Además, valorar el trabajo de manera correcta sirve para atraer y retener el talento adecuado para impulsar el desempeño de la organización.[22]

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Comparación de las estrategias de compensación

Las estrategias y los objetivos de la compensación pueden variar mucho entre empresas grandes y pequeñas, así como en los sectores público y privado. A continuación, se listan las estrategias de compensación de Tri Star Performance y Preventive Health Care.

Tri Star Performance

- Promover prácticas de pago por desempeño.
- Pagar la compensación competitiva con base en el mercado laboral.
- Lograr la equidad de pagos interna y externa.
- Lograr la simplicidad en los programas de compensación.
- Esforzarse por lograr el compromiso de los empleados y un ambiente de colaboración en el trabajo.
- Promover la justicia de género en pagos y prestaciones.
- Cumplir con todas las regulaciones gubernamentales de compensación.
- Minimizar el aumento de los costos fijos.

Preventive Health Care

- Ser líder de pago en la industria del cuidado de la salud.
- Promover prácticas de pago abiertas y comprensibles.
- Garantizar el trato justo a los empleados.
- Ofrecer prestaciones que promuevan las necesidades individuales del empleado.
- Ofrecer compensaciones que recompensen la creatividad y los logros de los empleados.
- Ofrecer compensaciones para fomentar la misión estratégica de la organización.
- Obtener información de los empleados cuando se desarrollen las prácticas de compensación.
- Enfatizar el desempeño mediante el pago variable y las opciones para la adquisición de acciones.

Valor relativo de los empleados

En los puestos por hora y asalariados, el desempeño de los empleados se puede reconocer y recompensar por medio de la promoción y de varios sistemas de incentivos. (Los sistemas de incentivos más utilizados se analizarán en el capítulo siguiente.) El desempeño superior también se puede recompensar otorgando incrementos por méritos dentro de un rango de tasas de pago establecidas para una clase de puestos. Sin embargo, si los incrementos por mérito van a tener su valor previsto, se deben determinar mediante un sistema efectivo de evaluación del desempeño que diferencie a los empleados que merecen los incrementos de los que no. Además, este sistema debe proporcionar una relación visible y creíble entre el desempeño y cualquier aumento entregado. Por desgracia, demasiados sistemas de los que se llaman de mérito hacen que los incrementos se otorguen automáticamente. Como resultado, se tiende a recompensar a los empleados más por el simple hecho de estar presentes que por ser productivos en el puesto.

Capacidad de pago de la empresa

Los niveles de pago están limitados por las utilidades y por otros recursos financieros de que dispongan los empleadores. Esto lo ilustran con claridad las empresas con carga financiera, como United Airlines y Delta Air Lines, que piden a sus empleados reducciones salariales. Aún más, la capacidad de pago de una organización se determina en parte por la productividad de sus empleados. Esta productividad es el resultado no sólo de su desempeño, sino también de la cantidad de capital que la organización haya invertido en equipo para ahorrar mano de obra. Por lo general, los aumentos en la inversión de capital reducen el número de empleados requeridos para realizar el trabajo y aumentan la capacidad del empleador para proporcionar un pago más alto a quienes emplea.

Las condiciones económicas y la competencia que enfrentan los empleadores también pueden afectar de forma significativa las tasas que éstos pueden pagar. La competencia y las recesiones pueden obligar a reducir los precios y el ingreso del que derivan los pagos de las compensaciones. En tales casos, los empleadores no tienen otra opción que reducir costos salariales, despedir empleados o, peor aún, quebrar.

Factores externos

Los principales factores externos que influyen en las tasas salariales incluyen las condiciones del mercado de trabajo, las tasas salariales por área, el costo de vida, la negociación colectiva si el empleador está sindicalizado y los requisitos legales; estos últimos se analizarán más adelante en este capítulo.

Condiciones del mercado de trabajo

El mercado de trabajo refleja las fuerzas de la oferta y la demanda para la mano de obra calificada dentro de una zona. Estas fuerzas influyen en las tasas salariales que se requieren para reclutar o retener a los empleados competentes. Sin embargo, se debe reconocer que las fuerzas contrarias pueden reducir todo el impacto de la oferta y la demanda en el mercado de trabajo. Por ejemplo, el poder económico de los sindicatos puede evitar que los empleadores reduzcan las tasas salariales aun cuando el desempleo sea alto entre los miembros del sindicato. Las regulaciones gubernamentales también pueden evitar que un empleador pague a una tasa de mercado menor que el mínimo establecido.

Tasas salariales por área

Una estructura de salarios formal debe proporcionar tasas que sean congruentes con las que pagan otros empleadores por trabajos comparables dentro de la zona. Los datos referentes a las tasas salariales por área se pueden obtener de las encuestas locales sobre salarios. En Estados Unidos, por ejemplo, el Departamento de Seguridad Económica de Arizona realiza una encuesta anual sobre salarios para empleadores grandes y pequeños de varias ciudades del estado. Los datos de las encuestas sobre salarios también se pueden obtener de una variedad de fuentes, entre las que se incluye la Asociación Estadounidense de Administración, la Sociedad de Gestión Administrativa, el Departamento del Trabajo de Estados Unidos y los Bancos de la Reserva Federal. Los empleadores más pequeños, como Woodsmith Corporation y Golden State Container, utilizan las encuestas del gobierno para establecer las tasas de pago tanto para los empleados nuevos como para los antiguos. Muchas organizaciones, como el condado de Atlanta, Northwest Airlines y Progress Energy, realizan sus propias encuestas. Otros entablan intercambios cooperativos de información de salarios o dependen de varias asociaciones profesionales para disponer de esta información. Un alto porcentaje de las encuestas de datos sobre salarios es económico (cuesta menos de 100 dólares) y, por consiguiente, está a la disposición de los empleadores, sin importar el tamaño de su empresa.

Las encuestas de salarios (que se analizan a fondo más adelante en este capítulo) tienen la importante función de proporcionar equidad salarial externa entre la organización que encuesta y otras organizaciones que compiten por la mano de obra del mercado de trabajo circundante. Es importante advertir que los datos de las encuestas salariales por área se pueden utilizar con el fin de evitar que las tasas para los puestos fluctúen muy por encima o muy por debajo de las de otros empleadores de la región. Cuando las tasas se sitúan por encima de los niveles existentes en el área, los costos de personal de un empleador pueden volverse excesivos. Por el contrario, si están muy por debajo de los niveles del área, puede ser difícil reclutar y retener al personal competente. Los datos de las encuestas salariales también deben tener en cuenta los salarios indirectos pagados en forma de prestaciones.

Costo de vida

Debido a la inflación, las tasas de compensación se tienen que ajustar a la alza periódicamente para ayudar a los empleados a mantener su poder adquisitivo. Los empleadores

índice de precios al consumidor (IPC)
Medida del cambio promedio de los precios de bienes y servicios de una "canasta básica" fija en el transcurso del tiempo.

realizan estos cambios con la ayuda del **índice de precios al consumidor (IPC)**. El IPC es una medida del cambio promedio de los precios de bienes y servicios de una "canasta básica" fija en el transcurso del tiempo. El índice de precios al consumidor se basa en los precios de los alimentos, la ropa, la vivienda y los combustibles; las tarifas del transporte; el costo de los servicios médicos y los precios de otros bienes y servicios que las personas compran para su vida cotidiana. En Estados Unidos, la Oficina de Estadísticas Laborales reúne cada mes la información de los precios y calcula el IPC para todo el país, así como los promedios para varias ciudades estadounidenses. También se publican índices separados por tamaño de ciudad y por región del país. Los empleadores de una serie de comunidades monitorean los cambios en el IPC como base para sus decisiones de compensación.

Los cambios en el IPC pueden tener efectos importantes en las tasas de pago. Conceder incrementos salariales sólo con base en el IPC ayuda a reducir las tasas dentro de una estructura de pagos, con lo que crea inequidades entre los que reciben el aumento salarial. Las inequidades también resultan del hecho de que los ajustes se hacen con una base de centavos por hora en vez de en una base porcentual. Por ejemplo, un ajuste del costo de vida de $0.50 representa un aumento de 7.1 por ciento para un empleado que gana $7 por hora, pero sólo un aumento de 4.2 por ciento para alguien que gana $12 por hora. A menos que se hagan ajustes periódicos en las tasas base de los empleados, el diferencial deseado entre los puestos de mayor y menor pago se reducirá de manera gradual. El incentivo para aceptar puestos más exigentes también se verá reducido.

cláusulas de escala móvil
Cláusulas de los contratos de trabajo que prevén ajustes trimestrales en los sueldos para compensar el costo de vida, los cuales se basan en los cambios en el índice de precios al consumidor.

Los empleados que trabajan bajo un contrato sindical pueden recibir incrementos salariales con las **cláusulas de escala móvil** que se incluyen en su contrato de trabajo. Estas cláusulas prevén ajustes trimestrales (COLA, por sus siglas en inglés) en los sueldos para compensar el costo de vida basados en los cambios en el IPC. Los ajustes más comunes son un centavo por hora para cada cambio de 0.3 o 0.4 de punto en el IPC. Los sindicatos favorecen los COLA durante los periodos de inflación particularmente altos.

Negociación colectiva

salarios reales
Incrementos salariales mayores que los aumentos en el índice de precios al consumidor; es decir, el poder adquisitivo real de los salarios.

Una de las principales funciones de un sindicato, como se enfatiza en el capítulo 14, es negociar de manera colectiva las condiciones del empleo, en especial la compensación.[23] La meta del sindicato en cada nuevo acuerdo es alcanzar incrementos en los **salarios reales** (incrementos salariales mayores al aumento en el IPC), de tal modo que mejore el poder adquisitivo y el nivel de vida de sus miembros. Esta meta incluye obtener acuerdos de salarios que igualen o excedan el patrón establecido por otros sindicatos en la zona.

valuación de puestos
Proceso sistemático para determinar el valor relativo de los puestos a fin de establecer a qué puestos se les debe pagar más que a otros dentro de una organización.

Los acuerdos que negocian los sindicatos tienden a establecer los patrones de las tasas dentro del mercado de trabajo. Como resultado, los sueldos son por lo general más altos en las áreas en que el trabajo organizado es fuerte. Para reclutar y retener al personal competente y evitar la sindicalización, las empresas no sindicalizadas deben igualar o exceder estas tasas. La "escala del sindicato" también se convierte en la tasa predominante que todas las empresas deben pagar por el trabajo que se realiza bajo contratos gubernamentales. Por tanto, el efecto de la negociación colectiva se extiende más allá del segmento de la mano de obra que está sindicalizada.

Sistemas de valuación de puestos

objetivo 3

Como antes se expuso, un componente importante de la mezcla salarial es el valor del puesto. Las organizaciones determinan de manera formal el valor de los puestos mediante el proceso de **valuación de puestos**, es decir, el proceso sistemático para determinar el valor *relativo* de los puestos a fin de establecer a qué puestos se les debe pagar más que a otros dentro de una organización. La valuación de puestos ayuda a establecer la equidad

interna entre varios puestos. El valor relativo de un puesto se puede determinar comparándolo con otros dentro de la organización, o bien, comparándolo con una escala que se haya construido para este propósito. Además, cada método de comparación se puede hacer con base en los puestos como un todo o con base en los elementos que conforman los puestos.[24]

Tres métodos de comparación tradicionales proporcionan la base para los principales sistemas de valuación de puestos. Se comenzará con el análisis de los enfoques no cuantitativos más sencillos y se concluirá con la revisión del sistema cuantitativo más popular. También se analizará un método de valuación de puestos más reciente: la valoración del trabajo. Sin importar la metodología que se utilice, es importante recordar que todos los métodos de valuación de puestos requieren grados variables de criterio gerencial. En Estados Unidos. los implicados en la valuación de puestos también deben considerar la repercusión que la Ley de Estadounidenses con Discapacidades puede tener en el proceso. (Ver capítulo 3.)

Sistema de alineación de puestos

sistema de alineación de puestos
El sistema de valuación de puestos más antiguo y sencillo, en el cual los puestos se ordenan con base en su valor relativo.

El sistema de valuación de puestos más antiguo y sencillo es el **sistema de alineación de puestos**, en el cual los puestos se ordenan con base en su valor relativo. Una técnica que se utiliza para alinear los puestos consiste en que los calificadores acomoden tarjetas que listen los deberes y las responsabilidades de cada puesto en el orden de importancia de los mismos. La alineación de puestos la puede hacer una sola persona que esté bien informada acerca de todos los puestos o bien un comité integrado por representantes de la administración y de los empleados.

Otro enfoque común para la calificación de puestos es el método de la comparación por parejas. Los calificadores comparan cada puesto con los demás por medio de una tabla de calificación de este método que liste los puestos en filas y columnas, como se muestra en la figura 9.4. Para utilizar la tabla, los calificadores comparan el puesto de una fila con los puestos de cada una de las columnas. Si el puesto de la fila califica más alto

Figura 9.4 Tabla de calificación de puestos en comparación por parejas

Puestos de las columnas / Puestos de las filas	Secretaria administrativa senior	Operador de entrada de datos	Director de procesamiento de datos	Empleado de archivo	Analista de sistemas	Programador	Total
Secretaria administrativa senior	—	X		X		X	3
Operador de entrada de datos		—		X			1
Director de procesamiento de datos	X	X	—	X	X	X	5
Empleado de archivo				—			0
Analista de sistemas	X	X		X	—	X	4
Programador		X		X		—	2

Instrucciones: Escriba una X en la celda en la que el valor de un puesto de la fila sea mayor que el de un puesto de la columna.

que el de la columna, se coloca una X en la celda apropiada. Una vez comparados todos los puestos, los calificadores suman las X para los puestos de las filas. El número total de X para un puesto de la fila establecerá su valor en relación con otros puestos. Las diferencias en las calificaciones se deben entonces conciliar en una única calificación para todos los puestos. Después de valuarlos se les pueden asignar las tasas salariales utilizando la encuesta sobre salarios que se analiza más adelante en este capítulo.

La principal desventaja del sistema de alineación de puestos es que no proporciona una medida muy exacta del valor de cada posición. Otra debilidad es que el orden final de los puestos indica su importancia relativa no las diferencias en el grado de importancia que puedan existir entre éstos. Una limitación final de este método es que puede ser utilizado sólo con una pequeña cantidad de puestos, tal vez no más de 15. Su simplicidad, sin embargo, lo hace ideal para ser utilizado por los empleadores más pequeños.

Sistema de clasificación de puestos

sistema de clasificación de puestos
Sistema de valuación de puestos en el cual éstos se clasifican y agrupan con bse en una serie de categorías salariales determinadas de manera previa.

En el **sistema de clasificación de puestos** éstos se clasifican y se agrupan con base en una serie de grados determinada de manera previa. Los grados sucesivos requieren mayores cantidades de responsabilidad en el trabajo, habilidad, conocimiento, capacidad u otros factores seleccionados para comparar puestos. Por ejemplo, el Grado GS-1 de las descripciones de categorías del gobierno federal de Estados Unidos dice:

> El GS-1 incluye aquellas clases de posiciones cuyos deberes se realizan bajo supervisión inmediata, con poca o ninguna libertad para el ejercicio del juicio independiente (A) el trabajo rutinario más sencillo en oficinas, negocios u operaciones fiscales o (B) el trabajo elemental de carácter técnico subordinado en un campo profesional, científico o técnico.

Las descripciones de cada una de las clases de puestos constituyen la escala contra la cual se comparan las especificaciones para los diversos puestos. Luego, los gerentes valúan éstos comparando las descripciones del puesto con los diversos grados salariales para "encajar" el puesto en el grado apropiado. Aunque este sistema tiene la ventaja de la simplicidad, es menos preciso que el sistema de puntos porque el puesto se valúa como un todo. El sistema de clasificación federal del servicio civil es probablemente el sistema de este tipo más conocido en Estados Unidos. Los gobiernos municipales y estatales utilizan mucho el sistema de clasificación de puestos.

Sistema de puntos

sistema de puntos
Procedimiento cuantitativo de valuación de puestos que determina el valor relativo de un puesto por medio del cálculo de los puntos totales que se le asignan.

El **sistema de puntos** es un procedimiento cuantitativo de valuación de puestos que determina el valor relativo de un puesto por medio del cálculo de los puntos totales que se le asignan.[25] Lo han utilizado con éxito organizaciones de gran visibilidad como Digital Equipment Company, Met Life, Johnson Wax, Prudential Financial, TransAmerica y muchas otras organizaciones públicas y privadas, grandes y pequeñas. Aunque los sistemas de puntos son más complicados de implementar, una vez implantados son hasta cierto punto fáciles de entender y utilizar. La ventaja principal del sistema de puntos es que proporciona una base más perfeccionada para hacer juicios que los sistemas de alineación o de clasificación y, por consiguiente, puede producir resultados que son más válidos y difíciles de manipular.

El sistema de puntos permite que los puestos se valúen cuantitativamente con base en los factores o los elementos (por lo común llamados *factores compensables*) que conforman el puesto.[26] Las habilidades, esfuerzos, responsabilidades y las condiciones de trabajo que un puesto conlleva son los factores compensables principales más comunes que sirven para clasificar un puesto como más o menos importante que otro. Factores más contemporáneos pueden incluir la responsabilidad fiscal, el liderazgo, el trabajo en equipo y la responsabilidad del proyecto. El número de factores compensables que una organización

utiliza depende de la naturaleza de la organización y de los puestos que se van a valuar. Una vez que se han seleccionado los factores compensables, se les asigna peso de acuerdo con la importancia relativa que tengan para la organización. Por ejemplo, si la responsabilidad se considera muy importante para la organización, se le podría asignar un valor de 40 por ciento. Después, cada factor se dividirá en un número de grados, los cuales representarán diversos niveles de dificultad asociados con cada factor.

El manual de puntos

El sistema de puntos requiere el uso de un *manual de puntos*. El manual de puntos es, en efecto, un manual que contiene una descripción de los factores compensables y los grados a los que estos factores pueden existir dentro de los puestos. Un manual también indicará (generalmente, por medio de una tabla) el número de puntos asignados a cada factor y a cada uno de los grados en los que estos factores se dividen. El valor en puntos que se asigna a un puesto representa la suma de los valores numéricos del grado de cada factor compensable que posee el puesto.

Por ejemplo, los factores de trabajo que se ilustran en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2" representan aquellos cubiertos en el manual de puntos de la Asociación Estadounidense de Administración Industrial. Cada uno de los factores enumerados en este manual se ha dividido en cinco grados. Sin embargo, el número de grados en los cuales los factores se dividirán en un manual puede ser mayor o menor que este número, lo que depende del peso relativo que se asigne a cada factor y de la facilidad con la cual los grados individuales puedan definirse o diferenciarse. Se proporciona una declaración que define cada uno de los grados, así como cada factor como un todo. Las definiciones deben ser breves, pero deben permitir diferenciar los factores y cada uno de sus grados. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" se representa otra parte del manual de puntos que utiliza la asociación mencionada para describir cada uno de los grados para el factor educación. Estas descripciones permiten a quienes realizan valuaciones de puestos determinar hasta qué grado existen los factores en cada puesto que analizan.

Utilización del manual de puntos

La valuación de puestos con el sistema de puntos se logra comparando las especificaciones y descripciones del puesto, factor por factor, en relación con las diversas descripciones del factor-grado que contiene el manual. Entonces, se asigna a cada factor del puesto que se valúa el número de puntos que se especifica en el manual. Cuando se han determinado los puntos para cada factor a partir del manual, se puede calcular el valor total en puntos para el puesto como un todo. Entonces, se determina el valor relativo del puesto a partir del total de puntos que se le han asignado.

Valoración del trabajo

valoración del trabajo
Sistema de valuación de puestos que busca medir el valor de un puesto mediante su valor para la organización.

La valoración del trabajo es un sistema de valuación de puestos relativamente nuevo diseñado para cubrir las demandas de un ambiente de negocios dinámico. La piedra angular de la **valoración del trabajo** es que el trabajo se debe valorar respecto a las metas de negocios de la organización en lugar de por un sistema de valuación de puestos por puntos y factores aplicado de manera interna.[27] Como señala un especialista en compensación: "Valorar de manera correcta el trabajo permite a las organizaciones no sólo fijar un precio a los puestos individuales de manera efectiva, sino tener una idea respecto a cómo se relacionan los puestos con las metas y los objetivos globales de la organización, y cómo los roles contribuyen en última instancia al éxito de la organización".[28] Además, la valoración del trabajo sirve para dirigir el dinero de la compensación hacia el tipo de trabajo crucial para las metas de la organización.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Valores en puntos para los factores de puestos de la Asociación Estadounidense de Administración Industrial

FACTORES	1er GRADO	2o GRADO	3er GRADO	4o GRADO	5o GRADO
Habilidad					
1. Educación	14	28	42	56	70
2. Experiencia	22	44	66	88	110
3. Iniciativa e ingenio	14	28	42	56	70
Esfuerzo					
4. Requerimientos físicos	10	20	30	40	50
5. Requerimientos mentales o visuales	5	10	15	20	25
Responsabilidad					
6. Equipo o proceso	5	10	15	20	25
7. Material o producto	5	10	15	20	25
8. Seguridad de los demás	5	10	15	20	25
9. Trabajo de los demás	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo					
10. Condiciones de trabajo	10	20	30	40	50
11. Riesgos	5	10	15	20	25

Fuente: Reproducido con permiso de la Asociación Estadounidense de Administración Industrial, Springfield, Massachussets.

Con las valoraciones del trabajo, éste se mide con estándares que provienen directamente de los objetivos del negocio. Por ejemplo, los puestos se pueden valorar en relación con los objetivos financieros, de operación o de servicio al cliente. Se valoran todas las formas de trabajo, las funciones del empleado y las maneras de organizar el trabajo (como equipos). El proceso de la valoración del trabajo termina con una jerarquía que ordena el trabajo por su valor para la organización. Al final se asigna precio a la jerarquía de los trabajos mediante encuestas salariales para determinar las tasas de pago individuales.

Valuación de puestos para posiciones gerenciales

Como las posiciones gerenciales son más difíciles de valuar e implican ciertas exigencias que no se encuentran en los puestos de los niveles inferiores, algunas organizaciones no intentan incluirlas en sus programas de valuación de puestos de empleados que trabajan por hora. En lugar de eso utilizan un programa estandarizado (comprado) o personalizan un método de puntos para adaptarlo a sus puestos particulares. Sin embargo, sin importar el enfoque adoptado, los planes de puntos para los empleados ejecutivos y gerenciales funcionan de manera semejante a los de otros grupos de empleados.

método de perfiles Hay
Técnica de valuación de puestos que utiliza tres factores (conocimientos, actividad mental y responsabilidades) para valuar posiciones ejecutivas y gerenciales.

Uno de los programas estandarizados más conocidos de valuación de puestos para valoración de posiciones ejecutivas, gerenciales y profesionales es el **método de perfiles Hay**

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Descripción del factor educación y grados de la Asociación Estadounidense de Administración Industrial

1. EDUCACIÓN

Este factor mide la capacitación básica de los oficios, el conocimiento o el "contacto escolástico" esenciales, como antecedentes o capacitación preliminar para aprender los deberes del puesto. Este conocimiento o antecedentes del puesto puede haber sido adquirido mediante la enseñanza convencional o por la capacitación en puestos de grados inferiores o por cualquier combinación de tales enfoques.

1er grado **14 puntos**

Requiere el uso de niveles sencillos de escritura, sumas, restas, números enteros y cumplimiento de instrucciones; así como el uso de indicadores fijos e instrumentos de lectura directa y dispositivos en los cuales no se requiere interpretación.

2o grado **28 puntos**

Requiere el uso de inglés comercial, gramática y aritmética como sumas, restas, multiplicaciones y divisiones, entre los que se incluye el empleo de decimales y fracciones; uso sencillo de fórmulas, mapas, tablas, dibujos, especificaciones, programas, diagramas eléctricos, junto con el uso de instrumentos de medición ajustables, graduados y similares que requieren interpretación en sus diversas aplicaciones; o la colocación, preparación, interpretación, uso y comprobación de informes, formularios, expedientes y datos comparables.

3er grado **42 puntos**

Requiere el uso de matemáticas mercantiles junto con el de dibujos complicados, especificaciones, mapas, tablas, varios tipos de instrumentos de medición ajustables y la capacitación por lo general aplicable en una ocupación especializada o particular. Equivalente de uno a tres años de capacitación comercial.

4o grado **56 puntos**

Requiere el uso de matemáticas mercantiles avanzadas, junto con el uso de dibujos complicados, especificaciones, mapas, tablas, manuales de fórmulas, todas las variedades de instrumentos de medida ajustables y la aplicación de una amplia capacitación en una industria u oficio reconocido. Equivalente al aprendizaje completo, acreditado, por contrato o equivalente a un bachillerato más una educación universitaria técnica de dos años.

5o grado **70 puntos**

Requiere el uso de matemáticas avanzadas relacionadas con la aplicación de principios de ingeniería y el desempeño de operaciones prácticas relacionadas, junto con un conocimiento exhaustivo de las teorías y prácticas de algún campo de la ingeniería mecánica, eléctrica, química, civil o similar. Equivalente a haber concluido cuatro años de educación en un instituto o universidad técnica.

Fuente: Reproducido con permiso de la Asociación Estadounidense de Administración Industrial, Springfield, Massachussets.

desarrollado por Edward N. Hay. Los tres amplios factores que constituyen la valuación en el "perfil" son el conocimiento (o saber cómo), la actividad mental (o solución de problemas) y la responsabilidad.[29] El método de Hay utiliza sólo tres factores porque asume que ellos representan los aspectos más importantes de todas las posiciones ejecutivas y gerenciales. El perfil para cada posición se desarrolla determinando el valor porcentual que será asignado a cada uno de los tres factores. Los puestos entonces se clasifican con base en cada factor, y se asignan los valores de los puntos que conforman el perfil a cada puesto según el nivel de valor porcentual en el cual éste se clasifica.

Estructura de la compensación

Los sistemas de valuación de puestos proporcionan la equidad interna y sirven como base para la determinación de la tasa salarial, pero no la determinan por sí mismos. El valor de cada puesto en términos de alineación, grados, puntos o valor monetario se debe transformar en una tasa salarial por hora, día, semana o mes. La herramienta de compensación que se utiliza para ayudar a fijar los sueldos es la encuesta sobre sueldos y salarios.

objetivo 4

Encuestas de sueldos y salarios

encuesta de sueldos y salarios
Encuesta de los sueldos y salarios pagados a los empleados de otras empresas en el mercado de trabajo correspondiente a la organización que la lleva a cabo.

La **encuesta de sueldos y salarios** es una encuesta de los salarios que pagan las empresas en el mercado de trabajo (local, regional o nacional) correspondiente a una organización, lo que depende del puesto. El mercado de trabajo se define con frecuencia como el área en la cual los empleadores obtienen ciertos tipos de trabajadores. El mercado de trabajo para el personal de oficina sería local, mientras que el mercado de trabajo para los ingenieros sería nacional. Es la encuesta sobre sueldos y salarios la que permite que una organización mantenga la equidad externa; es decir, que pueda pagar a sus empleados salarios equivalentes a los salarios que empleados similares ganan en otras empresas.

Cuando la valuación de puestos y los datos de la encuesta de salarios se utilizan de forma conjunta, vinculan la probabilidad de equidad interna y externa. Aunque las encuestas se llevan a cabo sobre todo para reunir datos de salarios competitivos, también pueden recabar información sobre las prestaciones de los empleados o sobre las prácticas de pago de la organización (como las tasas por tiempo extra o los diferenciales de turnos).

Recabar los datos de la encuesta

Aunque muchas organizaciones llevan a cabo sus propias encuestas sobre sueldos y salarios, se puede disponer de una variedad de encuestas "preelaboradas" sobre pagos para satisfacer los requisitos de la mayoría de las empresas privadas y las empresas públicas y sin fines de lucro. En Estados Unidos la Oficina de Estadísticas Laborales (BLS, por sus siglas en inglés) es el principal editor de los datos de sueldos y salarios. La BLS publica la Encuesta Nacional de Compensaciones (NCS, por sus siglas en inglés), un programa estadístico válido y exhaustivo sobre compensación de salarios, sueldos e información de prestaciones. (Ver el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4".) Como se describe en el sitio web de la BLS, "la Encuesta Nacional de Compensación es el programa incluyente que combina varios programas sobre compensación del BLS en un solo medio que puede producir estadísticas locales, regionales y nacionales acerca de niveles, tendencias y características de pagos y prestaciones".[30]

EXPLORACIÓN EN INTERNET

La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos publica datos de sueldos y salarios e información sobre prestaciones. Visite

http://bohlander.swlearning.com

En Estados Unidos, muchas entidades realizan encuestas en el ámbito municipal o regional y las ponen a disposición de las empresas. Además de estas encuestas del gobierno, grupos comerciales como la Asociación de Personal de Dallas, la Sociedad de Administración Gerencial, la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, la Asociación Estadounidense de Administración, la So-

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

La Encuesta Nacional de Compensación de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos

Los datos de la Encuesta Nacional de Compensación son utilizados por los gerentes y los especialistas en compensación de organizaciones grandes y pequeñas para responder preguntas como las siguientes:

- ¿Cuánto debo pagar a los contadores en Atlanta, Georgia?
- Un aumento de tres por ciento en las prestaciones, ¿es comparable con el de otras empresas de la industria manufacturera?
- ¿Es la atención de la vista un beneficio común entre las empresas grandes en el noreste?
- ¿Cómo han cambiado los costos salariales durante el último año?

Cómo funciona la Encuesta Nacional de Compensación

La Encuesta Nacional de Compensación es una encuesta estructurada por áreas. Los datos de sueldos y prestaciones se obtienen a partir de un conjunto predeterminado de 154 áreas metropolitanas y no metropolitanas de los 50 estados y del Distrito de Columbia para representar a Estados Unidos. La información de la compensación se recaba de localidades tan diversas como Knoxville, Tennessee; Pittsburgh, Pennsylvania; Reno, Nevada y Richland-Kennewick-Pasco, Washington. Todas las áreas se seleccionan para producir estimaciones regionales para nueve extensas divisiones geográficas y cuatro grandes regiones.

Dentro de cada área una muestra científica de establecimientos representa a todos los establecimientos del área. Un "establecimiento" es una ubicación física única, como una planta, un almacén, una oficina corporativa o un distribuidor minorista. Las oficinas gubernamentales estatales y locales también se incluyen en la encuesta.

Una vez que se elige un establecimiento para incluirlo en la encuesta, un economista de la BLS selecciona algunas ocupaciones dentro de ese establecimiento para representar a todas las ocupaciones que hay en él. La BLS limita la selección a un pequeño número de ocupaciones para reducir la carga de la encuesta para los empleadores. Se recaban datos de todos los titulares de la ocupación seleccionada.

Las ocupaciones seleccionadas se clasifican luego basadas en el sistema de clasificación de ocupaciones de la Oficina del Censo. La clasificación del censo ordena por categorías cerca de 450 ocupaciones en 10 agrupaciones importantes como ventas, especialidad profesional, operarios técnicos y de máquinas, ensambladores e inspectores. Para las ocupaciones seleccionadas se recaban datos sobre prestaciones y salarios. Los temas incluidos en la recopilación de salarios son los pagos basados en el tiempo, las tarifas por pieza, las comisiones, el pago por riesgo y otros puntos relacionados directamente con el trabajo que se desempeña. Se recaba una variedad de datos sobre las prestaciones, entre las que se incluyen vacaciones pagadas, días festivos pagados, licencias por enfermedad, diferenciales de turno y bonos en periodos en que no se produce.

ciedad Nacional de Ingenieros Profesionales y el Instituto de Ejecutivos de Finanzas realizan encuestas especiales que se adaptan a las necesidades de sus miembros. Las empresas con operaciones globales pueden adquirir las encuestas internacionales por medio de las grandes firmas de consultoría. La encuesta de compensación en el extranjero que ofrece *TPF&C* informa de las prácticas de pago en 20 países. Aunque todas estas encuestas que proporcionan terceros ofrecen ciertas prestaciones a sus usuarios, también tienen varias restricciones. Dos problemas con todas las encuestas publicadas son que 1) no siempre son compatibles con los puestos del usuario y 2) el usuario no puede especificar qué datos concretos recabar. Para superar estos problemas las organizaciones pueden acumular sus propios datos de compensación.

Sistemas de información de recursos humanos y encuestas salariales

Se puede encontrar información acerca de sueldos y prestaciones en numerosos sitios web. Un ejemplo es la Encuesta Nacional de Compensación antes mencionada. También hay productos comerciales de los que se puede disponer fácilmente, como los que se ofrecen en http://www.salary.com: el Salary Wizard, el Comp Analyst y el Survey Finder. Este último cuenta con una base de datos con cientos de encuestas de compensación ofrecidas por más de 50 proveedores independientes. Los gerentes y los especialistas en compensación pueden buscar encuestas aplicables para comprarlas o para participar en ellas.[31]

Encuestas iniciadas por el empleador

Las empresas que deseen llevar a cabo su propia encuesta sobre sueldos y salarios deben seleccionar primero aquellos puestos que serán utilizados en la encuesta e identificar a las organizaciones contra las que compiten por los empleados. Como no es factible examinar todos los puestos de una organización, por lo regular se utilizan sólo los puestos clave, también llamados trabajos comparativos. Entre las características de los puestos clave se incluyen las siguientes:

1. Son importantes para los empleados y la organización.
2. Contienen gran cantidad de posiciones.
3. Tienen un contenido del puesto hasta cierto punto estable.
4. Tienen el mismo contenido del puesto en muchas organizaciones.
5. Los empleados, la gerencia y la fuerza de trabajo los consideran aceptables para las comparaciones de pago.

Por lo general la encuesta de los puestos clave se enviará a 10 o 15 organizaciones que representen una muestra válida de otras empresas que es probable que compitan por los empleados de la organización que está aplicando la encuesta. Se deben seleccionar diversas organizaciones (grandes y pequeñas, públicas y privadas, nuevas y establecidas, sindicalizadas y no sindicalizadas), ya que es probable que cada clasificación individual del empleador pague diversas tasas salariales para los puestos encuestados.

Después de identificar los puestos clave y los empleadores que se van a encuestar, la organización encuestadora debe decidir qué información recabar sobre sueldos, tipos de prestaciones y políticas de pago. Por ejemplo, al solicitar datos de pagos, es importante especificar si se necesitan cifras de pago por hora, día o semana.[32] Además, quienes realicen la encuesta deben aclarar si los datos salariales se solicitan para nuevas contrataciones o para antiguos empleados. Una definición precisa de los datos de compensación que se requieren aumentará mucho la precisión de la información recibida y el número de propósitos para los cuales se podrá utilizar. Una vez que los datos de la encuesta se tabulan, se puede completar la estructura de la compensación.

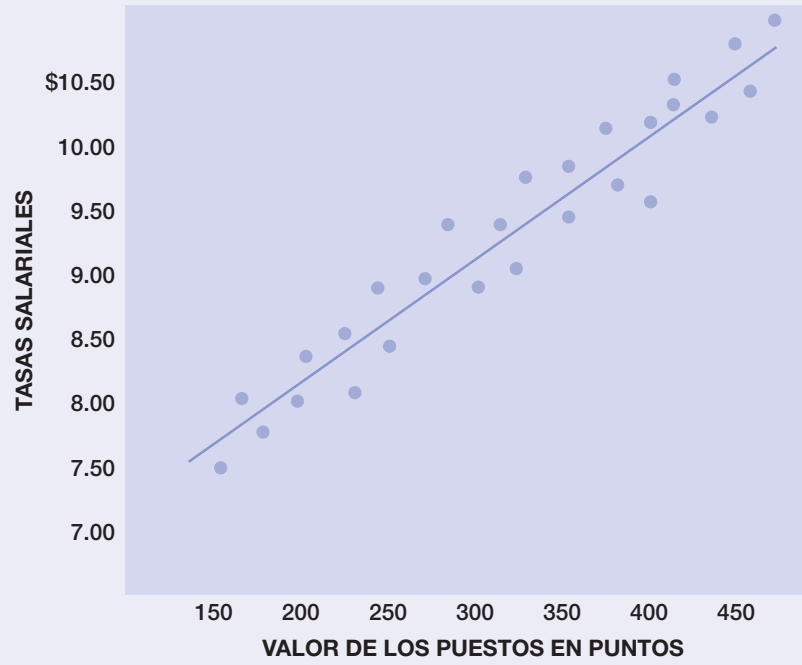
La curva salarial

objetivo 5

curva salarial
Una curva es una gráfica de puntos que representa la relación entre el valor relativo de los puestos y sus tasas salariales.

La relación entre el valor relativo de los puestos y sus tasas salariales se puede representar por medio de una **curva salarial.** Esta curva puede indicar las tasas que se pagan en la actualidad por los puestos en una organización, las nuevas tasas que resultan de la valuación de puestos o las tasas para los puestos similares que están pagando otras organizaciones en el mercado de trabajo. Una curva se puede trazar realizando una gráfica de puntos, la cual consta de una serie de puntos que representan las tasas salariales actuales. Como se muestra en la figura 9.5, se dibuja luego una gráfica a mano alzada mediante la agrupación de puntos de tal manera que quede más o menos un número igual de puntos por encima y por debajo de la curva. La curva salarial puede ser una línea casi recta o una curva. Luego, esta curva se puede utilizar para determinar la relación entre el valor de un puesto y su tasa salarial en cualquier punto de la línea.

Figura 9.5 Curva del salario a mano alzada



Niveles de pago

niveles de pago
Grupos de puestos dentro de una clase particular que se pagan con la misma tasa.

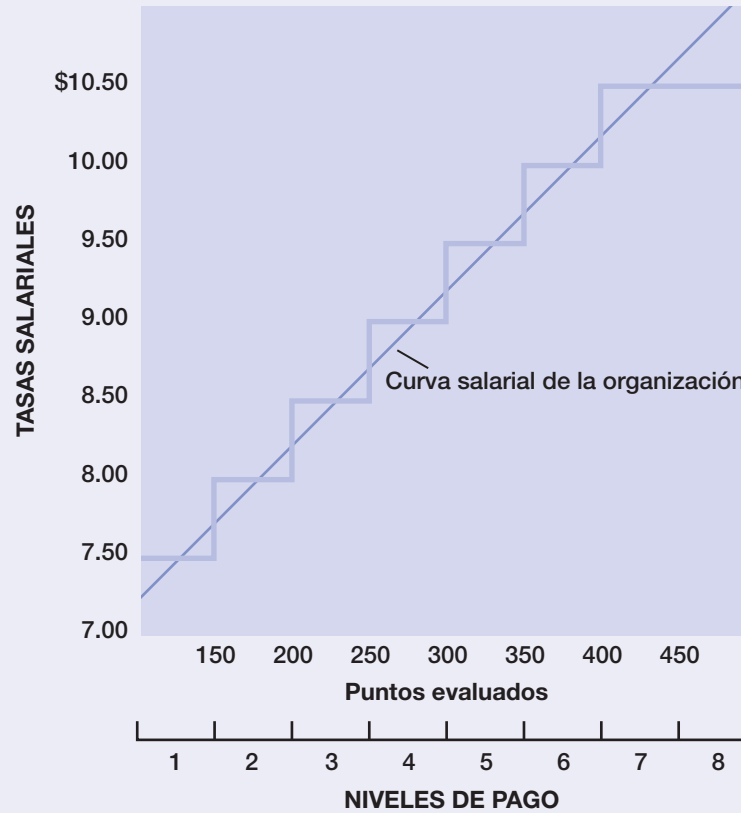
Desde un punto de vista administrativo, por lo general es preferible agrupar los puestos en **niveles de pago** y pagar a todos los puestos dentro de un nivel particular la misma tasa o rango de tasas. Cuando se utiliza el sistema de clasificación de valuación de puestos, éstos se agrupan en niveles como parte del proceso de valuación. Sin embargo, cuando se utiliza el sistema de puntos, se deben establecer niveles de pago en los intervalos seleccionados que representen el punto o el valor monetario de estos puestos. En la gráfica de la figura 9.6 se ilustra una serie de niveles de pago señalados a lo largo del eje horizontal en intervalos de 50 puntos.

Los niveles en una estructura salarial pueden variar en número.[33] El número se determina por factores como la pendiente de la curva salarial, el número y la distribución de los puestos dentro de la estructura, y las políticas de administración salarial y de promoción de la organización. El número que se utilice debe ser suficiente para permitir que se distingan los niveles de dificultad, pero no tan grande como para hacer que la distinción entre dos grados colindantes sea insignificante.

Rangos de tasas

Aunque se puede crear una sola tasa para cada nivel de pago, como se muestra en la figura 9.6, es más común proporcionar un rango de tasas para cada nivel de pago. Los rangos de tasas pueden ser iguales para cada nivel o proporcionalmente mayores para cada nivel sucesivo, como se muestra en la figura 9.7. Los rangos de tasas que se construyen con base en el segundo criterio proporcionan un mayor incentivo para que los empleados acepten ser promovidos a un puesto en un nivel superior.

Figura 9.6 Estructura de tasa única



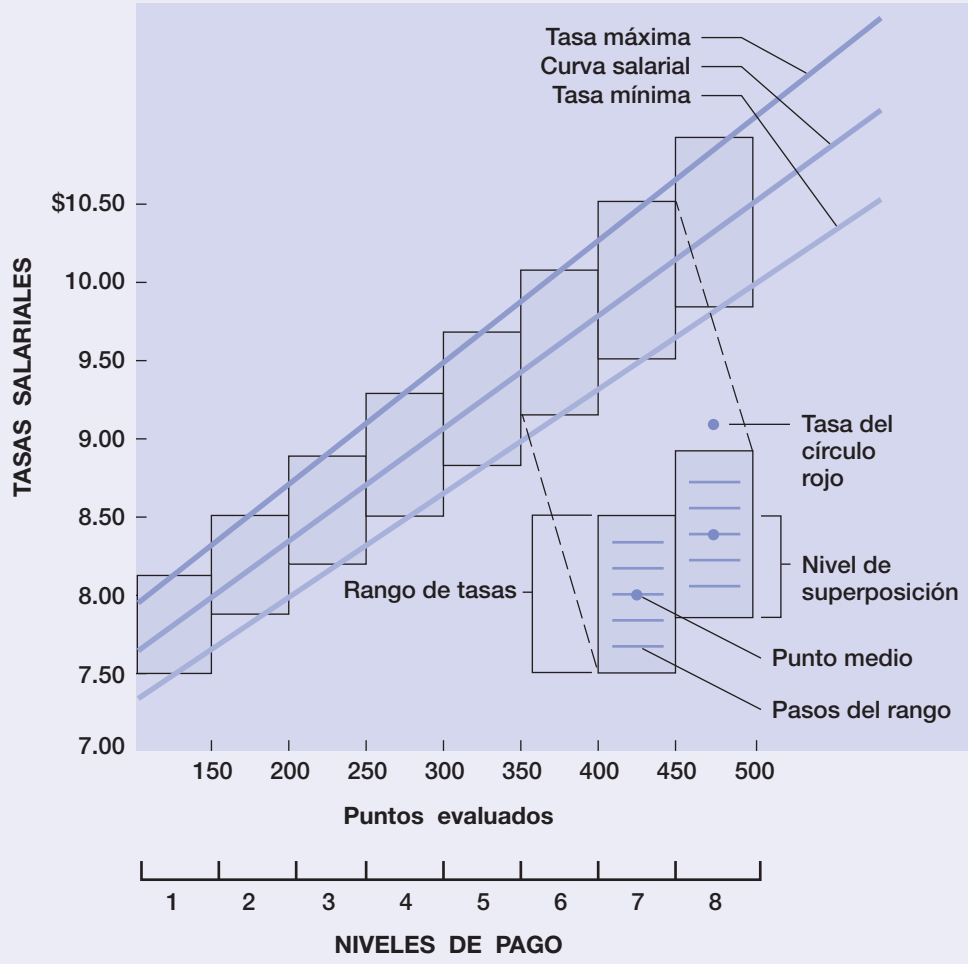
Los rangos de tasas se dividen por lo general en una serie de pasos que permiten a los empleados recibir incrementos hasta la tasa máxima para el rango, con base en el mérito, la antigüedad o en una combinación de ambas. La mayoría de las estructuras salariales permite que los rangos de los grados colindantes se traslapen. El propósito de la superposición es permitir que un empleado con experiencia gane tanto o más que una persona con menos experiencia en una clasificación adyacente más alta.

El paso final para establecer una estructura salarial es determinar el nivel de pago apropiado en el cual debe colocarse cada puesto según su valor. Antes, este valor se determinaba con base en los requisitos del puesto sin importar el desempeño de la persona que lo ocupaba. Con este sistema se puede reconocer el desempeño de quienes exceden los requisitos de un puesto mediante incrementos por mérito dentro del rango de niveles o por una promoción a un puesto en el nivel de pago siguiente.

Las organizaciones pueden pagar a las personas por encima del nivel de pago máximo cuando los empleados tienen mucha antigüedad o cuando las oportunidades de promoción son escasas. Los salarios que se pagan por encima del máximo del nivel se denominan **tasas de círculo rojo**. Como estas tasas son excepciones a la estructura de pago, las empresas a menudo las "congelan" hasta que todos los niveles se desplazan hacia arriba mediante los ajustes salariales del mercado.

tasas de círculo rojo
Tasas salariales superiores al valor máximo del rango de sueldos.

Figura 9.7 Estructura salarial con rangos de tasas crecientes



Pago basado en competencias

El enfoque predominante en la compensación de los empleados sigue siendo el sistema basado en el puesto. Por desgracia, un sistema así a menudo no puede recompensar a los empleados por sus habilidades o por el conocimiento que poseen, o alentarlos a que aprendan nuevas habilidades relacionadas con el puesto. Además, los sistemas de pago basados en el puesto pueden no reforzar una cultura de la organización que enfatice la participación del empleado o que le proporcione cada vez más flexibilidad para que cumpla los requisitos generales de producción o servicio. Por consiguiente, organizaciones como Frito-Lay, Nortel Networks, Sherwin-Williams y Honeywell han introducido planes de pago basados en competencias.

pago basado en competencias
Pago basado en el nivel de habilidad del empleado, en la cantidad de habilidades que posee o en el aumento del conocimiento en el puesto.

El **pago basado en competencias** (también denominado pago basado en habilidades o pago basado en el conocimiento) compensa a los empleados por las diversas habilidades o por el mayor conocimiento que posean en lugar de por el puesto que ocupan dentro de

Un programa de pago basado en competencias fomentará que los empleados aumenten sus conocimientos y habilidades relacionadas con el puesto.



© JEFF GREENBERG/PHOTOEDIT

una determinada categoría de puestos.[34] Cualquiera que sea el nombre, estos planes de pago animan a los empleados a ganar salarios base más altos mediante el aprendizaje y el desempeño de una variedad de habilidades más amplia (o de puestos) o la demostración de un conjunto de competencias que se puede aplicar a una variedad de requisitos de la organización. Por ejemplo, en un ambiente de manufactura, las nuevas tareas pueden incluir varias actividades de ensamble en un sistema de producción particular o una variedad de funciones de mantenimiento. En las organizaciones de servicio los empleados pueden adquirir nuevos conocimientos relacionados con los sistemas computarizados avanzados o con los procedimientos de contabilidad. Las organizaciones concederán un aumento en el pago después de que cada habilidad o conocimiento se haya dominado y se pueda demostrar con base en un estándar determinado con anterioridad.

Los sistemas de pago basados en competencias representan un cambio fundamental en la actitud de la administración respecto a cómo debe organizarse el trabajo y a cómo se debe pagar a los empleados por sus esfuerzos laborales. Los beneficios del pago basado en competencias que se citan más a menudo incluyen las mejoras en la productividad, el mayor aprendizaje del empleado y su compromiso con el trabajo, mejoras en la flexibilidad del proceso de empleo para cumplir con las exigencias de producción o de servicio y la reducción del ausentismo y de la rotación de personal, porque los gerentes pueden asignar a los empleados al lugar y en el momento en que se les necesite. El pago basado en competencias también alienta a los empleados a adquirir la capacitación cuando se necesiten habilidades nuevas o actualizadas en la organización.

Por desgracia, los planes basados en competencias conllevan algunas dificultades a largo plazo.[35] Algunos planes limitan la cantidad de compensación que los empleados pueden ganar, sin importar las nuevas habilidades o capacidades que adquieran. Por consiguiente, después de alcanzar el salario máximo, los empleados pueden resistirse a continuar su capacitación educativa. Quizás el reto más grande relacionado con el pago a los empleados con base en sus habilidades, conocimientos y competencias sea el de desarrollar las mediciones apropiadas. Es difícil redactar las descripciones específicas de conocimientos y habilidades para los trabajos que los empleados desempeñan y luego establecer mediciones exactas de las habilidades o conocimientos adquiridos.

Broadbanding o bandas de compensación

Las organizaciones que adoptan un sistema de pago basado en competencias o en habilidades utilizan con frecuencia las *bandas de compensación* para estructurar sus pagos de compensación a los empleados. El broadbanding simplemente echa abajo muchos niveles de salario tradicionales en unas cuantas bandas de salarios amplias.[36] Estas bandas anchas pueden tener puntos medios y cuartiles, o pueden tener niveles salariales muy amplios o ningún nivel en absoluto. Las bandas fomentan el desarrollo lateral de las habilidades a la vez que tratan la necesidad de pagar a los empleados que desempeñan múltiples actividades con diferentes requisitos de niveles de habilidades. Además, las bandas de compensación ayudan a eliminar la obsesión con los niveles y, en su lugar, animan a los empleados a que se desplacen a los puestos en los cuales pueden desarrollarse en sus carreras y agregarle valor a la organización. Pagar a los empleados mediante bandas de compensación permite a las organizaciones considerar las responsabilidades del puesto, las habilidades y competencias individuales y los patrones de movilidad de carrera asignando a los empleados a bandas.

Regulación gubernamental de la compensación

objetivo 6

En Estados Unidos la administración de la compensación, al igual que otras áreas de la administración de recursos humanos, está sujeta a regulaciones estatales y federales. La mayoría de los estados tienen leyes de salario mínimo o consejos salariales que fijan las tasas del salario mínimo sobre una base de una industria a otra. Cuando un empleado está sujeto a las leyes del salario mínimo tanto estatales como federales, éstas le dan derecho a recibir el más alto de los dos salarios mínimos. La mayoría de los estados también regulan las horas de trabajo y los pagos de horas extra.

Las tres leyes federales principales que afectan los sueldos son la Ley Davis-Bacon, la Ley Walsh-Healy y la Ley de Normas Laborales Justas. Estas leyes se aprobaron durante la década de los treinta para prevenir el pago de tasas salariales más bajas de lo normal y fomentar la distribución del trabajo entre un mayor número de trabajadores. Este último objetivo se logró obligando a las organizaciones a pagar una tasa superior por el tiempo extra (todas las horas que se trabajan después de un número preestablecido).

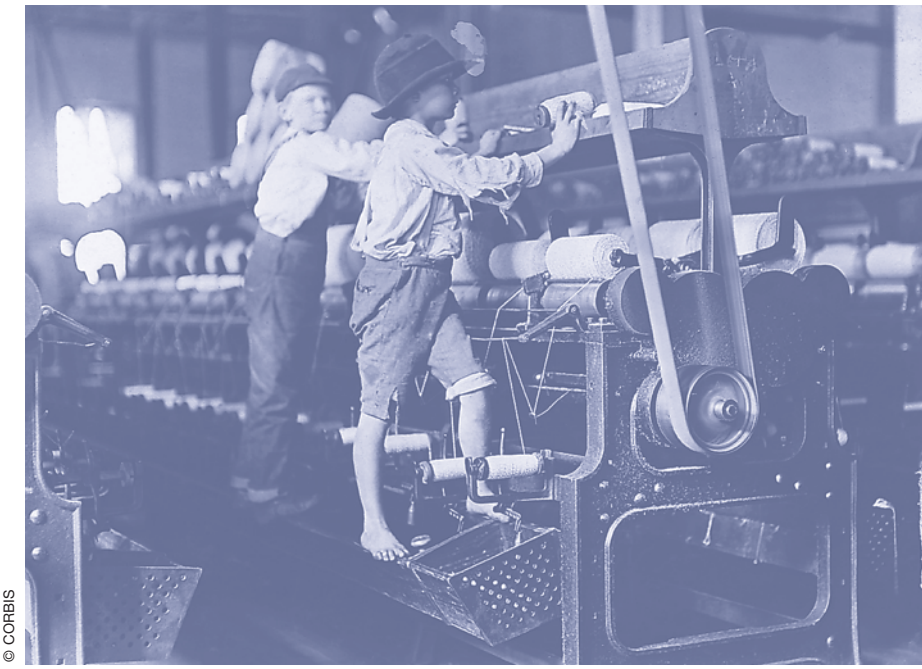
Ley Davis-Bacon de 1931

La Ley Davis-Bacon, también llamada Ley de Salarios Vigentes, se aprobó en 1931 y es la más antigua de las tres leyes federales del salario. Ordena que las tasas de salario mínimo pagadas a las personas empleadas en proyectos federales de obras públicas con valor de más de 2000 dólares sean por lo menos igual a las tasas que prevalecen, y que el tiempo extra sea pagado a $1^1/_2$ veces esta tasa. Se critica la ley porque las tasas que prevalecen son a menudo las de los sindicatos para los puestos en el área y a menudo son más altas que las tasas promedio (no sindicalizadas).

Ley Walsh-Healy de 1936

La Ley Walsh-Healy, que oficialmente se llama Ley de Contratos Públicos, fue aprobada en 1936 y ampara a los trabajadores empleados en las obras contractuales del gobierno para suministros, equipo y materiales con un valor superior a 10 000 dólares. La ley exige que los contratistas paguen a sus empleados por lo menos las tasas salariales predominantes en el área establecidas por la Secretaría del Trabajo y las horas extra de manera equivalente a $1^1/_2$ veces la tasa regular para todo trabajo realizado después de ocho horas en un día o 40 horas en una semana, lo que depende de qué base proporcione la mayor retribución.

El uso de mano de obra infantil era común entre las empresas antes de la aprobación de la Ley de Normas Laborales Justas.



© CORBIS

Ley de Normas Laborales Justas de 1938 (según la Enmienda)

La Ley de Normas Laborales Justas (FLSA, por sus siglas en inglés), por lo común conocida como Ley de Sueldos y Pagos por Hora, se aprobó en 1938 y desde entonces se ha reformado muchas veces. Ampara a los empleados que se contratan en el sector de la producción de bienes para el comercio interestatal y con el extranjero, entre los que se incluye a aquellos cuyo trabajo se relacione de cerca o sea esencial para tal producción. También ampara a los trabajadores agrícolas, así como a los empleados de ciertos establecimientos de venta al menudeo y de servicio cuyo volumen de ventas exceda una cantidad prescrita. Las principales cláusulas de la FLSA se refieren a los pagos de tasas de salario mínimo y de horas extra, mano de obra infantil e igualdad de derechos.[37]

Cláusulas de sueldos y pagos por hora

El salario mínimo prescrito por la ley federal se ha incrementado muchas veces, desde la cantidad original de 25 centavos por hora hasta 5.15 dólares por hora el 1 de septiembre de 1997. (En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" se ve un cartel o póster acerca del salario mínimo federal que las empresas están obligadas a exhibir.) Esta tasa mínima se aplica a la tasa de ganancia real antes de que se haya agregado cualquier bono de tiempo extra. Se debe pagar un índice de tiempo extra de $1^1/_2$ veces el tiempo de la tasa base para todas las horas que se trabajen después de 40 en una semana determinada. La tasa salarial base a partir de la cual se calcula el índice de tiempo extra debe incluir los pagos de incentivos o los bonos que se reciben durante el periodo. Cuando los empleados reciben tiempo libre a cambio del trabajo en tiempo extra (conocido como *tiempo libre compensatorio* o *tiempo compensado*), éste se debe conceder en la medida de $1^1/_2$ veces el número de horas que se trabajaron como horas extra. Los empleados que reciben un pago a destajo deben recibir una prima por trabajar tiempo extra. Sin embargo, la FLSA no requiere que se paguen los despidos, las licencias por enfermedad, las vacaciones o los días de asueto.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

El póster del salario mínimo federal

Sus derechos bajo la Ley de Normas Laborales Justas

Salario Mínimo Federal

$4.75 *por hora*
a partir del 1 de octubre de 1996

$5.15 *por hora*
a partir del 1 de septiembre de 1997

A los empleados con menos de 20 años de edad se les puede pagar 4.25 dólares por hora durante sus primeros 90 días calendario consecutivos de empleo con una empleador.

A algunos estudiantes de tiempo completo, principiantes, aprendices y trabajadores con discapacidades se les puede pagar menos que el salario mínimo con certificados especiales emitidos por el Departamento del Trabajo.

Crédito sobre propinas. Los empleadores de "trabajadores bajo propinas" deben pagar un salario en efectivo de por lo menos 2.13 dólares por hora si reclaman un crédito sobre propinas contra su obligación del salario mínimo. Si las propinas de un empleado combinadas con el salario en efectivo del empleador de, por lo menos, 2.13 dólares por hora no igualan el salario mínimo por hora, el empleador debe completar la diferencia. También se deben cumplir otras condiciones.

Pago de horas extra

Al menos 1½ veces su tasa de pago regular multiplicada por todas las horas trabajadas después de las 40 de una semana de trabajo.

Trabajo infantil

Un empleado debe tener por lo menos 16 años de edad para trabajar en la mayoría de los puestos no agrícolas y al menos 18 para trabajar en puestos no agrícolas declarados como peligrosos por la Secretaría del Trabajo. Los jóvenes de 14 y 15 años pueden trabajar fuera de las horas de clase en varios puestos que no sean de manufactura, de minería, o peligrosos en las siguientes condiciones:

- No más de 3 horas en un día de escuela o 18 horas en una semana de escuela;
- 8 horas en un día sin escuela o 40 horas en una semana sin escuela.

Además, el trabajo no puede comenzar antes de las siete de la mañana o terminar después de las siete de la noche, excepto a partir del **1 de junio** hasta el **Día del Trabajo**, cuando el horario vespertino se extiende hasta las 9 p.m. Se aplican reglas diferentes en el empleo agrícola.

Aplicación

El Departamento del Trabajo puede recuperar sueldos atrasados por medio de acciones administrativas o de tribunales para los empleados que han sido mal pagados con base en la ley. Las violaciones a la ley pueden dar lugar a acciones civiles o penales.

Se pueden emitir multas hasta de 10 000 dólares por violación a la ley en contra de los empleadores que violen las cláusulas de la ley para el trabajo infantil, y hasta de 1000 dólares contra los empleadores que de manera deliberada o en varias ocasiones violen las cláusulas de pago para el salario mínimo o el tiempo extra. Esta ley prohíbe la discriminación o el despido de los trabajadores que presenten una queja o participen en cualquier procedimiento bajo esta ley.

Nota:
- Ciertas ocupaciones y establecimientos están exentos de las cláusulas del salario mínimo, de las del pago de horas extra o de ambas.
- Se aplican cláusulas especiales a los trabajadores en Samoa Americana.
- Donde la ley estatal requiere un salario mínimo más alto, se aplica el mayor nivel.

Para información adicional comuníquese con la oficina de la División de Salarios y Pagos por Hora más cercana; puede buscarla en su directorio telefónico bajo el rubro Gobierno de Estados Unidos, Departamento del Trabajo.

Este póster se puede ver en internet en http:/www.dol.gov./dol.esa/public/minwage/main.htm

La ley obliga a los empleadores a exhibir este cartel en donde los empleados puedan verlo con facilidad.

Departamento del Trabajo de Estado Unidos
Administración de Estándares de Empleo
División de Salarios y Pago por Horas
Washington, DC 20210

Publicación WH 1088
Revisado en Octubre de 1996

Oficina de Impresión del Gobierno de Estados Unidos

Junto con los juicios por la igualdad de oportunidades en el empleo, las violaciones al salario y al pago de horas son otro problema serio para los gerentes. Un problema importante es el de las violaciones a los pagos de tiempo extra. En 2003, más de 300 000 empleados recibieron salarios atrasados que sumaban más de 212 millones de dólares como resultado de las investigaciones del DOL sobre las violaciones a la FLSA. Los empleados están presentando cada vez más denuncias ante el DOL en las que acusan a las empresas de engañarlos en el pago del tiempo extra. Además, el no incluir todos los periodos de trabajo puede conducir a menudo a cálculos erróneos del tiempo extra. Algunas situaciones compensables importantes incluyen las siguientes:

- Tiempo muerto o tiempo gastado en espera de llamadas, durante el cual el empleado debe estar disponible para trabajar.
- Pago por clases, reuniones u otros periodos de instrucción requeridos.
- Desplazamiento entre sitios de trabajo.
- Preparación y limpieza antes y después del turno.
- Periodos de descanso menores a 20 minutos.

Es evidente que una comprensión completa de cuándo y cómo pagar a los empleados es la mejor protección contra una investigación del DOL concerniente a la violación del tiempo extra. Además, bajo la FLSA, un empleador debe pagar a un empleado cualquier trabajo que "sufra o permita" que realice su subordinado, aun cuando éste sea realizado lejos del lugar de trabajo y aunque no se espere ni se solicite específicamente. Esta condición podría ocurrir cuando los empleados trabajan lejos de las oficinas centrales y no son supervisados, o cuando trabajan a menudo a distancia.

Algunos argumentan que el "piso" impuesto por el salario mínimo hace más difícil que los estudiantes de bachillerato y los adultos jóvenes encuentren trabajo. Muchos empleadores que de otra manera pudieran estar dispuestos a contratar a estas personas están poco dispuestos a pagarles la misma tasa que a los adultos debido a su falta de experiencia. En el caso de los trabajadores inexpertos, menores de 20 años de edad, la FLSA permite a los empleadores pagarles un "salario de capacitación" de 4.25 dólares por hora durante sus primeros 90 días de trabajo, siempre y cuando su empleo no desplace a otros trabajadores.

Cláusulas del trabajo infantil

La FLSA prohíbe emplear a menores de edad, de entre 16 y 18 años, en ocupaciones peligrosas como la minería, la industria maderera, la carpintería, el empacado de carnes y ciertos tipos de manufactura. Los menores de 16 años no pueden ser empleados en ningún trabajo destinado al comercio interestatal, salvo que se trate de una ocupación que no implique riesgo según un padre, tutor o un empleador, mediante un permiso de trabajo temporal emitido por el Departamento del Trabajo.

Exención de las cláusulas de tiempo extra

La característica de la FLSA que quizás genere la mayor confusión es la exención de los requisitos de tiempo extra para ciertos grupos de empleados o de la cobertura por seguro de algunas de las cláusulas de la ley. Cinco grupos de empleados (ejecutivos, administradores, profesionales, informáticos y vendedores externos) están específicamente excluidos de las cláusulas de tiempo extra siempre y cuando cumplan los requisitos del puesto definidos con base en lo que establece la ley. Otros empleados están exentos del pago de tiempo extra si sus ingresos semanales o anuales exceden ciertos límites.

En agosto de 2004 el DOL realizó cambios importantes a la FLSA que se conocen como "Reglas de Pago Justo".[38] Las Reglas de Pago Justo se implementaron para consolidar la protección al tiempo extra y redefinir los deberes del puesto para los grupos de empleados exentos. Los cambios afectan a muchos empleados y empleadores y generan controversia. Los defensores señalan que los derechos en cuanto a las horas extra están ahora

consolidados para 6.7 millones de trabajadores estadounidenses, entre los que se incluye a 1.3 millones de trabajadores de bajo salario a los que se les negaba el pago de horas extra bajo las antiguas reglas.[39] Los opositores afirman que las nuevas reglas permitirán a los empleadores reclasificar a los trabajadores como empleados administrativos o profesionales de alto nivel, excluyendo así a millones de empleados de la protección del tiempo extra.[40] Los cambios importantes en la ley incluyen los siguientes:

- El tiempo extra se debe pagar a los empleados que ganan menos de 455 dólares por semana, o 26 660 dólares al año.
- Se utiliza una nueva "prueba de estándares" para determinar si se excluye a los empleados que ganan entre 26 660 dólares y 100 000 dólares al año de los requisitos de tiempo extra.
- El personal administrativo a ser exentado debe tener tareas primarias que incluyan el ejercicio del juicio discrecional e independiente *respecto a asuntos de importancia.*

Sin embargo, aunque el propósito de las Reglas de Pago Justo es que "modernicen" y clarifiquen las regulaciones del pago de horas extra, requieren interpretación. Por ejemplo, ¿cómo se define "respecto a asuntos de importancia"? Los empleadores que busquen excepciones a los pagos de tiempo extra deben examinar con cuidado las regulaciones de pago justo. El DOL imparte un seminario en línea que describe las nuevas Reglas de Pago Justo.[41]

Cláusulas para la igualdad de derechos

Una de las enmiendas más significativas a la FLSA fue la Ley de Igualdad Salarial que se aprobó en 1963. (Ver capítulo 2.) La ley federal contra la Discriminación por Motivos de Edad de 1967, según la enmienda que se llevó a cabo, extiende las cláusulas de igualdad de derechos prohibiendo la discriminación salarial basada en la edad para aquellos empleados de 40 años de edad o más. Sin embargo, ninguna de estas leyes prohíbe los diferenciales salariales basados en factores que no sean la edad o el sexo. Por ejemplo, la antigüedad, el mérito y los planes de incentivos individuales, no se modifican.

A pesar de la Ley de Igualdad Salarial, el logro de la paridad de las mujeres en el mercado de trabajo ha sido lento. Como se muestra en la figura 9.8, en el segundo trimestre de 2004 los ingresos promedio semanales habituales de todas las trabajadoras de Estados Unidos fueron 80 por ciento de los ingresos promedio semanales habituales de los hombres. Esta cifra no ha cambiado mucho desde 1995. Por fortuna, los ingresos semanales promedio de las mujeres jóvenes (con edades comprendidas entre los 16 y los 24 años) son 91 por ciento de los de los hombres en edad similar, en comparación con 78 por ciento de 1980. Sin embargo, sigue siendo importante recordar que las mujeres y los hombres jóvenes por lo general trabajan en puestos de principiantes de pago bajo. Para las mujeres éstos son a menudo posiciones de oficina, domésticas o de ventas.[42]

Cuestiones de compensación importantes



Como en otras actividades de recursos humanos, la administración de la compensación opera en un ambiente dinámico. Por ejemplo, conforme los gerentes se esfuerzan en recompensar a los empleados de manera justa, deben considerar los controles sobre los costos de personal, las cuestiones legales respecto a los pagos salariales masculinos y femeninos, y las preocupaciones internas sobre la equidad en el pago. Cada una de estas preocupaciones se destaca en los tres temas importantes de la compensación: la equidad de pago para un valor comparable, la reducción de las tasas salariales y los bajos presupuestos para salarios.

Figura 9.8 La Ley de Igualdad Salarial. El jurado sigue deliberando

¿La Ley de Igualdad Salarial ha sido eficaz para aumentar los salarios de las mujeres en relación con los salarios de los hombres? Eso depende de a quién se le pregunte y de la importancia que se dé a las estadísticas del gobierno. "Cincuenta y nueve centavos de dólar" fue el clamor en el movimiento femenino que surgió hace más de 30 años para ilustrar la gran diferencia entre los salarios de hombres y mujeres. Es decir, por cada dólar que un hombre ganaba, una mujer ganaba 59 centavos. En la actualidad las cifras gubernamentales del salario basadas en los ingresos semanales que por lo general ganan los trabajadores de tiempo completo y los asalariados fijan el pago promedio de las mujeres en 80.1 por ciento de la compensación de los hombres. Por desgracia, el aumento en los salarios de las mujeres en relación con los salarios de los hombres no ha cambiado perceptiblemente durante estos últimos años, como lo muestran las siguientes cifras.

AÑO	SALARIO PROMEDIO SEMANAL (MUJERES)	SALARIO PROMEDIO SEMANAL (HOMBRES)	SALARIO PROMEDIO DE LAS MUJERES COMO UN PORCENTAJE DEL SALARIO PROMEDIO DE LOS HOMBRES
1985	$277	$406	68.2%
1995	406	538	75.5
2000	493	641	76.9
2001	512	670	76.4
2002	529	679	77.9
2003	552	695	79.4
2004 (2o. trimestre)	572	714	80.1

Fuente: Promedio de ingresos semanales habituales de los sueldos y salarios de trabajadores de tiempo completo por sexo, edad, raza y etnia hispana o latina, en dólares actuales 1979-2004. Tabulaciones inéditas de la *Encuesta Nacional de Población* de Estados Unidos (*Current Population Survey*), Oficina de Estadísticas Laborales, 2004. Datos en www.bls.gov.

La cuestión de la equidad de pago para un valor comparable

valor comparable
Concepto de que los puestos masculinos y femeninos que son diferentes, pero iguales en términos de valor o del valor para el empleador, se deben pagar igual.

Uno de los temas más importantes acerca del género en la compensación es la igualdad de pago para un valor comparable. El tema proviene del hecho de que los trabajos realizados predominantemente por mujeres están menos remunerados que los realizados por los hombres. Esta práctica da lugar al término fundamental de *discriminación institucionalizada del género*, que ocasiona que las mujeres reciban un pago menor por los trabajos que pueden ser diferentes pero comparables en valor a los desempeñados por hombres. La cuestión del **valor comparable** va más allá de proporcionar equidad salarial para los puestos que implican las mismas tareas para las mujeres que para los hombres. No se refiere a si una secretaria debe recibir la misma paga que un secretario. Más bien, la discusión sobre el valor comparable es que los puestos ocupados por mujeres no están compensados de igual forma que los ocupados por hombres, aun cuando ambos tipos de puestos pueden contribuir de igual forma al éxito de la organización.[43]

Las razones de la diferencia en el pago por género siguen siendo confusas. La discriminación contra las mujeres explica una parte de la diferencia salarial. Otras razones citadas incluyen mujeres que trabajan en ocupaciones de pago bajo y segregadas por cuestiones de género (como cajeras y asistentes domésticas) y las responsabilidades familiares que obligan a las mujeres a permanecer fuera de la fuerza de trabajo por largos periodos.

Los defensores del valor comparable argumentan que la diferencia en las tasas salariales entre las ocupaciones predominantemente masculinas o femeninas se basa en la subvaloración de las ocupaciones femeninas tradicionales.[44] Para remediar esta situación proponen que se igualen los salarios para los puestos que "de alguna manera" sean equivalentes en el valor o compensación total para la organización. Además, se argumenta que las técnicas actuales de valuación de puestos sólo sirven para perpetuar las diferencias en el pago entre los sexos. Con estas preocupaciones, la diferencia en la compensación entre hombres y mujeres no desaparecerá de un día para otro, pero la persistencia de los defensores del valor comparable ayudará a reducirla.

Reducción de las tasas salariales

reducción de las tasas salariales
La reducción de los diferenciales entre las clases de puestos, en particular el diferencial entre los trabajadores por hora y sus gerentes.

Cuando se analizó la estructura de la compensación se observó que el propósito fundamental de los diferenciales de pago entre las clases de salarios es proporcionar un incentivo para que los empleados se preparen y acepten trabajos más exigentes. Por desgracia este incentivo es disminuido de manera considerable por la **reducción de las tasas salariales**, es decir, la reducción de las diferencias entre las clases de puestos. La reducción de las tasas salariales es en gran parte una preocupación interna para la igualdad de pago. El problema ocurre cuando los empleados perciben que hay una diferencia demasiado pequeña entre su compensación y la de sus colegas que realizan trabajos clasificados como de menos importancia.

No hay una causa única para la reducción de las tasas salariales. Por ejemplo, puede ocurrir cuando los sindicatos negocian los incrementos globales para los empleados por horas, pero no le conceden al personal administrativo los diferenciales salariales correspondientes. Tales incrementos pueden ser resultado, en parte, de los contratos de trabajo. Otras desigualdades han resultado de la escasez de solicitantes en computación, ingeniería y en otros campos profesionales y técnicos. Los aspirantes a los puestos en estos campos con frecuencia reciben ofertas de salarios iniciales que no están muy por debajo de los que se pagan a los empleados con mucha experiencia y antigüedad. La reducción de las tasas salariales ocurre a menudo cuando las organizaciones conceden ajustes de pago para los puestos clasificados como de menor importancia sin hacer los ajustes equivalentes para las ocupaciones que están en la parte superior de la jerarquía laboral.

Identificar la reducción de las tasas salariales y sus causas es por mucho más sencillo que implementar políticas de organización para aliviar su efecto. Las organizaciones que deseen reducir al mínimo el problema pueden incorporar las siguientes ideas en sus políticas de pagos.[45]

1. Dar incrementos de compensación más grandes a los empleados con más antigüedad.
2. Enfatizar el pago por desempeño y recompensar a los empleados que lo ameriten.
3. Limitar la contratación de nuevos aspirantes que busquen salarios estratosféricos.
4. Diseñar la estructura de pagos para permitir una distribución más amplia entre los puestos por horas y de supervisión, o entre las nuevas contrataciones y los empleados con mayor antigüedad.
5. Proporcionar ajustes equitativos para empleados seleccionados que hayan sido más afectados con la reducción de las tasas salariales.

Hay que recordar que la reducción de las tasas salariales puede ocasionar que baje la moral de los empleados, así como llevar a que disminuya el desempeño laboral y aumente el ausentismo y la rotación, e incluso a conductas delictivas, como robos por parte de los empleados.

La cuestión del bajo presupuesto para salarios

En un seminario reciente sobre compensación al que asistió uno de los autores, un orador comentó: "Los días de los cheques en blanco para los grandes incrementos de sueldo han terminado". Aunque los trabajadores pueden no tener un momento tan difícil como

Figura 9.9 Presupuestos para salarios por tipo de empleado, 1994-2005

TIPO DE EMPLEADO	ACTUAL 1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	PROYECTADO 2005
No exento por hora no sindicalizado			3.8%	4.1%	4.1%	4.1%	4.3%	4.3%	3.7%	3.5%	3.5%	3.6%
No exento asalariado	4.0%	3.9%	4.0	4.1	4.2	4.2	4.4	4.4	3.7	3.4	3.4	3.6
Exento asalariado	4.0	4.0	4.1	4.3	4.5	4.4	4.6	4.6	3.9	3.6	3.6	3.7
Funcionario/ ejecutivo	4.1	4.1	4.3	4.5	4.6	4.5	4.7	4.7	4.0	3.6	3.6	3.8

Fuente: Reproducido de la Encuesta del Presupuesto para incrementos salariales totales 2004-2005 con el permiso de WorldatWork, 14040 N. Northsight Blvd., Scottsdale, AZ 85260; teléfono (877) 951-9191; fax (480) 483-8352; http://www.worldatwork.org. © 2002 WorldatWork. Prohibida la reproducción o distribución no autorizada.

Dagwood para convencer a los empleadores de que un aumento es necesario, WorldatWork informa que las cantidades de los incrementos de sueldo han sido modestas en comparación con periodos antes de 1990. En la figura 9.9 se muestran los presupuestos de salarios por tipo de empleado desde 1994 hasta 2005. No se proyecta que estas cifras aumenten mucho en años futuros. Aunque las tasas de inflación actuales han sido hasta cierto punto estables (lo que ha permitido que la mayoría de los empleados obtengan ingresos reales), estos incrementos son pequeños comparados con los de años anteriores.

Los presupuestos bajos para salarios reflejan una tendencia general hacia los controles estrictos de los costos de compensación causados por la competencia global en busca de trabajo, la reducción en la fuerza de trabajo debida a la tecnología y el uso cada vez mayor de empleados temporales y de medio tiempo que reciben salarios bajos y pocas prestaciones.[46] Por desgracia, los salarios bajos podrían augurar efectos desfavorables para los empleadores y la sociedad, entre los que se incluyen un aumento en la rotación de personal cuando los empleados cambien de puestos por sueldos más altos y disminuya su producción cuando perciban que no hay mucha relación entre su pago y su desempeño.

RESUMEN

objetivo 1

El establecimiento de programas de compensación requiere que las organizaciones grandes y pequeñas consideren sus metas específicas (retención de empleados, distribución de la compensación y el apego a un presupuesto, por ejemplo). La compensación debe recompensar a los empleados por sus esfuerzos pasados (pago por desempeño) y, al mismo tiempo, motivar su desempeño futuro. La equidad interna y externa del programa de pagos afecta al concepto de justicia que tienen los empleados. Las organizaciones deben equilibrar cada una de estas preocupaciones al tiempo que permanecen competitivas. La capacidad para atraer a empleados calificados a la vez que se controlan los costos de personal es un factor importante para que

las organizaciones sigan siendo viables en los mercados nacionales o internacionales.



La base sobre la cual se determinan los pagos de compensación, y la manera en que se administran, pueden afectar de manera importante la productividad del empleado y el logro de las metas de la organización. Las influencias internas incluyen la política de compensación de la empresa, el valor del puesto, el desempeño del empleado y la capacidad de pago del empleador. Los factores externos que influyen en las tasas salariales incluyen las condiciones del mercado de trabajo, las tasas salariales por área, el costo de vida, los resultados de las negociaciones colectivas y los requisitos legales.



Las organizaciones utilizan una de cuatro técnicas básicas para la valuación de puestos con el fin de determinar el valor relativo de los mismos. El sistema de alineación de puestos los organiza por orden numérico según la importancia de las tareas y las responsabilidades del puesto para la organización. El sistema de clasificación de puestos inserta los puestos en grados establecidos con anterioridad. Los grados altamente calificados requerirán más responsabilidades, condiciones de trabajo y deberes del puesto. El sistema de valuación de puestos por puntos utiliza un esquema basado en los factores compensables del puesto en lo que a habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo se refiere. Cuantos más factores compensables posea un puesto, más puntos se le asignan. Los puestos con mayor puntaje acumulado se consideran más valiosos para la organización. El sistema de valoración del trabajo valúa los puestos con base en su valor relativo para las metas de la organización (financieras, de servicio al cliente, etcétera) y a la contribución del puesto al éxito de la organización.



Las encuestas sobre sueldos determinan la equidad externa de los puestos. Los datos que éstas proporcionan facilitan el establecimiento de la política de sueldos de la organización, a la vez que aseguran que el empleador no pague más o menos de lo necesario por los puestos en el mercado de trabajo correspondiente.



La estructura de sueldos se compone de la curva salarial, los niveles de pago y los rangos de tasas. La curva salarial representa de manera gráfica los niveles de pago asignados a los puestos dentro de cada nivel de pago. Los niveles de pago representan el agrupamiento de puestos similares con base en su valor relativo. Cada nivel de pago incluirá un rango de tasas. Estos rangos tendrán tasas de pago de punto medio, máxima y mínima para todos los puestos en el nivel de pagos.



En Estados Unidos, tanto la Davis-Bacon como la Walsh-Healy son leyes de sueldos actuales. Estas leyes requieren que los contratistas del gobierno paguen sueldos basados por lo general en la escala de los sindicatos en el área de operación del empleador. La Ley Walsh-Healy también requiere el pago de $1^1/_2$ veces el pago habitual por hora para más de ocho horas por día o 40 a la semana. La Ley de Normas Laborales Justas contiene las cláusulas que cubren el salario mínimo federal, las horas trabajadas y el trabajo infantil.



El concepto de valor comparable busca superar el hecho de que los puestos ocupados por las mujeres se compensan con una tasa más baja que los desempeñados por los hombres. Esto sucede a pesar de que ambos tipos de trabajos pueden contribuir de la misma manera a la productividad de la organización. La reducción de tasas salariales afecta en gran parte a los empleados gerenciales y de mayor antigüedad a medida que el pago otorgado a los nuevos empleados, o los incrementos salariales ganados por medio del sindicato, erosionan las diferencias de pago entre estos grupos. Los incrementos en sueldos bajos son una estrategia importante de compensación cuando los empleadores intentan adaptarse a los retos competitivos.

CONCEPTOS CLAVE

cláusulas de escala móvil
curva salarial
empleados exentos
empleados no exentos
encuesta de sueldos y salarios
equidad de pago
estándar de pago por desempeño
índice de precios al consumidor (IPC)
método de perfiles de Hay
niveles de pago
pago basado en competencias
reducción de las tasas salariales
salarios reales
sistema de alineación de puestos
sistema de clasificación de puestos
sistema de puntos
tasas de círculo rojo
trabajo a destajo
trabajo por horas
valor agregado de la compensación
valor comparable
valoración del trabajo
valuación de puestos

La experiencia en administración de recursos humanos

¿Por qué este salario?

Una pregunta planteada con frecuencia es "¿Por qué esa persona gana más que yo cuando ambos desempeñamos el mismo trabajo?". La respuesta a esta pregunta requiere entender los componentes de la mezcla salarial que se analizaron en este capítulo. Podemos reprobar la idea de que a alguien se le pague más o menos que a nosotros por un trabajo similar, no obstante, factores internos y externos a la organización influyen en el salario final pagado a un puesto o a una persona específica. A menudo se tiene poco control sobre los factores de la mezcla salarial. Sin embargo, en otras ocasiones podemos mejorar nuestro salario adquiriendo más experiencia o antigüedad en el puesto, o bien, aumentando el conocimiento o las habilidades en el puesto. Este proyecto está diseñado para darle la experiencia que le permitirá entender por qué los puestos se pagan con diferentes salarios.

Actividad

Aquí se muestran los sueldos medios anuales pagados a ocupaciones seleccionadas incluidas en la lista de la edición 2004-2005 del *Occupational Outlook Handbook*. Estudie los salarios pagados a estas ocupaciones y después conteste las preguntas que siguen en cuanto a por qué existen diferencias en los salarios. Relacione estas razones con los factores internos y externos de la mezcla salarial que se analizan en el texto.

Ocupación	Sueldo anual medio
• Sobrecargo	$43 140
• Bibliotecario	$43 090
• Trabajador de la construcción	$24 270
• Administrador de sistemas informáticos	$54 810
• Oficial de policía	$42 270
• Operador de máquinas	$29 008
• Abogado	$90 290

1. ¿Qué factores pueden explicar las grandes diferencias entre los salarios para diversas ocupaciones?
2. ¿Qué factores pueden explicar las diferencias entre los salarios para una ocupación idéntica en la misma organización?
3. ¿Qué factores pueden explicar las diferencias entre los salarios para una ocupación idéntica en diferentes organizaciones?

Puede trabajar individualmente o en equipo para realizar este ejercicio de desarrollo de habilidades. El *Occupational Outlook Handbook* es publicado por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos y se puede encontrar en http://www.bls.gov/oco.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. Thomax Corporation tiene 400 empleados y desea desarrollar una política de compensación que corresponda a su estrategia de negocios dinámica. La empresa desea emplear una fuerza de trabajo de alta calidad capaz de responder al ambiente de negocios competitivo. Sugiera diferentes objetivos de compensación que se acoplen a las metas de negocios de Thomax.

objetivo 2

2. Dado que los empleados pueden diferenciarse en términos de su desempeño en el puesto, ¿no sería más factible determinar la tasa salarial para cada empleado con base en su valor relativo para la organización? Explique su respuesta.

objetivo 3

3. ¿Qué es una valuación de puestos? Explique las diferencias entre los principales sistemas de valuación de puestos fijándose en las ventajas y desventajas de cada uno.

objetivo 4

4. Describa los pasos básicos para realizar una encuesta de sueldos y salarios. ¿Qué factores hay que considerar?

objetivo 5

5. Una de las objeciones para otorgar incrementos de sueldo sobre una base porcentual es que los empleados que ganan menos, que tienen problemas para que les alcance el dinero, obtienen el aumento más pequeño, mientras que los empleados que ganan más obtienen el aumento más grande. ¿Es válida esta objeción? Explique su respuesta.

objetivo 6

6. Las leyes federales que regulan la compensación plantean cuestiones importantes para empleadores y empleados. Analice lo siguiente:

a. El efecto de pagar un sueldo prevaleciente como lo requiere la Ley Davis-Bacon.

b. Los efectos de aumentar el salario mínimo.

objetivo 7

7. Analice las formas en que los empleadores pueden intentar restringir el presupuesto salarial.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

El día de la boda: ¿Qué tanto vale la pena el trabajo de Nick Mercer?

Estas escenas de la película *The Wedding Date* (*El día de la boda*) se presentan en dos partes. Observe primero la parte 1, "El trabajo de Nick". Aplique los conceptos de valuación del puesto analizados en este capítulo para decidir si vale la pena el trabajo de Nick Mercer (Dermot Mulroney).

Kat Ellis (Debra Messing) desea un hombre que la acompañe a la boda de su hermana Amy (Amy Adams). También quiere demostrarle a su antiguo novio que se pudo recuperar de su rompimiento dos años atrás. Estas circunstancias se convierten en parte de su búsqueda frenética en los anuncios clasificados de un acompañante masculino. Contrata a Nick Mercer, que resulta ser mucho más encantador y atractivo de lo que ella esperaba. Esta alegre comedia romántica lo entretendrá de principio a fin.

Hay dos conjuntos de escenas con una pizarra en medio. La parte 1 proviene del segmento "Intentando demasiado" que aparece durante los primeros 10 minutos de la película. Kat y Nick han llegado al aeropuerto Heathrow de Londres, Inglaterra. La parte II proviene del segmento "Una simple transacción comercial" que aparece pocos minutos después. Llegan a la recepción ofrecida para festejar a Amy y su novio, Edward Fletcher-Wooten (Jack Davenport).

La pizarra de la parte I dice, "El trabajo de Nick"; la pizarra de la parte II dice, "El salario de Nick". Detenga las escenas en el comienzo de la parte II para considerar la primera pregunta de abajo. Kat y Nick regresan a la fiesta después de que Kat arregla los abrigos en el clóset.

Qué ver y preguntarse

- Con base en lo que observó en la parte I, ¿qué tanto vale la pena el trabajo de Nick Mercer como acompañante de Kat? Si ya vio esta película, no intente recordar cuánto recibió Nick a cambio.
- La apertura de este capítulo incluye la siguiente observación: "Los empleados desean sistemas de compensa-

ción que consideren justos y proporcionados a sus habilidades y expectativas". ¿Acaso Nick cree que está recibiendo un pago justo en las escenas de la parte II? ¿Pone alguna condición en cuanto a su trabajo y compensaciones?

- Repase la sección anterior "Cuestiones significativas de compensación" ¿Alguna de las cuestiones previstas en esa sección aplican a estas escenas? ¿Por qué?

caso 1

Decisiones de pago en Performance Sports

El objetivo de la carrera profesional de Katie Perkins mientras asistía al Rockford State College era obtener un título en administración de pequeñas empresas e iniciar la suya después de graduarse. Su mayor deseo era combinar su amor por los deportes y su gran interés en el marketing para iniciar un negocio de venta por correo de equipos de golf, dirigido específicamente a los golfistas principiantes.

En febrero de 1998, después del extenso desarrollo de un plan de negocios estratégico y de un préstamo por $75 000 por parte de la Oficina de la Pequeña Empresa, inició Performance Sports. Basado en un plan de marketing que enfatizaba la entrega rápida, servicio al cliente sin errores y grandes descuentos en los precios, Performance Sports creció con rapidez. En la actualidad la empresa emplea a 16 personas: ocho representantes de servicio al cliente, que ganan entre $9.75 y $11.25 por hora; cuatro asociados para envíos y recepción que ganan entre $7.50 y $8.50 por hora; dos empleados de oficina que ganan cada uno $7.75 por hora; un gerente adjunto que gana $13.10 por hora y un gerente general con un salario de $14.25 por hora. Tanto el gerente como su adjunto antes fueron representantes de servicio al cliente.

Perkins se prepone crear una nueva posición gerencial, la de agente de compras, para manejar las complejas tareas de comprar el equipo de golf a los numerosos proveedores de equipo de la empresa. También, el catálogo de pedidos por correo será ampliado para manejar una línea completa de equipo de tenis. Dado que la posición de agente de compras es nueva, Perkins no está segura de cuánto pagar a esta persona. Ella desea contratar a una persona con cinco a ocho años de experiencia en compras de equipo de deportes.

Mientras asiste a una convención de fabricantes de equipo en Las Vegas, Nevada, Perkins se entera de que un competidor, East Valley Sports, remunera a sus representantes de servicio al cliente sobre una base de pago por desempeño. Intrigada por esta filosofía de compensación, Perkins le pide a George Balkin, su gerente adjunto, que investigue las ventajas y desventajas de esta estrategia de pago. Esta petición se ha convertido en una prioridad porque apenas la semana pasada dos representantes de servicio al cliente expresaron sentirse descontentos con su salario por hora. Ambos se quejaron de que no se les estaba pagando lo que correspondía con base en la gran cantidad de ingresos que cada uno generaba para la empresa.

PREGUNTAS

1. ¿Qué factores deben considerar Perkins y Balkin al establecer el sueldo para la posición de agente de compras? ¿Qué recursos tienen disponibles para consultar a la hora de establecer este sueldo?
2. Sugiera las ventajas y las desventajas de una política de pago por desempeño para Performance Sports.
3. Sugiera un nuevo plan de pagos para los representantes de servicio al cliente.

caso 2

Misión posible. Un programa de compensación basado en competencias para Preferred Credit Union y AFD Federal Credit Union

Preferred Credit Union, con sede en Detroit, Michigan, y AFD Federal Credit Union, con sede en South Bend, Indiana, enfrentaban problemas críticos que también encontraban otras cooperativas de crédito de todo el país: la amenaza de los grandes bancos. Con grandes recursos financieros, redes de cajeros automáticos y servicios bancarios en línea, los grandes bancos amenazaban la existencia misma de las cooperativas de crédito más pequeñas, con dueños y administradores locales. El problema al que se enfrentaban estas pequeñas instituciones financieras era cómo sobrevivir.

Basada en la amistad entre el director general de Preferred y el de AFD Federal, se inició una empresa conjunta. Los funcionarios de ambas organizaciones se dieron cuenta de inmediato de que necesitaban desarrollar una ventaja competitiva, cimentada en una cultura amistosa con el cliente, en la que el servicio excepcional serviría para competir con los bancos. Para alcanzar esta meta estratégica de negocios era esencial el diseño y la aplicación de una revisión basada en competencias y un programa de compensación de recompensas para los empleados de la cooperativa de crédito. Antes, ambas organizaciones financieras pagaban a sus empleados con base en un sistema tradicional de pago por título y ocupación de puesto. El comité de compensación, integrado por ambos gerentes y por empleados por hora, hizo frente a estas preocupaciones conforme diseñaban el sistema de recompensas basado en competencias: 1) ¿Qué competencias deben poseer los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio? 2) ¿Cómo se deben medir las competencias para recompensar de manera justa a los empleados? 3) ¿Cómo se debe implementar el nuevo programa de compensación para asegurar la aceptación de los empleados?

Fuente: Basado en un caso real. Todos los nombres son ficticios.

PREGUNTAS

1. Desarrolle una lista de competencias que necesiten los empleados para facilitar el logro de las metas estratégicas de la cooperativa de crédito.
2. Recomiende un programa de evaluación del desempeño para medir las competencias identificadas.
3. ¿Qué pasos debe seguir la cooperativa de crédito para lograr que los empleados acepten el nuevo programa de compensación?

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr., *Organizational Behavior,* 10a. ed., Mason, OH: South-Western, 2004, p. 51.
2. Edward E. Lawler III, "Pay Practices in *Fortune* 1000 Corporations", W*orldatWork* 12. núm. 4, cuarto trimestre de 2003, pp. 45-64. Ver también Ann Pomeroy, "Global Compensation Strategies and HR", *HRMagazine* 50, núm. 5, mayo de 2005, p. 14.
3. Para un libro frecuentemente consultado sobre la planeación estratégica de la compensación, ver Edward E. Lawler III, *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems,* San Francisco: Jossey-Bass, 1990. Ver también Thomas J. Bergmann y Vida Gulbinas Scarpello, *Compensation Decision Making,* 4a. ed., Mason. OH: South-Western, 2002 capítulo 2.
4. John Cummings y Laurie Brannen, "The New World of Compensation", *Business Finance* 11, núm. 6, enero de 2005, p. 8. Ver también Dow Scott, Richard S. Sperling, Thomas D. McMullen y Marc Wallace, "Linking Compensation Policies and Programs to Organizational Effectiveness", *WorldatWork* 12, núm. 4, cuarto trimestre de 2003, p. 35.
5. Robyn T. Costello, "Value-Added Compensation Statements: Developing Strategic Content for a Winning Communication",

Employee Benefits Journal 27, núm. 3, septiembre de 2002, pp. 24-29.
6. George T. Milkovich y Jerry M. Newman, *Compensation,* 8a. ed., Boston: McGraw-Hill Irwin, 2005.
7. John A. Menefee y Ryan O. Murphy, "Rewarding and Retaining the Best: Compensation Strategies for Top Performers", *Benefits Quarterly* 20, núm. 3 (tercer trimestre de 2004), pp. 13-15. Ver también Steve Bates, Patrick Mirza y Adrienne For, "Top Pay for Best Performance", *HRMagazine* 48, núm. 1, enero de 2003, p. 30.
8. Bronwyn Fryer, "HBR Case Study: In a World of Pay", *Harvard Business Review* 81, núm. 11, noviembre de 2003, pp. 31-38.
9. Jude T. Rich, "Sitting on a Gold Mine: Reducing Employee Turnover at All Costs", *WorldatWork* 11, núm. 2, segundo trimestre de 2002, pp. 44-51. Ver también Claudia Zeitz Poster, "Retaining Key People in Troubled Companies", *Compensation and Benefits Review* 34, núm. 1, enero-febrero de 2002, pp. 7-11.
10. Lawler, "Pay Practices in Fortune 1000 Corporations", p. 45.
11. Michelle Brown y John S. Heywood, *Paying for Performance: An International Comparison,* Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2002.
12. Barbara Crowe, Ilene Siscovick y Marjorie Pieper, "Designing a Work Force Architecture for Merger Success", *WorldatWork* 12, núm. 3, tercer trimestre de 2003, pp. 39-46.
13. Rose Stanley, Project Manager, Benefits, WorldatWork, Scottsdale, Arizona, entrevista realizada por el autor, 1 de septiembre de 2004.
14. Para consultar uno de los artículos clásicos sobre la teoría de la equidad, ver J. Stacey Adams, "Integrity in Social Exchange", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology,* Nueva York: Academic Press, 1965, pp. 276-299.
15. Andrew J.DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior,* 3a. ed., Mason, OH: South-Western, 2005, pp. 114-116.
16. Victor H. Vroom, *Work and Motivation,* San Fransisco: Jossey-Bass, 1994. Este libro de referencia, publicado originalmente en 1964, integra el trabajo de cientos de investigadores que buscan explicar la elección del trabajo, la satisfacción en el puesto y el desempeño en el puesto.
17. Joseph Champoux, *Organizational Behavior: Essential Tenets,* 2a. ed., Mason, OH: South-Western, 2003, capítulo 8.
18. Robert L. Heneman, Paul W. Mulvey y Peter V. LeBlanc, "Improve Base Pay ROI by increasing Employee Knowledge", *WorldatWork* 11, núm. 4, cuarto trimestre de 2002, pp. 23-36.
19. Se puede encontrar un análisis detallado de reglas de exención y de no exención bajo la Ley de Normas Laborales en http://www.dol.gov.
20. Ira Feder, "Fine-Tuning the Pay Mix for Potential Cost Savings", *WorldatWork* 12, núm. 2, segundo trimestre de 2003, p. 6.
21. James R. Bowers, "Valuing Work: An Integrated Approach", *WorldatWork* 12, núm. 2, segundo trimestre de 2003, pp. 28-39.
22. Robert L. Heneman, Peter V. LeBlanc y Tim L. Reynolds, "Using Work Valuation to Identify and Protect the Talent Pool", *WorldatWork* 11, núm. 2 tercer trimestre de 2002, pp. 31-41.
23. William H. Holley, Jr., Kenneth H. Jennings y Rogert W. Wolters, *The Labor Relation Process,* 8a. ed., Mason, OH: South-Western, 2005, capítulo 6.
24. Robert L. Heneman, "Job and Work Evaluation", *Public Personnel Management* 32, núm. 1, primavera de 2003, pp. 1-25.
25. Fred Hilling, "Job Evaluation Is Here to Stay", *WorldatWork* 12, núm. 3, tercer trimestre de 2003, pp. 14-21.
26. Deborah Keary, Saundra Jackson y Vicky Neal, "Job Evaluation, Health Coverage, Discipline", *HRMagazine* 49, núm. 1, enero de 2004, pp. 39-40.
27. Robert L.Heneman, Peter V. LeBlanc y Howard Risher, "Work Valuation Addresses Shortcomings of Both Job Evaluation and Market Pricing", *Compensation and Benefits Review* 35, núm. 1, enero-febrero de 2003, pp. 7-11.
28. James R. Bowers, "Valuing Work", *WorldatWork* 12, núm. 2, segundo trimestre de 2003, p. 28.
29. Craig Skenes y Brian H. Kleiner, "The Hay System of Compensation", *Management Research News* 26, núm. 2, 2003, p. 109.
30. El sitio web de la Oficina de Trabajo de Estados Unidos (*Bureau of Labor*) es http://www.bls.gov.
31. Nona Tobin, "Can Technology Ease the Pain of Salary Surveys?" *Public Personnel Management* 31, núm. 1, primavera de 2002, pp. 65-76.
32. Michael O'Malley, "What Is Base Salary?", *WorldatWork* 12, núm. 3, tercer trimestre de 2003, pp. 22-28.
33. Gregory A. Stoskopf, "Choosing the Best Salary Structure for Your Organziation", *WorldatWork* 11, núm. 4, cuarto trimestre de 2004, pp. 28-36.
34. R. Eugene Hughes, "Skill or Diploma? The Potential Influence of Skill-Based Pay System on Sources of Skills Acquisition and Degree Programs", *Work Study* 52, núm. 4/5, 2003, pp. 179-183.
35. Patricia K. Zingheim y Jay R. Schuster, "Reassessing the Value of Skill-Based Pay", *WorldatWork* 11, núm. 3, tercer trimestre de 2002, pp. 72-77.
36. Andrew S. Rosen y David Turetsky, "Broadbanding : The Construction of a Career Management Framework", *WorldatWork* 11, núm. 4, cuarto trimestre de 2002, pp. 45-55.
37. Debido a que la Ley de Normas Laborales Justas siempre está sujeta a reformas, los empleadores deben consultar las publicaciones apropiadas de uno de los servicios mencionados antes o en la División de Sueldos y Pago por Horas del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, con el objeto de obtener la información más reciente referente a sus cláusulas actuales, en particular a la de la tasa de salario mínimo. Los cambios a la Ley de Normas Laborales Justas también se pueden encontrar en el sitio web del Departamento del Trabajo en http://www.dol.gov.
38. "Meet the FLSA's Fair Pay Rules", *HRFocus* 81, núm. 6, junio de 2004, p. 13.
39. Yvette Armendariz, "Time Is Money: Overtime May Not Be", *The Arizona Republic,* 8 de febrero de 2004, p. D-1.
40. Trish Nicholson, "Kiss Your Overtime Pay Goodbye?" *AARP Bulletin,* febrero de 2004, p. 6.
41. El seminario en línea puede verse en el sitio web del Departamento del Trabajo, http://www.dol.gov/esa.
42. Aaron Bernstein, "Women's Pay: Why the Gap Remains a Chasm", *Business Week,* 14 de junio de 2004, p. 58. Ver también "Reason for Gender Pay Gap Still Unclear", *HRFocus* 81, núm. 2, febrero de 2004, p. 12.

43. Mark R. Killingsworth, "Comparable Work and Pay Equality: Recent Development in the United States", *Canadian Public Policy* 28, mayo de 2002, p. 171.
44. Joel P. Rudin y Kimble Byrd, "U.S. Pay Equity Legislation: Sheep in Wolves' Clothing", *Employee Responsability and Rights Journal* 15, núm. 4, diciembre de 2003, p. 183.
45. Andrew L. Klein, Kimberly M. Keating y Lisa M. Ruggiero, "The Perils of Pay Inequity: Addressing the Problems of Comprenssion", *WorldatWork* 11, núm. 4, cuarto trimestre de 2002, pp. 56-62.
46. "How to Keep a Lid on Compensation Costs", *HRFocus* 85, núm. 5, mayo de 2004, pp. 3-4.

© Michelle D. Bridwell/PhotoEdit

capítulo 10

Pago por desempeño. Recompensas para incentivar

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Analizar los requisitos básicos para la implementación exitosa de programas de incentivos.

objetivo 2 Identificar los tipos de planes de incentivos individuales y las razones para implementarlos.

objetivo 3 Explicar por qué los incrementos por mérito pueden no lograr motivar a los empleados de manera adecuada y analizar las formas para aumentar su valor como motivadores.

objetivo 4 Indicar la ventaja de cada uno de los métodos principales utilizados para remunerar a los vendedores.

objetivo 5 Diferenciar cómo se pueden compartir las utilidades con los empleados con los sistemas de gainsharing de Scanlon, Rucker e Improshare.

objetivo 6 Distinguir los diferentes planes de participación de utilidades y explicar las ventajas y desventajas de cada uno.

objetivo 7 Describir los tipos principales de planes ESOP y analizar las ventajas que tienen para empleadores y empleados.

En el capítulo anterior se enfatizó que el valor de un puesto es un factor importante para determinar su tasa de pago. Sin embargo, el pago basado sólo en esta medida puede no motivar a los empleados para que se desempeñen con toda su capacidad. Es muy probable que los empleados no motivados cumplan sólo con los niveles de desempeño mínimos. Diversas organizaciones, como MasterBrand Cabinets, Sears Craftsman, Linen's Things, Neiman Marcus y Liz Clairborne, reconocen este hecho y ofrecen alguna forma de incentivo a sus trabajadores. Estas organizaciones intentan obtener más kilometraje motivacional de la compensación de los empleados vinculándola de manera más estrecha con los objetivos de la organización y el desempeño de los empleados. Jessica Smilko y Kathy Van Neck, especialistas en compensaciones, observan este hecho sobre el pago variable: "Los empleados están adoptando la compensación variable como un medio de alinear el comportamiento de los empleados con las metas de la organización".[1]

Cuando los incentivos se vinculen con los resultados, los trabajadores aplicarán cada vez más sus habilidades y conocimientos en sus puestos y se sentirán motivados a trabajar en equipo. Por consiguiente, en su intento por aumentar la productividad, los gerentes se enfocan en las muchas variables que ayudan a determinar la efectividad del pago como motivador.

En este capítulo se analizarán los planes de incentivos en relación con los objetivos que se espera conseguir con ellos y los diversos factores que pueden influir en su éxito. Dado que muchas organizaciones han implementado programas generales de incentivos, para los propósitos de análisis de este libro, éstos se han agrupado en tres amplias categorías: planes de incentivos individuales, planes de incentivos grupales y planes de incentivos empresariales, tal y como se muestra en la figura 10.1.[2]

Razones estratégicas para los planes de incentivos

pago variable
Pago vinculado a alguna medida de desempeño individual, grupal u organizacional.

Una tendencia clara en la administración estratégica de la compensación es el aumento de los planes de incentivos, también llamados programas de **pago variable**, para los empleados de toda la organización. Ken Abosch, especialista en compensaciones en Hewitt Associates LLC, apunta: "No hay duda de que la mayoría de las corporaciones han cambiado de formas fijas de compensación a formas variables. Ha habido un abandono de los programas de pago por derecho".[3]

Las recompensas como incentivo se basan por completo en la filosofía del pago por desempeño (ver capítulo 9). Los programas de pago por incentivos establecen un "umbral del desempeño" (un nivel de desempeño básico) que un empleado o grupo de empleados debe alcanzar con el fin de calificar para los pagos de incentivos. De acuerdo con un gerente de compensación: "El umbral del desempeño es el nivel mínimo que un empleado debe lograr con el fin de calificar para un pago variable". Además, los planes de incentivos hacen hincapié en un enfoque compartido en los objetivos de la organización ampliando las oportunidades de los incentivos para los empleados de toda la organización. Los planes de incentivos crean un ambiente operativo que apoya una filosofía de compromiso compartido, ya que cree que todas las personas contribuyen al desempeño y al éxito de la organización.

Planes de incentivos como vínculos con los objetivos de la organización

Los argumentos actuales a favor de los planes de incentivos se enfocan en vincular las recompensas de compensación (tanto individuales como grupales) con las metas de la or-

Figura 10.1 Tipos de planes de incentivos

INDIVIDUAL	GRUPAL	EMPRESARIAL
Trabajo a destajo.	Compensación del equipo.	Participación de utilidades.
Plan de hora estándar.	Plan Scanlon.	Opción de compra de acciones.
Bonos.	Plan Rucker.	Planes de adquisición de acciones
Pago por mérito.	Improshare (Mejora en la	por parte de los empleados
Pago por méritos de suma global.	productividad mediante	(ESOP, por sus siglas en inglés).
Premios de incentivo.	la participación).	
Incentivos de ventas.		
Incentivos para empleados profesionales.		
Compensación ejecutiva.		

ganización. Las metas u objetivos específicos de la empresa pueden ser reducir los costos de personal, mejorar la satisfacción del cliente, ampliar el mercado de los productos o mantener altos niveles de productividad y calidad, lo que a su vez mejora el mercado de los bienes y servicios en la economía global. Al entrelazar la compensación con los objetivos de la organización, los gerentes creen que los empleados asumirán la "posesión" de sus puestos y, en consecuencia, aumentarán sus esfuerzos y su desempeño global en el trabajo. Los incentivos se diseñan para animar a los empleados a efectuar un mayor esfuerzo en la realización de las tareas de su puesto; un esfuerzo que los sistemas de compensación basados en horas o en la antigüedad pueden no motivarles a realizar. Además, el pago de incentivos es muy valorado como estrategia de compensación para atraer o retener a los empleados de alto desempeño.[4] En la figura 10.2 se resumen las principales ventajas que investigadores y profesionales de RH atribuyen a los programas de pago de incentivos.

Figura 10.2 Ventajas de los planes de pago de incentivos

- Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. Proporcionan motivación real que produce ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables vinculados al logro de resultados. Los salarios base son costos fijos que no se relacionan con la producción.
- La compensación por incentivos se vincula directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de desempeño (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos. Si no se logran los objetivos, se retienen los incentivos.
- Cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo, los incentivos fomentan el trabajo en equipo y la cohesión de las unidades de trabajo.
- Los incentivos son una manera de distribuir el éxito entre los responsables de producirlo.
- Los incentivos son un medio para recompensar o atraer a los empleados de alto desempeño cuando los presupuestos de sueldos son bajos.

¿Funcionan los planes de incentivos? Varios estudios, junto con informes de organizaciones individuales, muestran una relación mensurable entre los planes de incentivos y la mejora del desempeño en las organizaciones. En el área de manufactura, a menudo la productividad mejora hasta 20 por ciento después de adoptar planes de incentivos. Sin embargo, las mejoras no se limitan a las industrias que producen bienes. Las organizaciones de servicios sin fines de lucro y los organismos gubernamentales también muestran aumentos de productividad cuando vinculan los incentivos con los objetivos de la organización. Por ejemplo, después de implementar un programa de incentivos basado en evaluaciones, con base en criterios de satisfacción del cliente, Shell Oil desarrolló una experiencia de marca consistente en miles de gasolineras independientes. Bob Hull, director de implementación del programa en Shell, declara: "Cuando se tiene una buena experiencia en una gasolinera Shell, se regresa".[5] Los vendedores de Cadillac que cumplen con las metas de ventas y de satisfacción al cliente reciben un bono en efectivo, premios de mercancía y una placa para colgar en la sala de ventas.[6]

Por desgracia, los estudios también muestran que los planes de pago variable pueden no cumplir con los objetivos propuestos o no generar mejoras en la organización. En primer lugar, algunas veces los planes de incentivos no pueden satisfacer las expectativas de aumento de pago de los empleados. En segundo, la administración pudo no haber prestado la atención necesaria al diseño e implementación del plan, provocando confusión en los empleados acerca de cómo se calculan los pagos de incentivos. Tercero, los empleados pueden tener poca capacidad para influir en los estándares de desempeño. Además, el éxito de un plan de incentivos dependerá del ambiente que exista dentro de la organización. Un plan de este tipo tiene más probabilidades de funcionar en una organización en la que los empleados tengan alta la moral y consideren que se les trata con justicia, y en la que exista armonía entre los empleados y la administración.

objetivo 1

Requerimientos para un plan de incentivos exitoso

Para que un plan de incentivos tenga éxito, los empleados deben desear que se implemente. Este deseo puede ser influido en parte por el grado de éxito que tenga la administración en introducir el plan y convencer a los empleados de sus beneficios. Animar a los empleados a participar en el desarrollo y administración del plan puede aumentar su disposición a aceptarlo.

Los empleados deben poder ver una clara conexión entre los pagos de incentivos que reciben y el desempeño de sus puestos. Esta conexión es más visible si existen estándares de calidad o cantidad, objetivos con los que puedan juzgar su desempeño. El compromiso de los empleados para cumplir con estos estándares también es primordial para el éxito de los planes de incentivos. Esto requiere confianza y comprensión mutua entre los empleados y sus supervisores, las cuales sólo se pueden lograr por medio de canales abiertos de comunicación recíproca. La administración nunca debe permitir que los planes de incentivos se consideren como un *derecho*. En lugar de eso, estos pagos se deben ver como una recompensa que debe ganarse con esfuerzo. Esta percepción se puede reforzar si el dinero de los incentivos se distribuye a los empleados en un cheque por separado. Los especialistas en compensación también destacan las siguientes como características de un plan de incentivos exitoso:

- Los incentivos financieros se vinculan con el comportamiento valioso.
- Los empleados consideran que el programa de incentivos es justo.
- Los estándares de productividad/calidad son desafiantes pero alcanzables.
- Las fórmulas de pago son sencillas y comprensibles.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Evaluación de la efectividad de un programa de incentivos

MasterBrand Cabinets y Waterloo Industries han pasado varios años implementando ampliamente programas de incentivos. Con una fuerza de trabajo muy cumplidora y entregada, cada empresa ha identificado los incentivos otorgados a todos como un elemento clave para lograr las metas de negocios. Para asegurar la continuidad del éxito en sus programas de incentivos, se espera que los gerentes de ambas organizaciones los revisen y evalúen de manera periódica. Éste es un ejemplo de una herramienta de diagnóstico de evaluación.

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS

EVALUACIÓN GENERAL	INSEGURO	POCO	ALGO	MUCHO
1. ¿Hasta qué punto las medidas del programa de incentivos apoyan a los objetivos del negocio y de la operación?	☐	☐	☐	☐
2. ¿Hasta qué punto entienden los empleados cómo influir en las medidas del programa?	☐	☐	☐	☐
3. ¿Hasta qué punto han cambiado los comportamientos de los empleados como resultado del programa?	☐	☐	☐	☐
4. ¿Hasta qué punto la dirección de la fábrica se ha comprometido de manera activa con los empleados para mejorar el desempeño?	☐	☐	☐	☐
5. ¿Cuánta infraestructura efectiva tenemos disponible para apoyar el programa (por ejemplo, comunicaciones, seguimiento)?	☐	☐	☐	☐
6. En general, ¿cómo calificaría la satisfacción de la administración de la fábrica con el programa?	☐	☐	☐	☐
7. En general, ¿cómo calificaría la satisfacción de los empleados (los que participaron en el programa) con el programa?	☐	☐	☐	☐

Fuente: Christian M. Ellis y Cynthia L. Paluso, "Blazing a Trail to Broad-Based Incentives", *WorldatWork Journal* 9, núm. 4, cuarto trimestre de 2000, pp. 33-41. Reproducido con autorización, WorldatWork, Scottsdale, Arizona.

Además, los programas de pago de incentivos mejor gestionados son los que se comunican de manera clara y continua a los empleados. Esto es cierto durante los periodos económicos buenos y malos. De acuerdo con Roisin Woolnough, consultor en compensación: "Comunicar lo que se está haciendo es esencial para el éxito. Todo el mundo necesita saber cuáles son las metas y cuáles las recompensas por lograrlas".[7] Las organizaciones proactivas encuentran recomendable evaluar la operación y la administración de sus programas de pago variables. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1" se ofrece una herramienta de diagnóstico para la revisión y evaluación periódicas de los programas de incentivos.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Establecimiento de medidas de desempeño. Las claves

Tanto las organizaciones grandes como las pequeñas han establecido medidas de desempeño para mejorar su éxito operativo, al mismo tiempo que recompensan a los empleados por el resultado de su desempeño. El establecimiento de medidas de desempeño significativas es uno de los retos importantes y difíciles que enfrenta la administración hoy en día. Antes de que los gerentes o supervisores desarrollen e implementen medidas en la organización deben considerar los siguientes lineamientos:

- *Las medidas de desempeño en todos los niveles de la organización deben ser consistentes con las metas estratégicas de la organización*. Hay que evitar medidas o métricas no relevantes que no se relacionen de manera estrecha con la empresa o con lo que los empleados hacen en su trabajo.
- *Definir el propósito de las medidas de desempeño y apoyar inexorablemente la causa*. Demostrar que las medidas de desempeño son, de hecho, una buena administración de la empresa y la asignación de la responsabilidad de su éxito a los gerentes y empleados.
- *Involucrar a los empleados*. Un paso crítico en cualquier programa de medición es el desarrollo de una estrategia que involucre a los empleados subrayando su participación, así como la implementación y la administración continua del programa de administración del desempeño. Dividir la fuerza de trabajo con base en la naturaleza del trabajo y su potencial. Considerar qué medidas requieren personalización. Un programa de medición del desempeño tiene mayor aceptación si los empleados están de acuerdo con el proceso.
- *Considerar la cultura de la organización y la demografía de su fuerza de trabajo al diseñar las medidas de desempeño*. Por ejemplo, las organizaciones con una estructura jerárquica más tradicional podrían necesitar más tiempo para introducir medidas de desempeño en comparación con las organizaciones más planas, que son más flexibles y menos controladoras y autoritarias.
- *Comunicar ampliamente la importancia de las medidas de desempeño*. Los mensajes de desempeño son los principios y lineamientos que se comunican a los empleados acerca de los niveles de desempeño requeridos y sobre por qué la organización tiene que alcanzar esos niveles de éxito.

Fuente: Adaptado de Christian M. Ellis, "Improving the Impact of Performance Management", *Workspan* 45, núm. 2, febrero de 2002, pp. 7-8.

Establecimiento de medidas de desempeño

La medición es una clave del éxito de los planes de incentivos porque comunica la importancia de las metas establecidas de la organización. Lo que se mide y se recompensa llama la atención.[8] Por ejemplo, si la organización desea ser líder en calidad, entonces los índices de desempeño se enfocarán en la satisfacción del cliente, la puntualidad y la minimización de errores. Si la meta es ser un productor de bajo costo, el énfasis debe ponerse en la reducción de costos o en el incremento de la productividad con niveles más bajos de calidad aceptable. Aunque existe una gran variedad de opciones de desempeño, la mayoría se enfoca en la calidad, el control de costos o la productividad. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2" se proporcionan cinco lineamientos comprobados de cómo establecer y mantener un programa efectivo de medición del desempeño.

En algunas organizaciones vincular los pagos de incentivos con las medidas formales del desempeño no ha dado resultados positivos, ni para los empleados ni para la organización.[9] El fracaso puede ser resultado de la elección de las medidas del desempeño. Por tanto, las medidas que son cuantitativas, sencillas y estructuradas para mostrar una clara relación con la mejora en el desempeño son las mejores. Las medidas demasiado cuantitativas y complejas se deben evitar. Además, al seleccionar una medida del desempeño es necesario evaluar hasta qué punto los empleados involucrados en realidad influyen en la medición. Por último, los empleadores deben evitar la tentación de aumentar las metas de desempeño para tratar de superar continuamente los resultados anteriores. Esto en última instancia lleva a la frustración de los empleados y a su percepción de que los estándares son inalcanzables, lo que dará como resultado que desconfíen de la administración; ello podría tener una repercusión negativa en todo el programa de incentivos.

Administración de los planes de incentivos

Aunque los planes de incentivos que se basan en la productividad pueden reducir los costos directos de personal, se deben planear, implementar y mantener con cuidado para lograr todo su beneficio. Una regla fundamental es que la planeación minuciosa se debe combinar con un enfoque "cauteloso". Los gerentes de compensación hacen hincapié, repetidas veces, en una serie de puntos que se relacionan con la administración efectiva de los planes de incentivos. Por consenso, tres de los puntos más importantes son los siguientes:

1. Los sistemas de incentivos son efectivos sólo cuando los gerentes están dispuestos a otorgarlos con base en diferencias de desempeño individual, de equipo o de la organización. Permitir que los programas de incentivos se conviertan en garantías de pago despoja al incentivo de su propósito motivador. El principal propósito de un plan de compensación de incentivos no es pagarlos en casi cualquier circunstancia, sino motivar el desempeño. Por consiguiente, si se quiere que el plan tenga éxito, se debe evitar recompensar el desempeño deficiente.
2. Los presupuestos salariales anuales deben ser tan grandes como para recompensar y reforzar el desempeño sobresaliente. Cuando los presupuestos de compensación se establecen para garantizar que los incrementos de pago no excedan ciertos límites (a menudo establecidos como un porcentaje de la nómina o de las ventas), estas restricciones pueden vedar la recompensa al desempeño sobresaliente de personas o grupos.
3. Se deben determinar los costos generales asociados con la implementación y administración del plan. Éstos pueden incluir el costo de establecer estándares de desempeño y el costo del mantenimiento de los registros. El tiempo que se utiliza para comunicar el plan a los empleados, responder preguntas y resolver cualquier queja al respecto también se debe incluir en estos costos.

Planes de incentivos individuales



En el competitivo mundo de hoy en día, una palabra, *flexibilidad*, describe el diseño de los planes de incentivos individuales.[10] Por ejemplo, la tecnología, tareas y deberes del puesto y las metas de la organización (como ser productor de bajo costo) influyen en las decisiones de las empresas respecto a los programas de pago de incentivos. Los pagos de

incentivos se pueden determinar por el número de unidades producidas, el logro de objetivos específicos de desempeño o las mejoras en la productividad de la organización como un todo. Además, en industrias muy competitivas, como la de alimentos y de venta minorista, los márgenes de utilidad bajos afectarán la disponibilidad de dinero para el pago de incentivos. Todas estas consideraciones sugieren que la tradición y la filosofía, así como la economía y la tecnología, ayudan a guiar el diseño de los sistemas de incentivos individuales.

Trabajo a destajo

trabajo a destajo directo
Plan de incentivos en el que los empleados reciben cierta tarifa por cada unidad producida.

tasa diferencial (por pieza producida)
Tasa de compensación en la que los empleados cuya producción excede la cantidad estándar reciben una tarifa más alta por todo su trabajo que la que reciben quienes no excedieron dicha cantidad.

Uno de los planes de incentivos más antiguos se basa en el trabajo a destajo. En el **trabajo a destajo directo** los empleados reciben una cierta tarifa por cada unidad producida. Su compensación se determina por el número de unidades que produce durante un periodo de pago. En Steelcase, un fabricante de mobiliario de oficina, los empleados pueden ganar más que su sueldo base, a menudo hasta 35 por ciento más, mediante el trabajo a destajo por cada trozo de metal que cortan o silla que tapizan. En el sistema de **tasa diferencial (por pieza producida)**, los empleados cuya producción excede la cantidad estándar de producción reciben una tasa más alta por *todo* su trabajo que la que reciben quienes no excedieron dicha cantidad.

Los empleadores incluyen el trabajo a destajo en su estrategia de compensación por varias razones. El pago de sueldos para cada empleado es fácil de calcular, y el plan permite a la organización predecir sus costos de personal con exactitud relevante, ya que estos costos son los mismos por cada unidad de producción. El sistema de trabajo a destajo puede tener más éxito cuando las unidades de producción se puedan medir con facilidad, la calidad del producto sea menos esencial, el puesto esté más estandarizado y sea posible mantener un flujo de trabajo constante.

Cálculo de la tarifa por pieza

Aunque los estándares de tiempo establecen el tiempo requerido para llevar a cabo cierta cantidad de trabajo, no determinan por sí mismos cuál deberá ser la tasa de incentivo. Las tasas de incentivos se deben basar en tasas salariales por hora que, de otra manera, se pagarían por el tipo de trabajo que se lleva a cabo. Por ejemplo, el tiempo estándar para producir una unidad de trabajo en un puesto, en el que se paga a $11.50 la hora, se estableció en 12 minutos. La tarifa por pieza sería de $2.30 por unidad y se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{60 \text{ (minutos por hora)}}{12 \text{ (tiempo estándar por hora)}} = 5 \text{ unidades por hora}$$

$$\frac{\$11.50 \text{ (tarifa por hora)}}{5 \text{ (unidades por hora)}} = \$2.30 \text{ por unidad}$$

Trabajo a destajo. Los inconvenientes

A pesar de sus obvias ventajas (que incluyen su vínculo directo con una filosofía de pago por desempeño) los sistemas de trabajo a destajo tienen una serie de desventajas que contrarrestan su utilidad. Uno de los puntos débiles más importantes del trabajo a destajo, así como de otros planes de incentivos que se basan en el esfuerzo individual, es que existe la posibilidad de que no siempre sean un motivador efectivo. Si los empleados consideran que un aumento en su producción provocará que se ganen la desaprobación de sus compañeros de trabajo, lo que a menudo se conoce como "rompimiento de tarifa", evitarán esforzarse al máximo porque su deseo de ser aprobados por sus colegas es mayor que su deseo de ganar más dinero. Además, los puestos en los que las contribuciones individuales sean difíciles de distinguir o medir, o en los que el trabajo se mecaniza hasta

el punto en que el empleado tiene muy poco control sobre el resultado, no son aptos para el trabajo a destajo, el cual también puede ser inapropiado en las siguientes situaciones:

- Cuando la calidad es más importante que la cantidad.
- Cuando los cambios tecnológicos son frecuentes.
- Cuando los estándares de productividad en los que se debe basar el trabajo a destajo son difíciles de desarrollar.

En gran medida, los sistemas de incentivos del trabajo a destajo pueden tener un efecto adverso para la cultura de una organización que promueva la cooperación de la fuerza de trabajo, la creatividad o la solución de problemas, ya que cada una de estas metas puede interferir en el tiempo y la productividad de un empleado y, por consiguiente, en el total de los incentivos que gane.

Plan de hora estándar

plan de hora estándar
Plan de incentivos que establece tasas que se basan en la terminación de un trabajo en un tiempo estándar determinado previamente.

Otra técnica común de incentivos es el **plan de hora estándar**, que establece tasas de incentivos basadas en un "tiempo estándar" determinado previamente para terminar un trabajo. Si los empleados terminan el trabajo en menos tiempo del esperado, su pago aún se basa en el tiempo estándar para el trabajo multiplicado por su tarifa por hora. Los planes de hora estándar son populares en los departamentos de servicio de las agencias automotrices. Por ejemplo, si el tiempo estándar para instalar un motor en un camión es de cinco horas y el mecánico termina el trabajo en cuatro horas y media, el pago será la tarifa por hora del mecánico por cinco horas. Los planes de hora estándar son idóneos para operaciones de ciclos largos o trabajos o tareas que no son repetitivas y que requieren diversas habilidades. Sin embargo, aunque los planes de hora estándar pueden motivar a los empleados a producir más, los empleadores deben asegurarse de que el mantenimiento del equipo y la calidad del producto no sufran cuando los empleados se esfuercen por hacer su trabajo con más rapidez para ganar un ingreso adicional.

Bonos

bono
Pago de incentivos que es adicional al sueldo base.

Un **bono** es un pago de incentivos que se da a un empleado más allá de su sueldo base normal. Con frecuencia se da al final del año y no forma parte del sueldo base. Los bonos tienen la ventaja de proporcionar a los empleados más paga por hacer un esfuerzo mayor, mientras que al mismo tiempo los empleados tienen la seguridad de un sueldo base. El pago de bonos es común entre los empleados gerenciales y ejecutivos, pero tendencias recientes indican que se están otorgando cada vez más a los empleados de toda la organización.

Dependiendo de quien vaya a recibir el bono, se determina el pago del incentivo con base en la reducción de costos, la mejora de la calidad o los criterios de desempeño establecidos en la organización. En el nivel ejecutivo, por ejemplo, los criterios de desempeño pueden incluir el aumento de las utilidades o los objetivos acordados que sean específicos para la empresa.

bono inmediato
Bono no planeado que se da por un esfuerzo del empleado no relacionado con una medida de desempeño establecida.

Cuando se recompensa cierta contribución especial del empleado, se utiliza un bono inmediato. Un **bono inmediato**, como indica el nombre, se da "en el momento", casi siempre por un esfuerzo del empleado que no está vinculado de manera directa con un estándar de desempeño establecido. Por ejemplo, un representante de servicio al cliente puede recibir un bono inmediato por trabajar muchas horas para completar un gran pedido de un cliente nuevo. A los bonos inmediatos se les considera herramientas útiles de retención y motivación para empleados con sobrecarga de trabajo, sobre todo en periodos financieros difíciles. Lauren Sejen, experto en compensaciones en Watson Wyatt Worldwide, señala: "Creo que los bonos inmediatos son una de las formas de recompensa más subutilizadas, ya que se considera lo bien que responden los empleados a ellos. Estos planes tienen mucho sentido".[11]

Pago por méritos

Un programa de pago por méritos (aumento por méritos) vincula un incremento del sueldo base con el éxito con que se desempeña un empleado en su puesto. El incremento por méritos casi siempre se otorga con la condición de que el empleado haya logrado un estándar de desempeño objetivo, aunque la evaluación subjetiva de un superior sobre el desempeño del subordinado puede desempeñar un papel importante en el aumento otorgado. Los incrementos por méritos pueden funcionar como motivadores si los empleados perciben que éstos se relacionan con el desempeño requerido para ganarlo.[12]

Las teorías de la motivación, además de la investigación de la ciencia del comportamiento, ofrecen justificación para los planes de pago por méritos, así como para otros programas de pago por desempeño.[13] Sin embargo, las investigaciones indican que es necesario un incremento por méritos en el rango de siete a nueve por ciento para que sirva como motivador. Los empleados pueden aceptar cantidades porcentuales menores, pero los incrementos de salario bajos pueden no generar un esfuerzo mucho mayor por parte de los empleados para impulsar los resultados del negocio. En consecuencia, con presupuestos de sueldo bajos (ver capítulo 9), las organizaciones que deseen recompensar a sus empleados de alto desempeño tendrán que distribuir una gran parte de su presupuesto de compensación entre estas personas.[14] Un incremento por méritos significativo llamará la atención de los empleados de alto desempeño, al mismo tiempo que enviará una señal a los empleados de desempeño deficiente. Una política estratégica de compensación *debe diferenciar* entre el desempeño sobresaliente y el bueno o promedio. Más aún, los incrementos que se concedan con base en los méritos deben poder diferenciarse de los otorgados por el costo de vida u otros incrementos generales.

objetivo 3

Problemas con los incrementos por méritos

Los incrementos por méritos no siempre pueden lograr su propósito. A diferencia de un bono, un incremento por méritos puede perpetuarse año tras año aun cuando el desempeño decline. Cuando esto sucede los empleados se acostumbran a esperar el incremento y lo ven como un derecho, que no se relaciona con su desempeño. Además, lo que se considera como incrementos por méritos a menudo resultan ser aumentos que se basan en la antigüedad o el favoritismo. La evaluación del desempeño de un subordinado basada en prejuicios por parte de un superior puede desempeñar un papel importante en el incremento otorgado. Aun cuando los incrementos por méritos se determinan por el desempeño, los ingresos de los empleados pueden ser contrarrestados por la inflación y por impuestos sobre la renta más altos. Los especialistas en compensación también reconocen los siguientes problemas con los planes de pago por méritos:

1. El dinero disponible para los incrementos por méritos puede no ser adecuado para aumentar de forma satisfactoria el pago base de todos los empleados.
2. Los gerentes pueden carecer de orientación acerca de cómo definir y medir el desempeño; puede haber ambigüedad en los criterios respecto a las recompensas por méritos.
3. Los empleados pueden no creer que su compensación se relaciona con el esfuerzo y desempeño; pueden no poder diferenciar entre el pago por méritos y otro tipo de incrementos de pagos.
4. Los objetivos de la evaluación del desempeño de los empleados y de sus gerentes a menudo no coinciden.
5. Puede haber falta de honestidad y cooperación entre la administración y los empleados.
6. Se ha demostrado que los planes de pago por méritos "generales" no motivan a los empleados a desempeñarse a niveles más altos.

guías de incrementos por mérito. Lineamientos para otorgar incrementos por mérito que están vinculados con los objetivos de desempeño.

Aunque no hay soluciones sencillas para estos problemas, las organizaciones que utilizan un verdadero plan de pago por méritos, a menudo basan el porcentaje del aumento del pago en **guías de incrementos por mérito** vinculadas con las evaluaciones del desempeño. Por ejemplo, en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos

Lo más destacado en la administración de recursos humanos 3

Tabla de guía de incrementos por méritos

Una tabla de guía de incrementos por méritos es una tabla de "consulta" para otorgar incrementos por méritos con base en 1) el desempeño del empleado, 2) la posición en el rango de pago y, en algunos casos, 3) el tiempo desde el último incremento de pago. El diseño de una tabla de guía de incremento por méritos incluye diferentes cuestiones. Específicamente:

- ¿Cuánto se les debe pagar a los empleados cuyo desempeño no es satisfactorio? Como su desempeño es poco rentable o inferior al estándar, la respuesta común es "nada".
- ¿Cuánto se les debe pagar a los empleados de desempeño promedio? La práctica común es otorgar incrementos proporcionales a los cambios en el costo de vida (ver capítulo 9). El punto medio de la tabla de guía de incrementos por méritos debe ser igual al cambio porcentual local o nacional en el índice de precios al consumidor (IPC).
- ¿Cuánto se le debe pagar a un empleado de desempeño superior o sobresaliente? Aquí predominan los niveles de utilidad, los presupuestos de compensación y las cuestiones psicológicas.

La siguiente tabla de guía de incrementos por méritos muestra el rango de pago para cada nivel salarial, los cuales se dividen en cinco subniveles (quintiles), con uno en la parte inferior del rango de pago y cinco en la superior. A la izquierda se coloca el desempeño del empleado (determinado por la evaluación anual) en cinco niveles, del más alto (sobresaliente) al más bajo (no satisfactorio). La posición de un empleado en su rango salarial y nivel de desempeño indica el porcentaje de incremento de pago que recibirá. Por ejemplo, a una persona en el nivel más alto del rango de pago (5) que obtenga una evaluación del desempeño "sobresaliente" se le otorgará un incremento salarial de seis por ciento. Sin embargo, un empleado de desempeño sobresaliente que se encuentre en el rango de pago más bajo (1) recibirá un incremento de nueve por ciento.

Como el propósito de la tabla de guía de incrementos es equilibrar los objetivos de pago en conflicto, compromete, mediante el diseño, la relación entre el incremento por méritos y las calificaciones de las evaluaciones del desempeño. Los empleados con el más alto nivel de desempeño no siempre serán los empleados con el porcentaje de incremento más alto. Advierta que un empleado de desempeño superior en los quintiles 1, 2 y 3 puede recibir un incremento porcentual igual o mayor que el del empleado de desempeño sobresaliente en el quintil 5. Como resultado, los empleados pueden darse cuenta de que los incrementos de pago no se determinan sólo por el desempeño. Sin embargo, como se comentó en el capítulo 9, si el dinero va a servir como motivador, los empleados de desempeño alto deben recibir una cantidad significativa del presupuesto de compensación.

TABLA DE GUÍA DE INCREMENTOS POR MÉRITOS

	QUINTIL (POSICIÓN EN EL RANGO), %				
NIVEL DE DESEMPEÑO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Sobresaliente (5)	9	9	8	7	6
Superior (4)	7	7	6	5	4
Competente (3)	5	5	4	3	3
Necesita mejorar (3)	0	0	0	0	0
No satisfactorio (1)	0	0	0	0	0

humanos 3" se ilustra una tabla de guías para otorgar incrementos por méritos. Los porcentajes pueden cambiar cada año con base en diversas cuestiones internas y externas, como los niveles de utilidades o las condiciones económicas nacionales, según indiquen los cambios en el índice de precios al consumidor. En el plan de méritos que se ilustra, y con el fin de evitar que todos los empleados se califiquen como sobresalientes o por encima del promedio, se requiere que los gerentes distribuyan la calificación de desempeño con base en alguna fórmula establecida previamente (como que sólo 10 por ciento puede ser sobresaliente). Además, cuando se establecen los lineamientos de porcentajes de incremento por méritos, las organizaciones deben considerar el desempeño individual junto con factores como la capacitación, la experiencia y las utilidades actuales.

Pago por méritos de suma global

programa de pago por méritos de suma global
Programa en el que los empleados reciben un pago por méritos a fin de año, que no se añade a su sueldo base.

Para hacer los aumentos por méritos más flexibles y visibles, organizaciones como Boeing, Timex y Westinghouse han implementado un **programa de pago por méritos de suma global**. En este tipo de plan los empleados reciben un incremento de suma global en un solo pago al momento de su revisión, incremento que no se añade a su salario base. Los programas de pago por méritos de suma global ofrecen varias ventajas. Para los empleados una ventaja es que el hecho de recibir un pago por méritos de suma global puede proporcionar una clara relación entre el pago y el desempeño. Por ejemplo, un incremento por méritos de seis por ciento que se otorga a un ingeniero industrial que gana $58 000 al año se traduce en un aumento semanal de $66.92, una cifra que parece pequeña si se compara con el pago de suma global de $3480. Para los empleadores, los pagos de suma global en esencia congelan los salarios base, lo que mantiene los costos anuales de salarios y prestaciones, ya que los niveles de beneficios casi siempre se calculan a partir de los niveles de salarios. Las organizaciones que utilizan un programa de pago por méritos de suma global ajustarán sus salarios base a la alza después de un cierto periodo. Estos ajustes deben avanzar al mismo ritmo que el aumento del costo de vida y los incrementos de sueldos del mercado en general.

Premios de incentivos y reconocimientos

A menudo se utilizan premios para reconocer las ganancias en productividad, las contribuciones especiales o los logros y el servicio a la organización. Los premios de mercancía, regalos personalizados, boletos para el teatro, vacaciones, certificados de regalo y prendas de ropa personalizadas representan premios de incentivos que no son en dinero en efectivo.[15] Los premios tangibles que se presentan con el mensaje y estilo correctos pueden hacer que los empleados se sientan apreciados, al mismo tiempo que subrayan los valores de la empresa.[16]

Las investigaciones indican con claridad que los premios de incentivos que no son en efectivo son más eficaces como motivadores cuando el premio se combina con un programa de reconocimiento significativo a los empleados. Bob Nelson, presidente de Nelson Motivation, declara: "Los empleadores deben preocuparse por relacionar los premios con el desempeño, y por otorgarlos de manera oportuna, sincera y específica".[17] En gran medida, los premios y el reconocimiento al empleado deben destacar cómo el desempeño de éste contribuye a los objetivos específicos de la organización. Greg Boswell, director de reconocimiento del desempeño de O. C. Tanner, comenta: "Los empleadores en la actualidad están pensando en premios y reconocimiento para los empleados de forma más estratégica, con programas alineados de manera estrecha con sus metas de negocios".[18]

objetivo 4

Incentivos de ventas

El entusiasmo e impulso que se requieren en la mayoría de los tipos de trabajo de ventas exigen que los vendedores se sientan muy motivados. Este hecho, así como la naturaleza competitiva de las ventas, explica por qué los incentivos financieros se utilizan con amplitud para los vendedores. Estos planes de incentivos deben proporcionar una fuente de motivación

que producirá como respuesta cooperación y confianza. La motivación es particularmente importante para los empleados que están lejos de la oficina, a los que no se puede supervisar de cerca y quienes, como resultado, deben contar con un alto grado de autodisciplina.

Necesidades únicas de los planes de incentivos de ventas

Los sistemas de incentivos para los vendedores son complicados debido a las grandes diferencias en los tipos de puestos de ventas.[19] Éstos varían desde vendedores de tiendas departamentales que se hacen cargo de las compras de los clientes hasta los vendedores industriales de McGraw-Edison, que proporcionan consultoría y otros servicios muy técnicos. El desempeño de los vendedores se puede medir por el volumen monetario de sus ventas y por su capacidad para establecer nuevas cuentas. Otras medidas son la capacidad para promover nuevos productos o servicios y de proporcionar varias formas de servicio y ayuda al cliente que no producen ingresos inmediatos por ventas.[20]

Sin embargo, los estándares de desempeño para los vendedores son difíciles de desarrollar, ya que su desempeño a menudo es afectado por factores externos que no están bajo su control. Las fluctuaciones económicas y de temporada, la competencia en las ventas, los cambios en la demanda y la naturaleza del territorio de ventas pueden afectar al historial de ventas de la persona.[21] El volumen de ventas por sí solo puede no ser un indicador exacto del esfuerzo que han realizado los vendedores.

Al desarrollar planes de incentivos para vendedores los gerentes también enfrentan el problema de cómo recompensar sus esfuerzos de ventas adicionales y, al mismo tiempo, compensarlos por las actividades que no contribuyen de manera directa o inmediata a las ventas. Además, los vendedores deben disfrutar de un grado de estabilidad en sus ingresos.[22]

Tipos de planes de incentivos de ventas

Los planes de compensación para los empleados de ventas[23] pueden consistir en un plan de salarios directo, un plan directo de comisiones o un plan que combine salario y comisiones. Un **plan de salarios directo** permite pagar a los vendedores por realizar diversas tareas que no se reflejan de inmediato en su volumen de ventas. Permite también que dediquen más tiempo a proporcionar servicios y a desarrollar la buena voluntad de los clientes sin poner en riesgo su ingreso. La principal limitación del plan de salarios directo es que puede no motivar a los vendedores a realizar el esfuerzo suficiente para maximizar el volumen de sus ventas.

plan de salarios directo
Plan de compensación que permite pagar a los vendedores por realizar diversas tareas que no se reflejan de inmediato en su volumen de ventas.

Por otro lado, el **plan de comisiones directo**, que se basa en un porcentaje de las ventas, proporciona un incentivo máximo y es fácil de calcular y entender. Por ejemplo, la compensación total en efectivo puede ser igual al volumen total de ventas por algún porcentaje del total de ventas, por ejemplo, dos por ciento. Con un plan de comisiones directo se puede dar a los vendedores un anticipo de sueldo. Un *anticipo* es un adelanto de efectivo que deben devolver cuando ganen sus comisiones.

plan de comisiones directo
Plan de compensación que se basa en un porcentaje de las ventas.

Sin embargo, el plan de comisiones directo está limitado por las siguientes desventajas:

1. El énfasis se hace en el volumen de ventas, no en las utilidades.
2. Es probable que se descuide el servicio al cliente después de la venta.
3. Las utilidades tienden a fluctuar entre periodos de negocios buenos y malos, y la rotación de vendedores capacitados tiende a aumentar en los periodos malos.
4. Los vendedores se ven tentados a otorgar concesiones de precio.

El **plan combinado de salario y comisiones** es el programa de incentivos de ventas que más se utiliza. Un vendedor que trabaja con un plan combinado de 70/30 recibirá una compensación total en efectivo que se paga como 70 por ciento en salario base y 30 por ciento en comisiones. Se puede establecer la proporción de salario base y comisión para que se adapte a los objetivos de la organización. Las siguientes ventajas indican la razón por la cual el plan combinado de salarios y comisiones es tan utilizado:

plan combinado de salario y comisiones
Plan de compensación que incluye un salario directo y una comisión.

1. El tipo correcto de compensación de incentivos, si se relaciona con el salario en la proporción correcta, tiene la mayoría de las ventajas de las formas de compensación mediante salarios directos y comisiones directas.
2. Un plan de compensación de salario más incentivo ofrece una mayor flexibilidad en el diseño y, por consiguiente, puede establecerse con más facilidad para ayudar a maximizar las utilidades de la empresa.
3. El plan puede desarrollar la proporción más favorable de gastos de ventas a las ventas.
4. Se puede motivar a la fuerza de ventas de campo para que logren objetivos específicos de marketing de la empresa, además del volumen de ventas.

Incentivos para empleados profesionales

Como a otros empleados asalariados, a los empleados profesionales (ingenieros, científicos y abogados, por ejemplo) se les puede motivar por medio de bonos o incrementos por méritos. Por desgracia, en algunas organizaciones los empleados profesionales no pueden avanzar más allá de cierto punto en la estructura de salarios a menos que estén dispuestos a tomar asignaciones administrativas. Cuando se les promueve, sus talentos profesionales ya no se utilizan por completo. En el proceso, la organización puede perder un buen empleado profesional y ganar un administrador deficiente. Para evitar esta situación algunas organizaciones han ampliado el rango de salarios para posiciones profesionales con el fin de equipararlo o casi igualarlo al de las posiciones administrativas. La amplitud de este rango proporciona un sistema salarial de dos vías, como se ilustra en el capítulo 7, donde los profesionales que no aspiran a convertirse en administradores aún tienen la oportunidad de ganar salarios comparables.

Los empleados profesionales pueden recibir compensación por encima del pago base. Por ejemplo, a los científicos e ingenieros empleados en empresas de tecnología de punta se les incluye en programas de incentivos basados en el desempeño, como participación de utilidades y adquisición de acciones. Estos planes fomentan mejores niveles de desempeño individual. Los bonos en efectivo se pueden otorgar a quienes terminen proyectos en la fecha límite o antes. Los pagos también se pueden dar a las personas que sean elegidas para sociedades profesionales, a quienes obtengan patentes o a quienes cumplan con los estándares profesionales autorizados.

El paquete de pago ejecutivo

Los planes de compensación ejecutiva constan de cinco componentes básicos: 1) salario base, 2) bonos o incentivos a corto plazo, 3) incentivos a largo plazo o planes de acciones, 4) prestaciones y 5) gratificaciones.[24] Cada uno de estos elementos puede recibir diferente énfasis en los paquetes de compensación del ejecutivo, lo que depende de los diversos objetivos de la organización y de las necesidades ejecutivas.

Salarios ejecutivos base. Los salarios ejecutivos base representan entre 30 y 40 por ciento del total de la compensación anual.[25] Un análisis de los salarios ejecutivos indica que la mayor parte del pago ejecutivo se recibe como bonos y recompensas a manera de incentivos a largo plazo. Sin importar esto, los ejecutivos de las empresas de *Fortune 500* ganan habitualmente un salario base anual que sobrepasa los 500 000 dólares, y algunos que trabajan en corporaciones muy grandes incluso ganan bastante más. Los niveles de los salarios competitivos en el mercado laboral quizá ejercen la mayor influencia en los salarios ejecutivos base. Un comité de compensaciones de una organización (casi siempre miembros del consejo de administración) solicitará una encuesta de sueldos y salarios para averiguar lo que ganan los ejecutivos en empresas comparables. Por ejemplo, en un estimado, 96 por

ciento de las empresas en el índice de acciones de Standard & Poor's 500 utilizan una técnica que se llama *benchmarking competitivo* con el fin de establecer el pago ejecutivo o de mantenerse competitivos para el talento ejecutivo. Como observa *Business Week*, los consejos de administración de las empresas razonan que el director general que no gana lo mismo que sus colegas puede "irse a otra aventura".[26] Las comparaciones se pueden basar en el tamaño de la organización, el volumen de ventas o las asociaciones industriales. Por consiguiente, al analizar los datos de los estudios publicados, junto con las encuestas de sueldos y salarios autogeneradas, la comisión de compensaciones puede determinar la equidad del paquete de compensación fuera de la organización.[27]

Incentivos ejecutivos a corto plazo. Los bonos anuales representan el elemento principal de los incentivos ejecutivos a corto plazo. El pago de un bono puede ser en efectivo o con acciones y se puede pagar de inmediato (que con frecuencia es el caso), diferido en un periodo corto o diferido hasta el retiro. La mayoría de las organizaciones paga sus bonos de incentivos a corto plazo en efectivo (en forma de un cheque adicional), con lo que mantiene su estrategia de pago por desempeño. Al ofrecer una recompensa poco después del desempeño, y así vincularla al esfuerzo en el que se basa, pueden utilizar los bonos en efectivo como un motivador importante. Los bonos a plazos se utilizan para proporcionar una fuente de beneficios para el retiro o para complementar un plan de pensión normal.

Los bonos de incentivos para los ejecutivos se deben basar en la contribución que la persona hace a la organización. Se han desarrollado varias fórmulas para este propósito. Se pueden basar en un porcentaje del total de las utilidades de la empresa o en un porcentaje de las utilidades que sobrepasen un rendimiento sobre la inversión específico de los accionistas. En otros casos los pagos pueden vincularse al plan anual de utilidades donde la cantidad se determina por el grado en que se excede un nivel de utilidades acordado. Los pagos también se pueden basar en evaluaciones del desempeño o en el logro de objetivos específicos establecidos con la aprobación de los ejecutivos y del consejo de administración.[28]

En un esfuerzo continuo por monitorear el pulso del mercado, cada vez más organizaciones están relacionando los criterios de operación con las tradicionales medidas financieras para calcular el pago ejecutivo. Denominados *Balanced Scorecards (tableros de mando integral)*, estos criterios pueden medir aspectos como la satisfacción del cliente, la capacidad de innovación o el liderazgo del producto o servicio. David Cates, director de compensación en Towers Perrin, declara que un Balanced Scorecard "permite a las empresas concentrarse en construir un valor económico futuro, en lugar de impulsarse sólo por los resultados financieros a corto plazo". Mobil Oil utiliza un Balanced Scorecard que indica mejor los puntos exactos en los que la empresa tiene éxito y en los que se necesitan mejoras.

Incentivos ejecutivos a largo plazo. La opción de acciones es el principal incentivo a largo plazo que se ofrece a los ejecutivos.[29] La razón principal que fomenta la posesión de acciones por parte de los ejecutivos es el deseo de la empresa y los inversionistas externos de que los gerentes principales tengan una participación importante en el éxito de la organización; de hacer que sus fortunas crezcan y disminuyan con el valor que generan para los accionistas. La opción de acciones también puede ser muy generosa para los ejecutivos. Éstos son algunos ejemplos a considerar. En 2004 Richard D. Fairbank, director general de Capital One Financial, recibió una compensación a largo plazo por un total de 56.5 millones de dólares; John D. Chambers, director general de Cisco Systems, recibió 52.1 millones de dólares y Louis V. Gerstner, director general de IBM recibió 42.6 millones de dólares.[30] No es de sorprender que la creatividad para diseñar un programa de opción de acciones sea casi ilimitada.[31] En la figura 10.3 se destacan varias formas habituales de incentivos a largo plazo.

Los bonos de incentivos a corto plazo son criticados porque provocan que los altos ejecutivos se enfoquen en las metas de utilidades trimestrales en detrimento de los objetivos de crecimiento y de supervivencia a largo plazo. Por consiguiente, corporaciones como Sears, Combustion Engineering, Borden y Enhart han adoptado estrategias de compensación que vinculan el pago ejecutivo con medidas de desempeño a largo plazo. Cada una

Figura 10.3 Tipos de planes de incentivos a largo plazo

Opción de acciones	Derechos que se otorgan a los ejecutivos para comprar participaciones de las acciones de su organización a un precio establecido para un periodo fijo. Por lo general el precio de las acciones se fija en el valor de mercado en el momento en que se otorga la opción.
Derechos de apreciación de las acciones (SAR, por sus siglas en inglés)	Recompensa en efectivo o en acciones que se determina por el aumento en el precio de las acciones en cualquier momento que elija el ejecutivo en el periodo de opción; no requiere financiamiento del ejecutivo.
Compra de acciones	Oportunidades para que los ejecutivos compren participaciones de las acciones de su organización con valor de mercado completo o con precio de descuento; a menudo la organización proporciona financiamiento.
Acción fantasma	Concesión de unidades iguales en valor al valor justo de mercado o al valor en libros de una participación de acciones; en una fecha específica se le pagará al ejecutivo la apreciación en el valor de unidades hasta ese momento.
Acción restringida	Concesión de acciones o unidades de acciones a un precio reducido con la condición de que no se transfieran o vendan (con riesgo de confiscación) antes de una fecha de empleo específica.
Unidades de desempeño	Concesiones parecidas a los bonos anuales excepto en que el periodo de medición excede a un año. El valor de la concesión se puede expresar como una cantidad monetaria o convertirse a un número de "unidades" de valor agregado equivalente.
Participaciones de desempeño	Concesiones de acciones reales o unidades de acciones fantasma. El valor es aleatorio en ambos objetivos de desempeño predeterminados en un periodo específico y en el mercado de valores.

de estas organizaciones reconoce que las estrategias de compensación también deben tomar en cuenta el desempeño de la organización como un todo. Para los accionistas son importantes tanto los resultados de desempeño como el aumento en la utilidad por acción, el rendimiento sobre el capital de los accionistas y, por último, la apreciación de las acciones. Por tanto, se ha desarrollado una variedad de planes de incentivos para relacionar las recompensas con estos resultados de desempeño, en especial a largo plazo. Además, las acciones pueden servir para retener al personal ejecutivo clave cuando el hecho de ejercer la opción se relaciona con un periodo específico de resultados, digamos de dos a cuatro años (un tipo de incentivo que se conoce como "esposas doradas").

La opción de acciones es atacada.[32] Algunos se oponen a la magnitud de estas recompensas de incentivos. La relación entre pago y desempeño que se afirma que la opción de acciones puede proporcionar, puede también socavarse cuando los comités de compensación otorgan opciones adicionales a los ejecutivos, aun cuando los precios de las acciones de la empresa caen o los índices de desempeño disminuyen. Peter Clapman, asesor jurídico de TIAA-CREF, el sistema de pensiones más grande del mundo, apunta: "Es como: 'tiremos la moneda al aire; si sale lo que pediste ganas, si no, vuelves a tirar'". Aún peor, para los accionistas es el problema de dilución. Cada opción que se otorga a los ejecutivos hace que las acciones de los otros accionistas se vuelvan menos valiosas.

Prestaciones ejecutivas. El paquete de prestaciones que se ofrece a los ejecutivos es análogo al que se ofrece a otros grupos de empleados. Son habituales diversos programas para seguros médicos, seguros de vida, planes de retiro y vacaciones. Sin embargo, a diferencia de otros grupos de empleados, las prestaciones que se ofrecen a los ejecutivos pueden ser más amplias en cobertura y sin cargo. Además, se les puede dar ayuda financiera a los ejecutivos en forma de fondos para planificación patrimonial, pago de intereses hipotecarios y ayuda legal.

gratificaciones Prestaciones no monetarias especiales que se dan a los ejecutivos, conocidas con frecuencia como *perks*.

Gratificaciones ejecutivas. Las **gratificaciones** o *perks* son recompensas no monetarias que se dan a los ejecutivos y un medio con el que se demuestra a los ejecutivos la importancia

que tienen para la organización. El estatus que acompaña a las gratificaciones (tanto dentro como fuera de la organización) muestra una jerarquía y comunica autoridad. Los ejecutivos corporativos pueden considerar las gratificaciones sólo como una "medalla de honor". Las gratificaciones también pueden proporcionar ahorro de impuestos a los ejecutivos, porque a algunas no se les grava como ingresos.

El lado oscuro de las gratificaciones es que se consideran como un gasto derrochador y demasiado generoso. Sin embargo, un estudio reciente mostró que las gratificaciones pueden facilitar la productividad de la empresa ahorrando tiempo del ejecutivo (por ejemplo con aviones privados y servicio de chofer) o mejorando o manteniendo la salud del ejecutivo (por ejemplo con spas, clubes de salud y residencias de descanso de la empresa). Además, el costo de las gratificaciones debe sopesarse con la eficiencia adicional y la efectividad administrativa que generan.[33] En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4" se muestran las gratificaciones que más se acostumbra ofrecer a los ejecutivos.

Compensación ejecutiva. Ética y responsabilidad

Las nóminas ejecutivas más altas de 2004 fueron, como siempre, increíbles. Considere el total de la compensación anual en 2004 de los siguientes ejecutivos:[34]

Terry S. Semel, Yahoo	120 100 000 de dólares
Lew Frankfort, Coach	58 700 000 de dólares
Ray R. Irani, Occidental Petroleum	37 800 000 de dólares
Paul J. Evanson, Allegheny Energy	37 500 000 de dólares
Robert L. Nardeli, Home Depot	36 700 000 de dólares

En 2003 la proporción entre la compensación promedio de los directores generales y el pago de un trabajador fue de 301:1, mayor que la de 282:1 de 2001 y que la de 42:1 de 1982.[35] Las cifras indican que en Japón la proporción es de 15:1 y en Europa de 20:1.[36] El experto en administración Peter F. Drucker ha advertido que la creciente diferencia de pago entre los directores generales y los empleados puede amenazar la misma credibilidad del liderazgo. Considera que ningún líder debe ganar más de 20 veces el pago al empleado de más bajo nivel de la empresa.[37]

Debido a la gran cantidad de estos paquetes de compensación la pregunta que hacen muchas personas es: "¿Valen los ejecutivos los salarios y bonos que reciben?". La respuesta dependerá de a quién se le pregunte. Las comisiones de compensación corporativa justifican los grandes bonos de las siguientes maneras:

1. Los grandes incentivos financieros son una manera de recompensar el desempeño superior.
2. La competencia en los negocios está llena de presión y es exigente.
3. El buen talento ejecutivo es muy solicitado.
4. Los ejecutivos efectivos crean valor para los accionistas.

Otros justifican la compensación alta como un hecho de la vida de negocios, que refleja las tendencias de compensación del mercado.

Sin embargo, en una era de despidos masivos, bajos aumentos salariales y aumento de la carga de trabajo para los sobrevivientes de los despidos, se escucha una fuerte crítica a las altas recompensas monetarias que se dan a los ejecutivos senior.[38] Además, con los grandes paquetes de compensación que se otorgan a los gerentes senior y a los ejecutivos de alto nivel, abundan los clamores de responsabilidad en el desempeño y la franqueza. El tablero de pago ejecutivo anual de 2004, publicado por *Business Week*, argumenta que para justificar las grandes cantidades de dinero los directores generales y los altos ejecutivos deben producir un aumento repentino en el valor de las acciones. Aun así, en 2004 muchos altos

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

La "dulzura" de las gratificaciones ejecutivas

Las firmas de consultoría en compensación como Coopers and Lybrand LLP, Worldatwork y Hewitt Associates realizan encuestas con regularidad a empresas a nivel nacional para identificar las gratificaciones que proporcionan a los ejecutivos y a otros miembros de la alta dirección. A continuación hay una lista de gratificaciones ejecutivas.

- Automóvil de la empresa.
- Avión de la empresa.
- Instalaciones de comida para el ejecutivo.
- Asesoría financiera.
- Estacionamiento pagado por la empresa.
- Seguro de responsabilidad personal.
- Planificación patrimonial.
- Viajes en avión en primera clase.
- Computadoras para el hogar.
- Servicio de chofer.
- Educación para los hijos.
- Viaje del cónyuge.
- Exámenes físicos.
- Teléfonos móviles.
- Amplias pólizas de seguros.
- Preparación de la declaración del impuesto sobre la renta.
- Membresía de un country club.
- Afiliación a un club gastronómico.
- Reparaciones del hogar.
- Préstamos.
- Asesoría legal.
- Residencias de descanso para las vacaciones.

ejecutivos no lograron vencer al S&P 500 para el rendimiento total de accionistas en los últimos tres años. En el análisis de *Business Week* un gran porcentaje de los ejecutivos mejor pagados sencillamente no pasó "nuestro análisis de pago por desempeño".[39] Aunque algunos ejecutivos bien pagados sí mejoran las medidas de desempeño, como el rendimiento sobre el capital y el rendimiento de los accionistas, es evidente que otros no lo hacen.

Una pregunta decisiva respecto al exorbitante pago de los ejecutivos no siempre es si es legal o equitativo externamente, sino si es correcto o ético. Los comités de compensación algunas veces no logran cumplir con sus obligaciones y los consejos corporativos pueden estar llenos de amigos que están dispuestos a rubricar altos paquetes de pago. Además, la serie de escándalos inspirados en la codicia de principios de 2001 con Enron se ha extendido a empresas como Strong Capital Management, Hollinger International y las punto.com, lo que ha generado preocupaciones acerca del comportamiento ético de los ejecutivos de éstas y otras organizaciones. Aunque no todo pago ejecutivo es exorbitante y no todo comportamiento ejecutivo es poco ético, los empleados descontentos, los funcionarios públicos y los accionistas piden un cambio.[40]

Reforma de la compensación ejecutiva

Varios cambios importantes influirán en el futuro de la compensación ejecutiva. Primero, el Servicio de Impuestos Internos de Estados Unidos (IRS, por sus siglas en inglés) buscará cada vez más violaciones a las leyes impositivas relacionadas con los paquetes de pago ejecutivo considerables. El IRS pretende hacer del pago ejecutivo una parte de todas las auditorías corporativas.[41] Segundo, en 2003 la Comisión de Valores de Estados Unidos dictaminó que las empresas en la Bolsa de Valores de Nueva York y NASDAQ deben obtener la aprobación de los accionistas antes de otorgar opciones de compra de acciones u otro tipo de compensación de acciones a los ejecutivos y empleados. Tercero, el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB, por sus siglas en inglés) requiere ahora que las opciones de compra de acciones se reconozcan como gasto en las declaraciones de ingresos. Las empresas y las comisiones de compensación ahora deben sopesar los beneficios que proporcionan los programas de acciones frente al posible cargo a las utilidades.[42] Otras medidas de reforma incluyen las siguientes:

1. La adopción de fórmulas más sofisticadas que vinculen la compensación ejecutiva con los puntos de referencia de la organización diferentes del precio de las acciones, en un movimiento para alinear de manera más estrecha el pago con el desempeño.
2. Cambios en la política corporativa que controlen la manera en que las comisiones de compensación estructuran los paquetes de pago ejecutivo.
3. Restricciones en las opciones de compra de acciones, lo que hará más difícil que los ejecutivos retiren y reciban cantidades de efectivo inesperadas. Una tendencia muestra que las empresas están reconsiderando cómo ganar más valor de sus opciones y cómo dárselas a quienes más las merecen.

Planes de incentivos grupales

El énfasis que se da a la reducción de costos y a la administración de la calidad total ha llevado a que muchas organizaciones implementen una variedad de planes de incentivos en grupo.[43] Los planes grupales permiten a los empleados compartir los beneficios de las mejoras en eficiencia que realizan las principales unidades de las organizaciones o varios equipos de trabajo. Estos planes fomentan un espíritu cooperativo, en lugar de individualista, entre los empleados y los recompensan por su contribución total a la organización. Tales características son deseables en particular cuando las condiciones de trabajo hacen que medir el desempeño individual sea difícil, si no imposible.

Compensación por equipo

plan de incentivos por equipo
Plan de compensación en el que todos los miembros del equipo reciben un pago de bono de incentivo cuando cumplen o sobrepasan los estándares de producción o servicio.

A medida que la producción se ha vuelto más automatizada, que el trabajo en equipo y la coordinación entre los trabajadores se ha hecho más importante y que las contribuciones de quienes están involucrados indirectamente en la producción o en tareas de servicio han aumentado, los **planes de incentivos por equipo** se han vuelto más populares. Dichos planes recompensan a los miembros del equipo con un bono de incentivo cuando cumplen o sobrepasan los estándares de desempeño acordados. Más aún, el incentivo buscará establecer un ambiente psicológico que fomente la cooperación en equipo.

Una desventaja de establecer una compensación por equipo es que no todos los equipos son iguales (ver capítulo 4). Por ejemplo, los equipos interfuncionales, los equipos autodirigidos y los equipos de fuerza de tarea hacen que sea imposible desarrollar un tipo consistente de plan de incentivos grupal. Y con tal variedad de equipos es difícil que los gerentes adopten estándares de medición uniformes o fórmulas para pago por equipo.[44] De acuerdo con Steven Gross, gerente de Hay: "Cada tipo de equipo requiere una estructura de pago específica para que funcione a su máximo nivel".

A pesar de esta advertencia, por lo general las organizaciones utilizan un enfoque de tres pasos para establecer pagos de incentivos grupales. En primer lugar, establecen medidas de desempeño en las cuales basar los pagos de incentivos. Las mejoras en la eficiencia, la calidad del producto o la reducción en materiales o costos de personal son criterios de referencia habituales. Por ejemplo, si los costos de personal representan para un equipo 30 por ciento de los ingresos por ventas de la organización y esta paga un bono por ahorro en costos de personal, entonces siempre que esos costos de personal sean menores a 30 por ciento de las ventas monetarias, esos ahorros se pagan a los miembros del equipo como un bono de incentivos. Semanal o mensualmente, se informa a los empleados sobre el monto del bono de incentivos, explicándoles por qué sí o no ganaron el pago de incentivos. En segundo lugar, se debe determinar el monto del bono del incentivo. En Thrivent Financial for Lutherans quienes redactan las pólizas de salud pueden recibir bonos de incentivos grupales de hasta 10 por ciento de su salario base; sin embargo, el nivel exacto del pago

de incentivos depende del desempeño general del equipo y del desempeño de la empresa durante un año. Los incentivos grupales en Thrivent se pagan cada año. Tercero, se establece una fórmula de pago, la cual es explicada con detalle a los empleados. El bono grupal se puede distribuir a los empleados de manera equitativa, en proporción a su pago base o con base en su contribución relativa al equipo. Con fórmulas discrecionales, los gerentes (o en algunos casos los mismos miembros del equipo) acuerdan los pagos a cada miembro del equipo. En la figura 10.4 se presentan las ventajas y desventajas comunes del pago de incentivos grupal.

Planes de incentivos de gainsharing

planes de gainsharing
Programas en los que tanto los empleados como la organización comparten las utilidades financieras de acuerdo con una fórmula predeterminada que refleja las mejoras en la productividad y la rentabilidad.

Los **planes de gainsharing** son programas de la organización que se diseñan para aumentar la productividad o reducir los costos de personal y compartir las utilidades monetarias con los empleados. Estos planes se basan en una fórmula matemática que compara una línea de partida del desempeño con la productividad real durante un periodo determinado. Cuando la productividad excede el punto de referencia, los ahorros acordados se comparten con los empleados. Inherente al gainsharing es la idea de que los empleados involucrados mejorarán su productividad por medio de un uso más efectivo de los recursos de la organización.

Aunque la productividad se puede medir de varias maneras, por lo general se calcula como una proporción de la inversión con la producción. Las ventas, piezas producidas, costos estándar totales, la cantidad monetaria directa de personal ganada y los pedidos de clientes son medidas de producción comunes. Las inversiones que con frecuencia se miden son materiales, mano de obra, energía, inventario, bienes o servicios comprados y costos totales. Por lo general se obtiene un aumento en la productividad cuando:

- Se obtiene más producción con menor o igual inversión.
- Se obtiene una producción igual con menos inversión.

Figura 10.4 Ventajas y desventajas de los planes de incentivos grupales

VENTAJAS

- Los incentivos grupales apoyan la planeación de grupos y la solución de problemas y, por consiguiente, crean una cultura de equipo.
- Las contribuciones de cada empleado dependen de la cooperación del grupo.
- A diferencia de los planes de incentivos que se basan sólo en el resultado, los incentivos grupales pueden ampliar el ámbito de la contribución que los empleados son motivados a realizar.
- Los bonos grupales tienden a reducir las envidias y quejas de los empleados por medio de estándares individuales “estrechos” o “libres”.
- Los incentivos grupales fomentan la capacitación cruzada y la adquisición de nuevas competencias interpersonales.

DESVENTAJAS

- Los miembros de los equipos pueden percibir que “sus” esfuerzos contribuyen poco al éxito del equipo o a la obtención de los bonos de incentivos.
- Pueden surgir problemas sociales intergrupales: presión para limitar el desempeño (por ejemplo los miembros del equipo tienen miedo de que una persona haga que los otros se vean mal) y el efecto de “viaje gratis” (una persona se esfuerza menos que los demás pero recibe las mismas recompensas que ellos).
- Los miembros del equipo pueden tener dificultades para comprender las fórmulas de pago complejas.

Aunque el gainsharing es un sistema de recompensas popular entre los empleados, la experiencia con estas técnicas pone de relieve una serie de factores que contribuyen a su éxito o a su fracaso. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" se analizan consideraciones habituales para establecer un programa de gainsharing.[45]

Hay tres planes típicos de gainsharing. Dos planes, el Scanlon y el Rucker, enfatizan la administración participativa y fomentan la reducción de costos compartiendo con los empleados los ahorros que resultan de estas reducciones. El tercer plan, Improshare (mejora en la productividad mediante la participación), se basa en el número de bienes terminados que los equipos de trabajo de empleados terminan en un periodo establecido.

objetivo 5

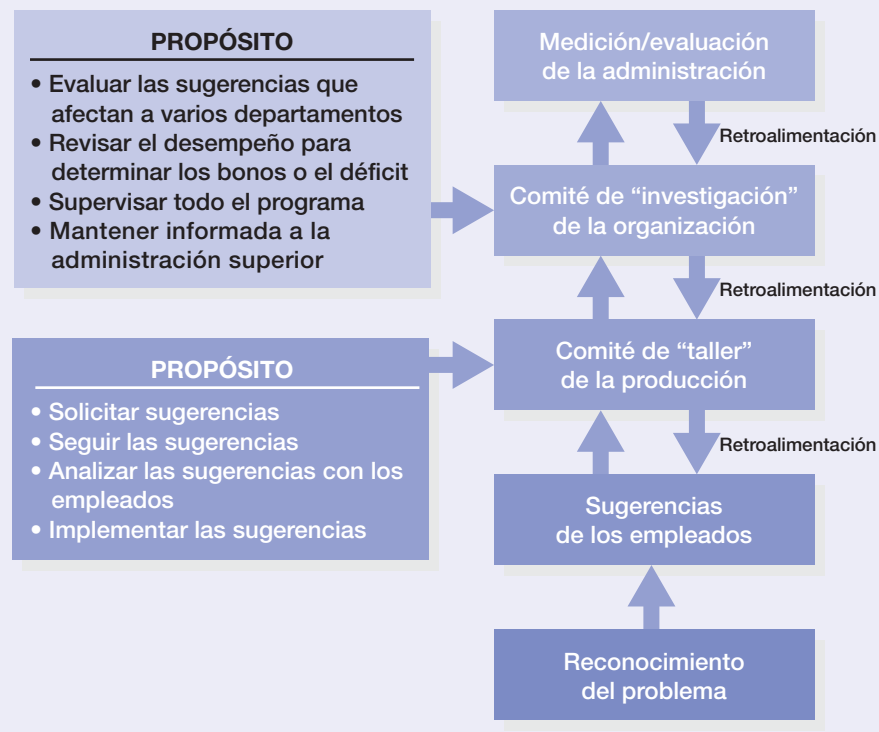
Plan Scanlon

Plan Scanlon
Plan de incentivos de bonos que utiliza comités de empleados y de administración para obtener mejoras en la reducción de costos.

La filosofía detrás del **Plan Scanlon** es que los empleados deben ofrecer ideas y sugerencias para mejorar la productividad y, a cambio, reciben una recompensa por sus esfuerzos constructivos. De acuerdo con los partidarios del Scanlon, la participación efectiva de los empleados, que incluye el uso de comités que representan a los empleados, es la característica más importante del plan. Las mejoras o ganancias se obtienen "trabajando de manera más inteligente, no más fuerte". En la figura 10.5 se ilustra un proceso de sugerencias del plan Scanlon que incluye los deberes y responsabilidades de dos grupos importantes: el comité de *taller* y el comité de *investigación.*

Por lo general los incentivos financieros del plan Scanlon se ofrecen a todos los empleados (una característica importante del plan) con base en una fórmula establecida. Esta

Figura 10.5 Proceso de sugerencias del Plan Scanlon



Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Lecciones aprendidas. Diseño de programas de gainsharing efectivos

¿Tendrá éxito su programa de gainsharing? Aunque no hay claves exactas para ello, los defensores del gainsharing citan lo siguiente como componentes importantes de un plan de gainsharing importante:

- Enumerar el apoyo gerencial *total* para el esfuerzo de gainsharing. Aunque el apoyo de la alta gerencia es esencial, sin el estímulo de los gerentes medios y de nivel inferior (aquellos involucrados de forma directa con la implementación del programa), los esfuerzos de gainsharing invariablemente fracasan.
- Al desarrollar nuevos programas, incluir a representantes de todos los grupos afectados por el esfuerzo de gainsharing, de mano de obra, gerencia, empleados. La inclusión, no la exclusión, sirve para comprender el propósito y la operación del programa, y genera confianza en él.
- Prevenir juegos políticos en los que las partes involucradas estén más interesadas por preservar sus propios intereses que por apoyar el esfuerzo del grupo. La manipulación política del cálculo de bonos para retener los pagos es un obstáculo para todos los programas de gainsharing.
- Las fórmulas de pago de los bonos deben ser consideradas justas y fáciles de calcular para los empleados; deben ofrecer pagos de manera frecuente y ser tan amplias como para fomentar el futuro esfuerzo del empleado. La meta es crear un ambiente de pago por desempeño.
- Establecer estándares de medición efectivos, justos y precisos. Los estándares deben fomentar que aumenten los esfuerzos sin volverse irrazonables.
- Asegurarse de que los empleados están predispuestos al sistema de recompensa de gainsharing. ¿Existe una "disposición cultural" para el gainsharing? Si se indican cambios, ¿qué hay que hacer? ¿Necesitarán los empleados capacitación adicional de habilidades o en otras competencias para realizar mejoras anticipadas en la organización?
- Lanzar el plan durante periodos de negocios favorables. Las bajas en los negocios ponen en peligro los pagos. Un plan puede fallar si no se hace efectivo en condiciones normales durante sus primeros dos o tres años de operación.

fórmula se basa en aumentos de la productividad de los empleados como lo determina una norma ya establecida para los costos de personal. El plan Scanlon (y sus variaciones) se han convertido en una forma fundamental de administración, si no es que en un estilo de vida, en organizaciones como American Value Company, TRW, Weyerhaeutilicer y la Xaloy Corporation.[46]

Plan Rucker
Plan de incentivos de bonos que se basa en la relación histórica entre el total de utilidades de los empleados por hora y el valor de la producción generada por los empleados.

El Plan Rucker

El plan de participación de producción (SOP, por sus siglas en inglés) o **Plan Rucker**, por lo general ampara sólo a los trabajadores de producción, aunque puede ampliarse a todos los empleados. Como con el plan Scanlon, se forman comités para obtener y evaluar sugerencias de los empleados. Sin embargo, el plan Rucker utiliza una estructura de participación menos elaborada. El incentivo financiero del plan Rucker se basa en la relación histórica entre el total de ingresos de los empleados por hora y el valor de producción que generan.

Los planes Scanlon y Rucker de gainsharing dependen de las sugerencias de los empleados para ahorrar costos y mejorar la productividad.



© AP PHOTO/BEN MARGOT

El bono se basa en cualquier mejora en esta relación que los empleados puedan realizar. Así, por cada aumento de uno por ciento en el valor de producción que se logre, los trabajadores reciben un bono de uno por ciento de sus costos totales de nómina.[47]

Lecciones de los planes Scanlon y Rucker

Tal vez la lección más importante que se aprende de los planes Scanlon y Rucker es que cualquier administración que espere obtener la cooperación de sus empleados para mejorar la eficiencia debe permitirles involucrarse tanto psicológica como financieramente en la organización. Si los empleados van a contribuir con su máximo esfuerzo, deben tener un sentimiento de participación e identificación con su organización, el cual no surge de la relación tradicional de gerente-subordinado. Por consiguiente, es importante que las organizaciones se den cuenta de que, aunque la cooperación de los empleados es primordial para la administración exitosa de los planes Scanlon y Rucker, los planes por sí mismos no estimulan esta cooperación. Además, la actitud de la administración es de suma importancia para el éxito de cualquier plan. Por ejemplo, cuando los gerentes muestran poca confianza en sus empleados, los planes tienden a fracasar.

Improshare

Improshare
Programa de gainsharing en el que los bonos se basan en la productividad total del equipo de trabajo.

El **Improshare** (la mejora en la productividad mediante el gainsharing) es otro programa de gainsharing. Por lo general los bonos de producción individual se basan en cuánto produce un empleado por encima de una cantidad estándar, pero los bonos de Improshare se basan en la productividad total del *trabajo en equipo*. La producción de Improshare se mide por el número de productos terminados que produce un equipo de trabajo en un periodo determinado. Tanto los empleados de producción (directos) como los de no producción (indirectos) se incluyen en la determinación del bono.[48]

El bono se basa en las ganancias de productividad que resultan de reducir el tiempo que toma elaborar un producto terminado. Los empleados y la empresa reciben pagos por 50 por ciento de la mejora. Dado que un ambiente cooperativo beneficia a todos, Improshare promueve un aumento en la interacción y el apoyo entre los empleados y la ad-

ministración. Empresas como Hinderliter Energy Equipment pagan los bonos en forma de cheques por separado para enfatizar que son ingresos adicionales.

Planes de incentivos empresariales

Los planes de incentivos empresariales se diferencian de los planes de incentivos grupales e individuales en los que todos los miembros de la organización participan en el pago de compensación del plan. Los planes de incentivos empresariales recompensan a los empleados con base en el éxito de la organización en un periodo amplio, casi siempre de un año, aunque puede ser más largo. Los planes de incentivos empresariales buscan crear una "cultura de posesión" fomentando una filosofía de cooperación y trabajo en equipo entre todos los miembros de la organización. Los planes de incentivos empresariales habituales incluyen la participación de utilidades, opción de acciones y los planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés).

objetivo 6

Planes de participación de utilidades

participación de utilidades Cualquier procedimiento por el cual el empleador paga o pone a disposición de todos los empleados regulares, además de su pago base, sumas especiales actuales o a plazos que se basan en las utilidades de la empresa.

La **participación de utilidades** es cualquier procedimiento por el cual un empleador paga o pone a disposición de todos los empleados regulares, además de su pago base, sumas especiales actuales o diferidas que se basan en las utilidades de la organización. Como aquí se define, la participación de utilidades son pagos en efectivo que se hacen a empleados elegibles en periodos designados, distintos de la participación de utilidades en la forma de contribuciones a los fondos de pensión de los empleados.

Los planes de participación de utilidades tienen la intención de dar a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos contribuyendo al crecimiento de las utilidades de la organización. Estas contribuciones se pueden dirigir hacia la mejora de la calidad del producto, la reducción de los costos de operación, la mejora en los métodos de trabajo y la creación de buena voluntad en lugar de sólo aumentar los índices de producción. La participación de utilidades puede ayudar a estimular a los empleados a pensar y sentirse más como socios de la empresa, y así preocuparse por el bienestar de la organización en general. Por consiguiente, su propósito es motivar un compromiso total por parte de los empleados en lugar de sólo hacer que contribuyan en áreas específicas.

Un ejemplo de un plan muy exitoso de participación de utilidades es el que se utiliza en Lincoln Electric Company, un fabricante de equipo y material de soldadura por arco. Este plan lo inició en 1934, J. F. Lincoln, presidente de la empresa. Cada año la empresa distribuye un gran porcentaje de sus utilidades entre los empleados con base en su nivel salarial y en las evaluaciones de méritos. No es raro que los bonos anuales de los empleados sobrepasen 50 por ciento de su sueldo anual. El éxito del sistema de incentivos de Lincoln Electric depende de un alto nivel de contribución de cada empleado. Sin duda hay un alto grado de respeto entre los empleados y la administración hacia las metas y el programa de participación de utilidades de la organización Lincoln.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El sitio web de Lincoln Electric proporciona una descripción de su sistema de administración de incentivos. También presenta información acerca de oportunidades de carrera en la empresa. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Variaciones en los planes de participación de utilidades

Los planes de participación de utilidades difieren en la proporción de las utilidades que se comparten con los empleados y en la distribución y forma de pago. La cantidad que se comparte con los empleados puede variar de cinco a 50 por ciento del total de las utilidades netas. Sin embargo, en la mayoría de los planes se comparte cerca

de 20 a 25 por ciento del total de utilidades. La distribución de las utilidades puede hacerse de manera equitativa para todos los empleados o se pueden basar en salarios regulares o en alguna fórmula que tenga en cuenta la antigüedad o el mérito. Los pagos pueden hacerse en efectivo, a plazos o en una combinación de las dos formas de pago.

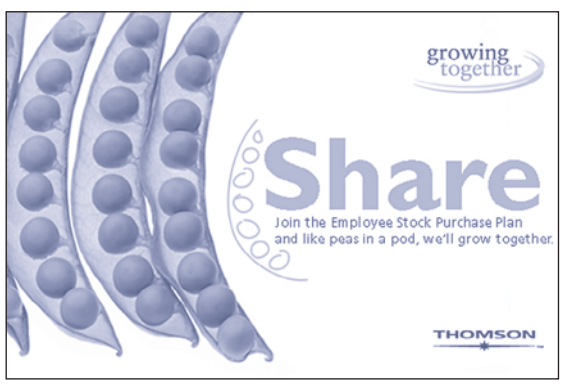
Debilidades de los planes de participación de utilidades

A pesar de sus ventajas potenciales, los planes de participación de utilidades también son propensos a ciertas debilidades. Las utilidades que se comparten con los empleados pueden ser el resultado de especulación de inventario, factores climáticos, condiciones económicas, emergencias nacionales u otros factores que los empleados no controlan. Por lo mismo, pueden ocurrir pérdidas durante los años en los que la contribución del empleado haya estado en su nivel más alto. El hecho de que los pagos de participación de utilidades se hagan una sola vez por año o se hagan diferidos hasta el retiro reduce su valor como motivadores. Si un plan no rinde frutos durante varios años seguidos, esto puede tener un efecto adverso en la productividad y moral de los empleados.

Opción de acciones

¿Qué tienen Apple Computer, Yahoo, Coca-Cola, Bristol-Myers Squibb, Nike, Quaker Oats y Sara Lee en común? La respuesta: todas estas organizaciones ofrecen un programa de opción de acciones a sus empleados. Según Worldatwork, una asociación de compensaciones, el uso de las opciones de compra de acciones es un método frecuente para motivar y compensar a los empleados por hora, así como al personal asalariado y ejecutivo. Esto parece ser cierto cualquiera que sea la empresa encuestada o el tamaño de la organización.[49]

Los programas de opciones de compra de acciones algunas veces se implementan como parte de un plan de prestaciones de los empleados o como parte de una cultura corporativa que relaciona el esfuerzo del empleado con el desempeño de las acciones. Sin embargo, las organizaciones que ofrecen un programa de opción de compra de acciones para los empleados lo hacen con la creencia de que hay algún valor de incentivos en los sistemas. Al permitir a los empleados que compren acciones, la organización espera que aumente su productividad, que asuman un papel de asociados en la organización y que provoquen que aumente el precio de las acciones.[50] Además, los programas de opción de compra de acciones se han convertido en una manera popular de levantar la moral de los empleados que no tienen derechos cuando se encuentran en medio de fusiones, adquisiciones o downsizing.



CORTESÍA DE THOMSON

The Thomson Corporation promueve su programa de opción de compra de acciones con un extenso y atractivo folleto que describe los requisitos de elegibilidad y las características del programa.

Los planes de acciones otorgan a los empleados el derecho a comprar cantidades específicas de participación de las acciones de la empresa a un precio garantizado (el precio de opción) en un determinado periodo. Aunque existen muchos tipos de opciones, la mayoría de ellas se otorga al valor justo del mercado de las acciones. Son habituales los planes para comprar acciones por medio de deducciones de nómina.

Cuando el precio de las acciones aumenta, los planes de acciones de los empleados pueden ser financieramente gratificantes. En julio de 2004 los empleados incluidos en el programa Fondo de Valor de Acciones de Boeing recibieron premios de acciones que dieron utilidades de más o menos 900 dólares por cada una en acciones o en efectivo a más de 200 000 empleados actuales o antiguos de Boeing. Esta empresa estimó que los pagos totalizarían unos 142.5 millones.[51] Además, los planes de posesión de acciones sirven como incentivos de productividad para vendedores de libros en Borders, cajeros en NationsBank, empacadores en Pfizer, empleados técnicos en Motorola y vendedores de café en Starbucks.

Por desgracia, como consecuencia de diversos escándalos corporativos, los planes de acciones de los empleados han sido criticados (ver el apartado anterior "Compensación

ejecutiva: Ética y responsabilidad" en este mismo capítulo). La crítica se centra sobre todo en los abusos de los ejecutivos y en los procedimientos de contabilidad defectuosos. Por fortuna, la opción de compra de acciones continúa siendo una manera popular y efectiva de pagar por el desempeño de empleados y gerentes.[52]

objetivo 1

Planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP)

De acuerdo con Corey Rosen, del Centro Nacional de Adquisición por parte de los Empleados, alrededor de 11 000 organizaciones cuentan con planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés).[53] Columbia Forest Products, Southwest Airlines, Swales Aerospace y Anderson Corporation son organizaciones con ESOP establecidos. W. L. Gore and Associates también decidió que un programa de adquisición de acciones por parte de los empleados era una manera efectiva e innovadora de dar a los empleados una parte del éxito de la empresa.

planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP) Planes de acciones en los que una organización aporta participación accionaria a un fondo establecido con el propósito de que sus empleados la compren.

Los **planes de adquisición de acciones por parte de los empleados** adoptan dos formas principales: plan de bonos de acciones y plan de apalancamiento.[54] En cualquier plan el empleador público o privado establece un fondo ESOP que califica como un fondo para empleados exento de impuestos bajo la Sección 401(a) del código tributario de Estados Unidos. Con un plan de bonos de acciones, cada año la organización da acciones a los ESOP o efectivo para comprar acciones sobresalientes. El ESOP mantiene las acciones para los empleados y les informa con regularidad del valor de sus cuentas. La asignación de acciones se puede basar en los sueldos o en la antigüedad de los empleados. Cuando los empleados dejan la organización o se jubilan, pueden vender sus acciones a la organización o en el mercado abierto si se comercializan públicamente. Los ESOP apalancados funcionan casi de la misma manera que los planes de bonos de acciones, sólo que los ESOP piden dinero prestado a un banco u otra institución financiera para comprar acciones. Entonces la organización realiza pagos deducibles de impuestos anualmente a los ESOP y éstos, a su vez, pagan a la institución que prestó el dinero.

Ventajas de los ESOP

Animados por las cláusulas de impuestos de ingresos federales favorables, los empleadores utilizan los ESOP para proporcionar prestaciones de retiro a sus empleados. Los incentivos de impuestos favorables permiten que se excluya una parte de las utilidades de la tributación si esa parte se asigna a los empleados en forma de participación de acciones. En consecuencia, los empleadores pueden ofrecer prestaciones de retiro a sus empleados a un costo más o menos bajo, debido a que las contribuciones de acciones las subvenciona el gobierno federal. Los ESOP también pueden aumentar el orgullo de pertenencia de los empleados de la organización, lo que proporciona un incentivo para que incrementen su productividad y ayuden a que la organización prospere y crezca.

Problemas con los ESOP

Por lo general los ESOP pueden cumplir más con sus propósitos en empresas públicas que en privadas. Un gran problema en las empresas privadas es la posibilidad de que no puedan pagar las acciones de los empleados cuando se retiren. Estos empleados no cuentan con la alternativa de deshacerse de sus acciones en el mercado abierto. Por consiguiente, cuando las grandes organizaciones sufren dificultades financieras y el valor de las acciones de las empresas disminuye, también disminuye el valor del plan de retiro de los empleados.

Otros problemas con los ESOP incluyen los siguientes:

- Cuantos más ingresos de retiro se reciban de estos planes, más dependiente se vuelve el pensionado del precio de las acciones de la empresa. Los futuros retirados son vulnerables a las fluctuaciones de la bolsa de valores así como a los errores de la administración.

- A diferencia de los planes de pensiones tradicionales, las contribuciones de los ESOP no tienen la garantía de la Corporación de Garantía de Prestaciones de Pensión establecida a nivel federal (ver capítulo 11), una gran desventaja para los empleados si su empleador enfrenta serios problemas financieros o el cierre de la empresa.
- Por último, aunque los estudios indican que la productividad mejora cuando se implementan los ESOP, estas utilidades no se garantizan. Los ESOP ayudan muy poco, a menos que los gerentes estén dispuestos a involucrar a los empleados en la toma de decisiones de la organización. Por desgracia algunas veces se establecen los ESOP de maneras que restringen la toma de decisiones por parte de los empleados, lo que los pone en riesgo, aunque proporciona a los inversionistas grandes utilidades potenciales.

RESUMEN

objetivo 1

El éxito de un plan de pago de incentivos depende del ambiente de la organización en el que debe operar, la confianza que tenga el empleado en él y su adaptabilidad a las necesidades del empleado y la organización. Es importante que los empleados vean el pago de incentivos como equitativo y vinculado con su desempeño. Las medidas de desempeño deben ser cuantificables, fáciles de comprender y tener una relación demostrable con el desempeño de la organización.

objetivo 2

Los planes de trabajo a destajo pagan a los empleados una tarifa determinada por cada unidad terminada de forma satisfactoria. Los empleadores implementan estos planes cuando la producción se puede medir con facilidad y cuando el proceso de producción está muy estandarizado. Los bonos son pagos de incentivos por encima de los sueldos base que se pagan a nivel individual o en equipo. Un bono se ofrece para motivar a los empleados a que realicen un esfuerzo mayor. Los planes de hora estándar establecen un tiempo estándar para terminar un trabajo y se paga un incentivo por terminar el trabajo en menos tiempo del establecido. Estos planes son populares para trabajos con un tiempo de terminación fijo.

objetivo 3

Los incrementos por méritos no sirven para motivar a los empleados si se consideran como derechos, lo que ocurre cuando estos incrementos se dan cada año sin importar los cambios en el desempeño de los empleados. Los incrementos por méritos no son motivadores cuando se dan por antigüedad o favoritismo, o cuando los presupuestos por méritos son inapropiados para recompensar de manera suficiente el desempeño del empleado. Para que sean motivadores los incrementos por méritos deben otorgarse de tal manera que los empleados vean una clara relación entre el pago y el desempeño, y el incremento del sueldo debe ser lo suficientemente grande como para sobrepasar la inflación y los aumentos en el impuesto sobre la renta.

objetivo 4

La compensación de los vendedores puede hacerse con un salario directo, una combinación de salario y comisiones o sólo con comisiones. Pagar a los empleados un salario directo les permite enfocarse en otras tareas que no sean las ventas, como dar servicio y obtener la buena voluntad del cliente. Un plan de comisiones directo provoca que los empleados le den énfasis a las metas de ventas. Una combinación de salario y comisión proporciona las ventajas de ambas formas de pago de salario directo y salario por comisión.

objetivo 5

Los planes Scanlon, Rucker e Improshare de gainsharing pagan bonos a los empleados que no se relacionan con los niveles de utilidad. Cada uno de estos planes anima a los empleados a maximizar su desempeño y cooperación por medio de sugerencias ofrecidas para mejorar el desempeño de la organización. El plan Scanlon paga a los empleados un bono que se basa en el ahorro de costos de personal, el cual se mide en comparación con el valor de las ventas de la producción de la organización. El bono del plan Rucker se basa en cualquier mejora en la relación entre el total de los ingresos de los empleados por hora y el valor de la producción que generan. El bono Improshare se paga cuando los empleados aumentan su producción por encima de un nivel determinado de cumplimiento de objetivos.

objetivo 6

Los planes de participación de utilidades pagan a los empleados sumas de dinero que se basan en las utilidades de la organización. Los pagos en efectivo se hacen a empleados seleccionados en momentos específicos, por lo general por año. El principal propósito de la participación de utilidades es proporcionar a los empleados un ingreso adicional por medio de su participación en los logros de la organización. El compromiso de los empleados para mejorar la productividad, la calidad y el servicio al cliente contribuirá al éxito de la organización y, a su vez, a su compensación. Los planes de participación de utilidades pueden no alcanzar sus beneficios declarados cuando el desempeño de los empleados no se relaciona con el éxito o el fracaso de la organización. Esto puede ocurrir debido a condiciones económicas, la competencia o condiciones ambientales. Los planes de participación de utilidades pueden tener un efecto negativo en la moral de los empleados cuando no logran recompensarlos de manera regular.

objetivo 7

Con un bono ESOP de acciones, cada año la organización contribuye con acciones o con efectivo para comprar acciones que después se colocan en un fondo ESOP. Con un ESOP apalancado la organización pide prestado dinero a una institución para comprar acciones para el fondo. Con cualquier plan, el ESOP mantiene las acciones para los empleados hasta que éstos se retiren o dejen la empresa, en cuyo momento se venden las acciones a la empresa o a una firma de inversiones. Los empleadores reciben prestaciones fiscales por los ESOP calificados; también esperan recibir el compromiso de los empleados con la mejora de la organización. Sin embargo, los empleados pueden perder sus ingresos para el retiro si la empresa fracasa o el precio de las acciones disminuye. Otra desventaja de los ESOP es que no los garantiza ninguna agencia federal.

TÉRMINOS CLAVE

bono
bono inmediato
gratificaciones
guías de incremento por méritos
Improshare
pago variable
participación de utilidades
plan combinado de salarios
plan de comisiones directo
plan de horas estándar
plan de salarios directo
plan Rucker
plan Scanlon
planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés)
planes de gainsharing
planes de incentivos por equipo
programa de pago por méritos de suma global
tasa diferencial
trabajo a destajo directo

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. Trabaje individualmente o en equipo para identificar los factores de un plan de incentivos exitoso.

objetivo 2

2. Contraste las diferencias entre trabajo a destajo directo, tasa diferencial y plan de horas estándar. Explique dónde se puede utilizar mejor cada plan.

objetivo 3

3. Una queja muy común acerca de los incrementos por mérito es que no hacen mucho por aumentar el esfuerzo de los empleados. ¿Cuáles son las causas de esta creencia? Sugiera maneras con las que se pueda aumentar el valor motivador de los incrementos por méritos.

objetivo 4

4. ¿Cuáles son las razones detrás de los diferentes métodos de pago para los empleados de ventas?

objetivo 5

5. ¿Cuáles son las razones del éxito de los planes Scanlon y Rucker?

objetivo 6

6. Debido a las fuerzas competitivas dentro de su industria, ha decidido implementar un plan de participación de utilidades para sus empleados. Analice las ventajas de la participación de utilidades e identifique las características específicas que garantizarán el éxito de su plan.

objetivo 7

7. ¿Cuáles son algunas de las razones para la implementación de los ESOP? Cite algunos de los posibles problemas relacionados con su uso.

La experiencia en administración de recursos humanos

Recompensas en forma de incrementos de sueldo

Como el pago por desempeño es un importante factor que controla los incrementos salariales, los gerentes deben poder defender las recomendaciones de compensación que hacen a favor de sus empleados. Los incrementos por méritos que se otorgan bajo una política de pago por desempeño se deben basar en evaluaciones objetivas si quieren lograr su propósito de recompensar el desempeño sobresaliente de los empleados. Sin embargo, los gerentes saben que se deben tratar otros factores que pueden afectar las recomendaciones salariales. Éstos pueden incluir las opiniones de los colegas de los empleados, o circunstancias atenuantes como enfermedades o responsabilidades familiares. El propósito de este ejercicio es proporcionarle la experiencia de otorgar incrementos salariales a los empleados basándose en su desempeño en el trabajo y otra información.

Actividad

A continuación se muestran los informes de trabajo de cinco empleados. Como su supervisor, acaba de terminar las revisiones de sus evaluaciones anuales y es hora de hacer recomendaciones para su futuro salario. Su departamento cuenta con un presupuesto de $7400 para aumentos salariales. Distribuya los $7400 entre sus empleados basándose en las descripciones de cada subordinado.

a. Janet Jenkins gana en la actualidad $37 000. Su evaluación del desempeño fue muy alta. Sus colegas la respetan y se considera de gran valor para el trabajo en equipo. Es divorciada y tiene tres hijos pequeños que mantener.

b. Russell Watts gana un salario de $32 000. Su evaluación anual del desempeño fue promedio. Varios miembros del grupo de trabajo han hablado con usted acerca de la dificultad del trabajo de Russell. Consideran que es un puesto difícil y exigente y que lo desempeña lo mejor que puede.

c. Jack Perkins gana $27 250. Su evaluación del desempeño fue más baja que el promedio y parece que tiene dificultad para adaptarse a sus compañeros de trabajo. Jack no ha tenido un buen año. Su esposa falleció a principios del año y recientemente le diagnosticaron a su padre una enfermedad terminal.

d. Rick Jacobson gana $25 000. Su evaluación del desempeño fue más alta que el promedio. Sus colegas lo respetan y por lo general lo consideran un “buen tipo”.

e. Paula Merrill gana $25 850. Su evaluación de desempeño fue muy alta. Sus colegas están molestos porque creen que sólo trabaja para obtener un segundo ingreso. Más aún, creen que los quiere “poner en evidencia”.

Comparta sus resultados con otros miembros del grupo. Prepárese para explicar su asignación de dinero.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Perfume de mujer: **Los incentivos de Freedie Bisco**

La escena de *Perfume de mujer* muestra muchos aspectos del sistema de incentivos y el desempeño del empleado analizados en este capítulo. Conforme observe la escena, identifique los tipos de incentivos y sus efectos positivos y negativos.

El joven Charlie Simms (Chris O'Donnell) desea ganar dinero extra durante su receso del fin de semana de Acción de Gracias para pagar la tarifa aérea que lo llevará a casa en Navidad. Se convierte en guía y cuidador del teniente coronel retirado, Frank Slade (Al Pacino). Charlie, originario de Gresham, Oregon, es callado y reservado, y tiene poca experiencia con el sexo opuesto. Asiste becado a la exclusiva escuela preparatoria Baird. Su desenfrenado fin de semana en Nueva York con Frank Slade los une para siempre. Esta película es una nueva versión de *Profumo di Donna*, la película italiana de 1974.

Esta escena es una versión editada de la parte final del segmento "Lecciones de tango" y de la parte inicial del segmento "El Ferrari" que aparece más o menos a la mitad de la película. Viene después de la desesperanzadora escena del cuarto de hotel y de la lección de tango que Slade da a Donna (Gabrielle Anwar) en el restaurante del Waldorf Astoria. Comienza poco tiempo después de que Freddi Bisco (Leonard Gaines), el vendedor del Ferrari le dice a Charlie, "Sí, ésta es una licencia de conducir de Oregon válida...". Freddie no quiere permitir que ni Charlie ni Slade realicen la prueba de manejo del Ferrari. La escena termina después de que Slade dice, "Yo también soy un fantasma gris". La película corta con el Ferrari dando la vuelta en la esquina de una calle de Nueva York con Charlie al volante.

Qué ver y preguntarse

- Asuma que Freddie Bisco recibe un incentivo de ventas por cada Ferrari que vende. ¿Freddie aparenta estar muy motivado por este sistema de incentivos? ¿Cuál es la evidencia de esto en la escena?
- Freddie no trabaja para Frank Slade. ¿Los $2000 que le ofrece Slade a Freddie son lo mismo que el bono analizado antes en este capítulo? Si es así, ¿qué tipo de bono es?
- ¿Percibió alguno de los efectos negativos de los incentivos de Freddie Bisco, que él refleja en esta escena?

caso 1

Pago por desempeño. Lenox enfrenta algunos problemas

Los programas de pago por mérito continúan siendo una de las estrategias de pago por desempeño más populares. Aun así, como declaran los especialistas en compensación, estos programas a menudo no logran su objetivo y pueden tener un efecto contraproducente cuando no se administran de forma adecuada. Considere la experiencia de Lenox Technology cuando implementó un programa de pago por méritos para sus gerentes.

No hay duda entre los analistas industriales de que la industria de la electrónica es muy competitiva. Por tanto, los programas estratégicos de compensación relacionados con los objetivos de la organización son comunes y apreciados para mejorar el desempeño de los empleados. Además, como declaró un ejecutivo de la industria: "Los presupuestos de compensación no siempre son grandes y necesitamos obtener lo más que podamos por nuestro dinero".

Lenox Technology, una empresa de cinco años, con sede en el centro de Florida, tradicionalmente había dado a sus gerentes incrementos anuales basados en el índice de precios al consumidor para el área metropolitana de la empresa, además de incrementos salariales generales para todo el mundo. Esta filosofía de pago permitía que todos los gerentes mantuvieran su nivel de vida al mismo tiempo que les garantizaba un incremento anual. Sin embargo, la mayor queja del programa de pago, como lo mencionaron los directivos de la empresa, se refería a la falta de motivación para mejorar el desempeño de los empleados, ya que todos los gerentes recibían la misma cantidad de incrementos anuales sin importar su desempeño individual.

En junio de 2002 Lenox, en lo que un gerente describió como un comunicado "espantoso", implementó un plan de incentivos por méritos. Se eliminaron los incrementos generales y de compensación por los aumentos en el costo de vida. Los aumentos salariales anuales ahora se debían basar sólo en el desempeño individual. Como Joe Tittle, gerente de compensación de Lenox, declaró: "Los días de los derechos han terminado".

Aunque algunos gerentes de alto desempeño acogieron el programa de incremento por méritos como una manera de "por fin prosperar", en conjunto el nuevo plan recibió el descontento general. Tanto gerentes como supervisores inmediatos se quejaron acerca de la filosofía detrás del programa y de su administración. Lo que una vez Lenox vio como la manera estratégica de maximizar el presupuesto salarial y fomentar el desempeño gerencial se convirtió en un dolor de cabeza para los directivos de la empresa.

PREGUNTAS

1. Identifique y analice las preocupaciones que los gerentes pueden tener con el plan de pago por méritos de Lenox. ¿Cuáles son las ventajas de iniciar un programa de pago por méritos?
2. ¿Por qué pueden los supervisores resistirse a un programa de pago por méritos?
3. Desarrolle un programa para introducir un plan de pago por desempeño en una organización. Considere lo que debe abarcar, quién debe estar involucrado, etcétera.
4. Desarrolle una tabla de guía de incremento por méritos basada en los siguientes niveles de evaluación del desempeño: superior, por encima del promedio, promedio, por debajo del promedio y deficiente. Utilice las cifras actuales del costo de vida de su área o los datos de encuestas de salarios disponibles para orientar sus incrementos de porcentaje por mérito.

caso 2

Recompensas de incentivos en equipo. No todo es color de rosa

Network Cable Inc. opera en el centro y sur de la costa este de Florida. Con aproximadamente 43 500 suscriptores, la empresa es una proveedora de servicios de televisión por cable y de conexiones de internet de alta velocidad. Network Cable opera en un área descrita como "mercado de alto crecimiento".

En enero de 2003 Tara Gilbert, vicepresidenta de recursos humanos de Network Cable, convenció a Jeff Lesitner, el presidente y director general de la empresa, de que reestructurar la fuerza de trabajo de la organización en equipo beneficiaría tanto a Network Cable como a sus empleados. Los ahorros en costos, el incremento en la moral y la sinergia de los equipos se citaron como beneficios inherentes de los equipos. Con base en estas evaluaciones, en junio de 2003 un grupo selecto de tres gerentes senior, además de Tara Gilbert y el director financiero de la empresa, implementaron equipos dentro del departamento de instalaciones de la empresa. Aquí, se agruparon 40 instaladores de servicio en ocho equipos de cinco instaladores cada uno. La administración estableció metas de desempeño para los equipos de instalación y los relacionó con atractivas recompensas de incentivos (bonos en efectivo por encima de los salarios base) cuando se cumplieran las metas de desempeño. Las medidas de desempeño incluían índices de mejora en el tiempo de instalación, puntuaciones de satisfacción del cliente, ventas adicionales, mantenimiento del equipo y problemas de reparación/comunicación. Cada equipo podía ganar bonos de incentivos de hasta $15 000 anuales con los bonos repartidos de manera equitativa a cada miembro del equipo; una potencial recompensa de $3000 en efectivo para cada instalador. Los bonos de los equipos después del primer año fueron los siguientes: dos equipos, $15 000; un equipo $12 000; un equipo $7300; un equipo, $3150.

En agosto de 2004 Tara Gilbert envió a todos los instaladores y a sus supervisores una encuesta solicitando retroalimentación acerca de la satisfacción con los equipos y, de manera específica, con el programa de recompensas de incentivos. Aunque los resultados de la encuesta fueron por lo general positivos, no todo fue color de rosa. Los problemas se podían agrupar en las siguientes categorías:

1. Algunos instaladores pensaban que varios miembros del equipo no "estaban convencidos" del concepto de equipo y simplemente se "aprovechaban", es decir, eran empleados promedio que se beneficiaban de los esfuerzos de empleados con desempeño superior.
2. Había un sentimiento general de que a varios equipos se les asignaban con regularidad instalaciones difíciles que impedían que lograran metas de alto desempeño.
3. Los equipos no siempre mostraban la motivación y sinergia esperadas, ya que era frecuente que los empleados de desempeño promedio "discutieran como niños" con los empleados de desempeño superior. Los empleados de desempeño promedio se quejaban de que los empleados de desempeño superior los hacían quedar mal.
4. Un alto porcentaje de los encuestados (29 por ciento) consideró que el programa de recompensas de incentivos era injusto y pidió que se regresara a los incrementos salariales fijos para todo el mundo.

PREGUNTAS

1. ¿Ilustran los resultados de la encuesta quejas típicas acerca de los equipos y, en específico, acerca de las recompensas de incentivos grupales? Explique su respuesta.
2. Si es apropiado, ¿qué cambios recomendaría para mejorar el programa de recompensas de incentivos? Sea específico.
3. ¿Se hubiera beneficiado la administración si los empleados hubieran participado en el diseño inicial y en la implementación del programa? Explique su respuesta.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Jessica Smilko y Kathy Van Neck, "Rewarding Excellence through Variable Pay", *Benefits Quarterly* 20, núm. 3, tercer trimestre de 2004, pp. 21-25.
2. Steven E. Gross y Helen M. Friedman, "Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success", *Benefits Quarterly* 20, núm. 3, tercer trimestre de 2004, p. 7. Ver también Kathleen H. Van Neck y Jessica E. Smilko, "Variable Pay Plans: Creating a Financial Partnership with the Work Force", *WorldatWork* 11, núm. 4, cuarto trimestre de 2002, pp 74-79.
3. Michelle Conlin y Robert Berner, "A Little Less in the Envelope This Week", *Business Week,* 18 de febrero de 2002, p. 64.
4. John A. Menefee y Ryan O. Murphy, "Rewarding and Retaining the Best", *Benefits Quarterly* 20, núm. 3 , tercer trimestre de 2004, pp. 13-21.
5. Leo Jakobson, "Shell Goes Further", *Incentive* 178, núm. 5, mayo de 2004, p. 20.
6. Libby Estell, "Cadillac Standards", *Innovative* 177, núm. 7, julio de 2003, pp. 22-23.
7. Roisin Woolnough, "How to Set Up an Incentive Scheme", *Personnel Today,* 14 de febrero de 2004, p. 22.
8. Christian M. Ellis, "Improving the Impact of Performance Management", *Workspan* 45, núm. 2, febrero de 2002, pp. 7-8.
9. Gregory A. Stoskopf, "Taking Performance Management to the Next Level", *Workspan* 45, núm. 2, febrero de 2002, pp. 26-31.
10. George T. Milkovich y Jerry M. Newman, *Compensation,* 8a ed., Boston, McGraw-Hill Irwin, 2005.
11. Chris Taylor, "On-the-Spot Incentives", *HR Magazine* 49, núm. 5, mayo de 2004, pp. 80-84.
12. Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr., *Organizational Behavior,* 10a. ed., Mason, OH: South-Western, 2004, capítulo 6.
13. Robert Vecchio, *Organizational Behavior,* 5a. ed., Mason, OH: South-Western, 2002.
14. Steve Bates, "Top Pay for Best Performance", *HRMagazine* 48, núm. 1, enero de 2003, pp. 31-38.
15. Danine Alati, "Ring of Honor", *Inventive* 177, núm. 11, noviembre de 2003, p. 34.
16. Kenneth Hein, "Motivators of the Year", *Inventive* 177, núm. 10, octubre de 2003, p. 40.
17. Charlotte Garvey, "Meaningful Tokens of Appreciation", *HR-Magazine* 49, núm. 8, agosto de 2004, p. 102.
18. *Ibidem.*

19. Bill Gauthier, "The Sales Compensation Challenge: Meeting the Diverse Needs of Multiple Business Units", *Workspan* 45, núm. 3, marzo de 2002, pp. 34-38.
20. David H. Johnston, "Strategic Initiative in Sales Compensation", *WorldatWork* 12, núm. 2, segundo trimestre de 2003, pp. 75-82.
21. Paul R. Dorf y Lisette F. Masur, "The Tough Economy Prompts Companies to Shift Their Approach to Sales Compensation", *Journal of Organizational Excellence* 23, núm. 2, primavera de 2004, pp. 35-42.
22. David Fiedler, "Should You Adjust Your Sales Compensation?" *HRMagazine* 47, núm. 2, febrero de 2002, pp. 79-82.
23. Ellen Neuborne, "A Compensation Plan Checkup", *Sales and Marketing Management* 155, núm. 5, mayo de 2003, pp. 38-41.
24. Bruce R. Ellig, "Executive Compensation 101: Considering the Many Elements", *WorldatWork* 11, núm. 1, primer trimestre de 2002, pp. 11-20.
25. La compensación anual total es la suma de la compensación anual y a largo plazo de un ejecutivo. La compensación anual consta de salario, bonos y otros pagos anuales. La compensación a largo plazo consta de premios en acciones, el valor de alguna opción de compra de acciones ejercida durante el año y otras compensaciones a largo plazo (como pagos de planes de incentivos a largo plazo, tasas del director y bonos especiales).
26. Louis Lavelle, "The Artificial Sweetener in CEO Pay", *Business Week,* 10 de septiembre de 2001, p. 102.
27. Blair Jones, David Leach y Jesse Purewal, "What's Next for the Compensation Committee?", *WorldatWork* 12, núm. 4, cuarto trimestre de 2003, pp. 6-14.
28. Richard Ericson, "Addressing Structural Issues in Executive Incentive Plan Design", *WorldatWork* 11, núm. 1, primer trimestre de 2002, pp. 59-69.
29. Daren Fonda y Daniel Kadlec, "The Rumble over Executive Pay", *Time,* 31 de mayo de 2004, pp. 62-64.
30. Louis Lavelle, "A Payday for Performance", *Business Week,* 18 de abril de 2005, p. 78.
31. Donna Stettler, "Restricted Stock: The Option to Options?", *WorldatWork* 13, núm. 1, primer trimestre de 2004, pp. 19-28. Ver también Seymour Burchman y Blair Jones, "The Future of Stock Options", *WorldatWork* 13, núm. 1, primer trimestre de 2004, pp. 29-38.
32. Louis Lavelle, "Are Options Headed for Extinction?", *Business Week*, 2 de mayo de 2005, p. 12. Ver también Louis Lavelle, Amy Borrus, Robert D. Hof y Joseph Weber, "Options Grow Onerous", *Business Week*, 1 de diciembre de 2003, pp. 36-37; y Nanette Byrnes, Andrew Park, Joseph Weber y David Welsh, "Beyond Options", *Business Week,* 28 de julio de 2003, pp. 34-36.
33. "An Unfair Rap for CEO Perks?", *Business Week,* 7 de junio de 2004, p. 32.
34. Lavelle, "A Pay Day for Performance", p. 78.
35. Fonda y Kadleg, "The Rumble over Executive Pay", pp. 62-64.
36. Louis Aguilar, "Exec-Worker Pay Gap Widens to Gulf", *The Denver Post,* 8 de julio de 2001, p. 16A.
37. Reportaje en *The Wall Street Journal,* 11 de abril de 2002, p. B15.
38. Fonda y Kadleg, "The Rumble over Executive Pay", p. 64.
39. Lavelle, "A Payday For Performance", p. 78.
40. Nanette Byrnes, "Which Is Better-Stock or Options?", *Business Week,* 21 de julio de 2003, p. 25.
41. Louis Lavelle, "Everybody Should Be a Little Nervous", *Business Week,* 22 de diciembre de 2003, p. 42.
42. Leigh Rivenback, "Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability", *HRMagazine* 49, núm. 9, septiembre de 2004, p. 178. Ver también Michael Savage y Terry Adamson, "Employee Stock Options: New Valuation Responsibilities and Planning Oportunities", *Benefits Quarterly* 20, núm. 3, tercer trimestre de 2004, p. 34.
43. Jerry McAdams y Elizabeth J. Hawk, "Making Group Incentive Plans Work", *WorldatWork* 9, núm. 3, tercer trimestre de 2002, pp. 28-34.
44. Milkovich y Newman, *Compensation.*
45. Gregory K. Shives y K. Dow Scott, "Gainsharing and EVA: The U.S. Postal Service Experience", *WorldatWork* 12, núm.1, primer trimestre de 2003, pp. 21-30.
46. K. Dow Scott, Jane Floyd, Philip G. Gordon y James W. Bishop, "The Impact of the Scanlon Plan on Retail Store Performance", *WorldatWork* 11, núm. 3, tercer trimestre de 2002, pp. 25-31.
47. El plan Ruckler utiliza una fórmula algo más compleja para determinar los bonos de los empleados. Para ver un ejemplo más detallado de los bonos Rucker, ver Milkovich y Newman, *Compensation.*
48. El estándar del sistema de medición de Improshare es el factor base de la productividad (BPF), el cual es la proporción de las horas de trabajo directo estándar producidas con las horas totales reales trabajadas en un periodo base. La productividad de los periodos subsiguientes se mide luego aumentando las horas estándar de trabajo directo ganadas por la relación BPF para establecer las horas Improshare (IH). Luego, el IH se compara entonces con las horas reales trabajadas en el mismo periodo. Si las horas ganadas sobrepasan las horas reales, se divide 50 por ciento de la ganancia entre las horas reales trabajadas para establecer un porcentaje de bonos para todos los empleados que participen en el plan.
49. Seymour Burchman y Blair Jones, "The Future of Stock Options: From Starring Role to Ensemble Player", *WorldatWork* 13, núm. 1, primer trimestre de 2004, pp. 29-38.
50. "Don't Get Rid of Stock Options, Fix 'Em", *Business Week,* 4 de marzo de 2000, p. 120.
51. J. Lynn Lunsford, "Boeing's Workers to Get a Windfall from Stock's Rise", *The Wall Street Journal,* 2 de julio de 2004, p. B2.
52. Martin J. Somelofske, Rahim Bhayani y Sarah Levin, "Stock Options: The Reports of My Demise Are Greatly Exaggerated", *WorldatWork* 12, núm. 1, primer trimestre de 2003, pp. 48-56.
53. Corey Rosen, The National Center for Employee Ownership, entrevista realizada por el autor, 27 de septiembre de 2004. The National Center for Employee Ownership (NCEO) es una asociación privada de investigación sin fines de lucro que presta servicio como la fuente principal de información precisa e imparcial sobre planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP), acciones ampliamente otorgadas a los empleados y programas relacionados, así como cultura de la propiedad. Se puede contactar con el NCEO en http://www.nceo.org o por teléfono al (510) 208-1300.
54. Ver http://www.nceo.org para encontrar descripciones de varios ESOP.


© David young-Wolff/PhotoEdit

capítulo 11

Prestaciones para los empleados

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Describir las características de un programa de prestaciones sólido.

objetivo 2 Indicar las preocupaciones de la administración respecto a los costos de las prestaciones para los empleados y analizar las formas de controlarlos.

objetivo 3 Identificar y explicar las prestaciones para los empleados que exige la ley.

objetivo 4 Analizar las formas sugeridas para controlar los costos de los programas de atención médica.

objetivo 5 Describir las prestaciones que implican el pago de tiempo no trabajado.

objetivo 6 Analizar las recientes tendencias en las políticas y programas de retiro.

objetivo 7 Indicar los factores principales involucrados en la administración de los planes de pensión.

objetivo 8 Describir los tipos de prestaciones para la vida y el trabajo que los empleadores pueden proporcionar.

Según un estudio reciente de la Cámara de Comercio de Estados Unidos sobre las prestaciones para los empleados, uno de los retos más grandes para las empresas en la actualidad es atraer y retener a los empleados de calidad. Aunque el trabajo desafiante, las buenas condiciones laborales y los sueldos y salarios justos contribuyen a la atracción y retención de los empleados, está claro que un programa de prestaciones de la empresa es un "imán" importante que atrae empleados a los empleadores. Más aún, el estudio de la Cámara de Comercio observó que "los empleados están cada vez más conscientes de las prestaciones que reciben y de cómo éstas se comparan con las que ofrecen otras empresas".[1] Además, dado que la mayoría de las prestaciones (casi 80 por ciento) se ofrece de manera voluntaria por los empleadores, se convierten tanto en un costo significativo como en una ventaja de empleo para los empleadores, a la vez que proporcionan a los empleados la ayuda psicológica y física que necesitan.[2] La importancia de las prestaciones para ambas partes no puede exagerarse.

Casi todos los empleadores ofrecen una variedad de prestaciones para complementar los sueldos o salarios que pagan a sus empleados. Estas prestaciones, algunas de los cuales son exigidas por la ley, deben considerarse una parte de su compensación total. Por tanto, en este capítulo se examinarán las características de los programas de prestaciones para los empleados. Se estudiarán los tipos de prestaciones requeridas por la ley, las principales prestaciones discrecionales que ofrecen los empleadores, los servicios que proporcionan a los empleados y los programas de retiro que se utilizan en la actualidad. Al final del capítulo se analizarán los populares (y muy importantes) programas de prestaciones para la vida y el trabajo.

Programas de prestaciones para los empleados

objetivo 1

Las prestaciones para los empleados constituyen una forma de compensación indirecta que tiene el propósito de mejorar la calidad de la vida laboral y personal de los empleados. Como se analizará más adelante, las prestaciones representan para los empleadores alrededor de 42 por ciento de los costos totales de la nómina. A su vez, los empleadores por lo general esperan que los empleados apoyen a la organización y sean productivos. Como los empleados se han acostumbrado a esperar un "paquete" de prestaciones completo, el valor motivacional de las mismas depende de cómo se diseñe y comunique el programa de prestaciones. Alguna vez consideradas como un regalo del empleador, las prestaciones se consideran ahora como derechos para todos los empleados.

Sistemas de información de recursos humanos y prestaciones para los empleados

Con el gran número de prestaciones que se ofrece a los empleados hoy en día, administrar un programa de prestaciones de una organización puede ser costoso y requerir mucho tiempo. Incluso para pequeños empleadores con 30 a 40 empleados, llevar la cuenta del uso de una prestación para cada empleado, o la solicitud de un cambio de prestaciones puede ser engorroso. Por ejemplo, aun la tarea tan sencilla de monitorear el uso de una licencia por enfermedad de los empleados se vuelve compleja a medida que crece la organización.

Por fortuna, los sistemas interactivos de prestaciones para los empleados se están convirtiendo en la corriente dominante en la mayoría de las organizaciones, grandes y pequeñas, como Cabrini College en Radnor, Pennsylvania; Parker Services, un proveedor de servicios temporales de Seattle; Wells Fargo Bank; Prudential Insurance y el ayuntamiento de Cincinnati, Ohio. La tecnología de internet permite que los empleados tengan acceso a

su paquete de prestaciones, lo que les posibilita un mayor control y propiedad sobre las prestaciones recibidas. Parte de la ventaja de un sistema de prestaciones por internet es que los empleados pueden obtener información en su propio horario. Respecto a los sistemas de información de recursos humanos y las prestaciones de atención médica, Mindy Kairey, líder de negocios electrónicos de la práctica de administración de atención médica para Hewitt Associates LLC, explica: "Internet pone la información de las prestaciones directamente en las manos de las personas que la necesitan. Los empleados quieren seguir la pista a sus reclamaciones, revisar sus niveles actuales de cobertura y comparar sus opciones. Quieren hacerse responsables de su plan de salud".[3]

Los programas de prestaciones en línea crean una especie de administración de prestaciones de autoservicio. Un propósito de los programas en línea es ofrecer mayor flexibilidad en la selección de prestaciones. Una ventaja importante para un programa interactivo de prestaciones es el ahorro significativo en los costos por su administración. Una vez que un sistema en línea es operativo, es fácil y barato adaptarlo al empleador y a las exigencias del empleado. Sin embargo, aunque internet se puede utilizar de manera efectiva para la administración de prestaciones, la seguridad siempre debe ser un tema de preocupación cuando se transmite la información sobre las prestaciones.

Quizá ninguna parte de la función de RH esté más avanzada desde el punto de vista tecnológico que los programas de administración de prestaciones para empleados. Una amplia variedad de software desarrollada comercialmente facilita la administración de prestaciones en áreas como pensiones, pagos variables, compensación de trabajadores, prestaciones de salud y programas de tiempo libre. En publicaciones de RH como *Workforce* y *HRMagazine* se encuentran las descripciones y publicidad de una variedad de software para prestaciones. El software representa una manera rentable de administrar los programas de prestaciones para los empleados cuando los empleadores carecen de los recursos o la experiencia para manejarlos.

Requisitos de un programa de prestaciones sólido

La solidez de un programa de prestaciones depende de dos factores: 1) la selección de prestaciones que apunten a las necesidades importantes de los empleados, a la vez que promueven los objetivos estratégicos de la organización y 2) la administración efectiva de los programas de prestaciones. Ya pasaron los días en los que se proporcionaba una prestación particular porque otros empleadores la ofrecían, porque alguien con autoridad creía que era una buena idea o porque el beneficio era "popular" en ese momento. Por consiguiente, los especialistas de prestaciones recomiendan poner atención a ciertas consideraciones básicas.

Planeación estratégica de las prestaciones

Como cualquier otro componente del programa de RH, un programa de prestaciones para los empleados debe basarse en objetivos específicos. Los objetivos que una organización establezca dependerán de muchos factores, entre los que se incluyen el tamaño de la empresa; su ubicación, grado de sindicalización y rentabilidad; así como de las pautas que establezca la industria. Aún más importante, estas metas deben ser compatibles con el plan estratégico de compensaciones de la organización (véase capítulo 9), el cual incluye su filosofía y políticas.[4]

Los principales objetivos de la mayoría de los programas de prestaciones son los siguientes:

- Mejorar la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Cumplir los requisitos de seguridad y salud de los empleados.
- Atraer y motivar a los empleados.
- Retener a los empleados de alto desempeño.
- Mantener una posición competitiva favorable.

Además, estos objetivos se deben considerar dentro del esquema de contención de costos, una cuestión de gran importancia para los programas de hoy.[5]

A menos que una organización tenga un plan de prestaciones flexible (el cual se analizará más adelante), se debe desarrollar un paquete de prestaciones uniforme. Esto involucra una consideración cuidadosa de las diversas prestaciones que se pueden ofrecer, la preferencia relativa mostrada hacia cada beneficio por parte de la administración y los empleados, el costo estimado de cada beneficio y la cantidad total de dinero disponible para el paquete de prestaciones.[6]

La participación de los empleados

Antes de introducir una nueva prestación se debe determinar si en realidad se necesita consultando a los empleados.[7] Muchas organizaciones establecen comités formados por gerentes y empleados para administrar, interpretar y supervisar sus políticas de prestaciones. También se utilizan las encuestas de opinión para obtener la aportación de los empleados. Hacer que los empleados participen en el diseño de los programas de prestaciones ayuda a asegurar que la administración avance en la dirección de las necesidades que satisfacen a los empleados. Por ejemplo, una empresa de tecnología de tamaño medio utilizó focus group o grupos de enfoque para determinar las preferencias de los empleados antes de implementar un programa de atención médica administrado. La retroalimentación de los grupos de enfoque mostró que los empleados preferían un plan de punto de servicio con la opción de utilizar médicos externos a la red cuando fuera necesario. Los empleados indicaron que preferían realizar mayores pagos conjuntos a cambio de recibir primas más bajas. Los grupos de enfoque también dijeron a la administración que las juntas de empleados eran la mejor manera de comunicar el programa.

Prestaciones para una fuerza de trabajo diversa

Para cumplir con su propósito los programas de prestaciones para empleados deben reflejar los cambios que ocurren de manera continua dentro de nuestra sociedad. Los cambios en la diversidad y estilos de vida de la fuerza de trabajo son particularmente significativos. Por ejemplo, cifras recientes de la Oficina del Censo de Estados Unidos muestran que los grupos familiares conformados por parejas casadas han descendido de casi 80 por ciento en la década de los cincuenta hasta 51 por ciento en la actualidad. Las personas no casadas representan 42 por ciento de la fuerza de trabajo. Estos cambios demográficos, y otros que se señalan a lo largo del texto, exigen que las organizaciones diseñen paquetes de prestaciones que se ajusten a la cambiante población de Estados Unidos. Por fortuna, cada vez más empleadores están ajustando sus programas de prestaciones con el fin de que sean más adecuados para las familias. (Las prestaciones específicas para la vida y el trabajo se analizarán más adelante en este capítulo.) Por ejemplo, más de 40 por ciento de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos han empezado a revisar sus políticas centradas en el matrimonio. Merrill Lynch y Bank of America se acoplan a los cambios demográficos ofreciendo prestaciones ampliadas para la familia.[8] En Xerox, los empleados reciben 10 000 dólares al unirse a la empresa, en el tope de un paquete estándar de prestaciones, para gastar en las prestaciones que se ajusten mejor a sus necesidades familiares o individuales. En Prudential Securities, las parejas de los empleados (cohabitantes) pueden recibir prestaciones de salud sin importar si son de sexo opuesto o del mismo sexo.[9] Estos ejemplos sólo son una muestra de la necesidad de desarrollar programas de prestaciones que tomen en cuenta que la fuerza de trabajo se ha vuelto muy diversificada para poder atraer a empleados muy capaces.

Por desgracia los planes de prestaciones en ocasiones ofrecen pocas ventajas a los empleados, lo que limita la capacidad de la organización para atraer o retener a los empleados de calidad. Por ejemplo, muchos empleadores proporcionan prestaciones médicas innecesarias a los jóvenes y solteros en forma de cobertura de dependientes. De igual manera, un programa de pensión incluido en el paquete de prestaciones, bien diseñado y costoso, podría no servir a las necesidades de los empleados o del empleador de una fuerza de trabajo integrada sobre todo por jóvenes.

Otorgamiento de flexibilidad

planes de prestaciones flexibles (planes de cafetería)
Planes de prestaciones que permiten a los empleados elegir de manera individual las prestaciones que mejor se adapten a sus necesidades particulares.

Para adecuar las necesidades individuales de los empleados las organizaciones pueden ofrecer **planes de prestaciones flexibles,** también conocidos como **planes de cafetería.** Estos planes permiten a los empleados elegir las prestaciones que mejor se adapten a sus necesidades particulares. También evitan que se desperdicien ciertas prestaciones en empleados que no tienen necesidad de ellas. Por lo general, se ofrece a los empleados un paquete de prestaciones básico o esencial y seguro médico, de licencia por enfermedad y vacaciones. Pedir un paquete básico de prestaciones asegura que los empleados tengan un nivel de cobertura mínimo para protegerse de las dificultades financieras imprevistas. Se da a los empleados un número determinado de créditos que pueden utilizar para "comprar" cualquier otro beneficio que necesiten.[10] Otras opciones de prestaciones pueden incluir servicios legales prepagados, planeación financiera y seguro médico a largo plazo. Los especialistas en compensación a menudo consideran ideales los planes de prestaciones flexibles. Los empleados seleccionan las prestaciones de mayor valor para ellos, mientras que los empleadores gestionan los costos de las mismas limitando la cantidad de dinero que los empleados tienen para gastar. En la figura 11.1 se listan las ventajas y desventajas citadas con más frecuencia de los programas de prestaciones flexibles.

Comunicación al empleado de la información de las prestaciones

Considere este descubrimiento de investigación. Un estudio sobre prestaciones de atención médica realizado por Towers Perrin encontró que muchos empleados no creen lo que les dicen sus empleadores respecto a que se disparan los costos de las prestaciones, y los empleados y empleadores se estancan sobre qué tan efectivamente se utilizan las prestaciones. El estudio de Towers Perrin concluyó observando que la brecha de credibilidad

Figura 11.1 Planes de prestaciones flexibles. Ventajas y desventajas

VENTAJAS

- Los empleados seleccionan las prestaciones que corresponden a sus necesidades individuales.
- Las selecciones de prestaciones se adaptan a una fuerza de trabajo en continuo cambio (y diversificada).
- Los empleados obtienen una mayor comprensión de las prestaciones que les son ofrecidas y de los costos en los que se incurre.
- Los empleadores maximizan el valor psicológico de su programa de prestaciones pagando sólo por prestaciones con alta demanda.
- Los empleadores limitan los costos de las prestaciones permitiendo a los empleados "comprar" prestaciones sólo hasta una cantidad máxima (definida).
- Los empleadores consiguen ventaja competitiva en el reclutamiento y retención de empleados.

DESVENTAJAS

- Una deficiente selección de las prestaciones para los empleados resulta en costos financieros no deseados.
- Hay ciertos costos agregados para establecer y mantener el plan flexible.
- Los empleados pueden elegir prestaciones que utilizan mucho, lo que aumenta los costos de las primas del empleador.

es causada sobre todo por una mala comunicación de las prestaciones y por una falta de confianza de los empleados.[11] Es interesante observar que los especialistas en prestaciones resaltan que la verdadera medida de un programa de prestaciones exitoso es el grado de confianza, entendimiento y apreciación que le otorgan los empleados.[12]

La comunicación de la información de las prestaciones para los empleados mejoró de manera significativa con la aprobación de la Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro del Empleado (ERISA, por sus siglas en inglés) en 1974. La ley requiere que se informe a los empleados sobre su pensión y sobre algunas otras prestaciones de tal manera que el empleado promedio pueda entender la información. Además, los empleados pueden demandar a sus empleadores por engañarlos respecto a las prestaciones de bienestar y salud bajo la ERISA. Los problemas pueden surgir cuando los gerentes analizan las prestaciones con grupos de empleados o en charlas uno a uno y el empleado recibe información imprecisa. O un gerente puede engañar a un empleado declarando que la política de seguros de la organización no cubre una condición particular cuando, de hecho, sí lo hace, o que una licencia de maternidad es de 120 días cuando el plan real es de 60 días. Estos problemas potenciales subrayan la importancia de comunicar con precisión y sin ambigüedades la información acerca de las prestaciones.

Para comunicar a los empleados sus prestaciones los empleadores utilizan una serie de métodos como los siguientes:

- Publicaciones internas (manuales para los empleados y boletines de la organización).
- Juntas de grupos y clases de capacitación.
- Cintas de audio y video.
- Tableros de anuncios.
- Mensajes en el talón de los cheques de nómina.
- Folletos de especialidad.

En Estados Unidos los sistemas de autoservicio de los empleados (ESS, por sus siglas en inglés) han hecho posible que los empleados obtengan información sobre sus planes de prestaciones, se inscriban en los planes de su elección, cambien la cobertura de las prestaciones, hagan modificaciones en su régimen fiscal o sólo pregunten sobre el estatus de sus diversas cuentas de prestaciones sin siquiera contactar a un representante de RH. Coopers & Lybrand ofrece una Línea de Información de Prestaciones que permite a los empleadores ofrecer acceso inmediato a los empleados para conseguir por teléfono una amplia variedad de información de RH y de sus prestaciones. Los empleados pueden disponer de la información de cada cuenta ingresando un número de identificación personal (NIP). Otras organizaciones utilizan varias PC en red o quioscos multimedia como base para su sistema de autoservicio. Estos enfoques permiten a los empleados hacer clic en iconos para acceder a distintas prestaciones e introducir información nueva para actualizar sus registros. Una vez que se hace un cambio o actualización, la información nueva entra de manera permanente en el sistema de información de RH de la organización sin que sea necesario ningún trámite. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1" se presentan sugerencias para diseñar un programa profesional de comunicación de prestaciones.

Para comunicar las prestaciones a los empleados el mejor consejo es utilizar múltiples técnicas de medios. Distintos grupos de empleados tienen diferentes maneras de aprender y distinguir preferencias sobre cómo desean recibir la información. Otro factor que también interviene en la determinación del medio a utilizar es el nivel de complejidad de la prestación.[13]

Además de tener información general, es importante que cada empleado tenga un informe actualizado del estatus de sus prestaciones. Los medios habituales son las declaraciones personalizadas de prestaciones generadas por computadora. Como se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2", esta declaración del costo de las prestaciones puede ser una de las mejores maneras de tomar atajos en un laberinto de tecnicismos para proporcionar datos concisos a los empleados sobre el estatus de sus prestaciones personales.[14]

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Diseño de un programa efectivo de comunicación de prestaciones

Un programa de comunicación de prestaciones bien diseñado mejora de forma considerable la apreciación de los empleados de sus prestaciones, a la vez que asegura que los empleadores reciben el valor previsto de estos ofrecimientos. Un programa efectivo proporciona información frecuente a los empleados de una manera rentable y en el momento oportuno. Los especialistas en compensación recomiendan los siguientes puntos para la administración de un programa de comunicación de prestaciones.

Al construir una identidad:

- Diseñar materiales que llamen la atención y despierten el interés de los empleados.
- Desarrollar un logotipo gráfico para todo el material.
- Identificar un tema para el programa de prestaciones.

Al redactar el material de prestaciones:

- Evitar el uso de lenguaje complejo cuando se describan las prestaciones. Es indispensable un lenguaje claro, conciso y entendible.
- Proporcionar numerosos ejemplos para ilustrar los detalles de las prestaciones.
- Explicar todas las prestaciones de una manera abierta y honesta. No intentar ocultar noticias desagradables.
- Explicar a los empleados tanto el propósito como el valor de las prestaciones.

Al hacer pública la información de las prestaciones:

- Utilizar todas las técnicas populares de comunicación para los empleados.
- Mantener tecnología de autoservicio del empleado (ESS) para difundir la información respecto a las prestaciones y actualizar las selecciones de prestaciones de los empleados.
- Utilizar el correo de voz para enviar la información acerca de las prestaciones.
- Utilizar software de presentación como PowerPoint o Lotus Freelance para mostrar la información a grupos de empleados.
- Mantener una línea directa de prestaciones para responder a las preguntas de los empleados.

objetivo 2

Preocupaciones de la administración

Administrar un programa de prestaciones para los empleados requiere prestar atención detallada a las muchas fuerzas que deben equilibrarse si se espera que el programa tenga éxito. La administración debe considerar las exigencias sindicales, las prestaciones que otros empleadores ofrecen, las consecuencias fiscales, el aumento de los costos y las prestaciones de la pareja en cohabitación. Se examinarán de manera breve las dos últimas cuestiones.

El alto costo de proporcionar prestaciones

Según un estudio de la Cámara de Comercio de Estados Unidos realizado en 2003, el costo de las prestaciones para los empleados en ese año promedió 42.3 por ciento de la nómina, como se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3".[15] La distribución promedio de estas prestaciones fue de 18 000 dólares anuales por empleado. Los costos de las prestaciones fueron mayores en las industrias de manufactura que en las otras industrias. Examine el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" para obtener una visión general del tipo de prestaciones que se analizan en este capítulo.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Una declaración personalizada de los costos de las prestaciones

Puntos destacados de su programa de prestaciones Telstar Global, Inc.

ID: 000-00-0000 Nancy Doe Fecha de la declaración: 15/03/2005

Prestaciones	Costo anual Usted	Empresa	Total
Programas de seguros			
1. Seguro médico	942.48	2318.32	3260.80
2. Seguro dental	254.28	301.00	555.28
3. Seguro de vida			
Empleado—$80 000	303.80		303.80
Cónyuge—$10 000	457.60	37.68	495.28
Dependiente—$5 000	11.04		11.04
4. Discapacidad de corta duración	201.04		201.04
5. Discapacidad de larga duración		207.16	207.16
6. Compensación para los trabajadores		252.84	252.84
7. Compensación por desempleo		31.60	31.60
Programa de retiro	3547.44	3547.44	7094.88
Seguro social			
FICA/OASDI	2501.20	2501.20	5002.40
Medicare	786.27	786.27	1572.54
Totales	$9005.15	$9983.51	$18 988.66

Tarifa por hora: $21.92 Salario anual: $44 719.00

Vacaciones (10 días) 80.00 Hrs. Valor: $1 753.60

Como muchas prestaciones representan un costo fijo más que uno variable, la administración debe decidir si se puede permitir este costo, dada la posición financiera de la organización. Como los gerentes pueden atestiguar fácilmente, si una organización se ve obligada a descontinuar una prestación, los efectos negativos de suprimirla pueden superar cualquier efecto positivo que se hayan acumulado al proporcionarla.[16]

Una tendencia actual (que desagrada a todos los empleados) es que los empleadores les pidan a los empleados que paguen parte de los costos de ciertas prestaciones (por ejemplo mediante pagos conjuntos o deducibles más altos), en especial la cobertura médica. En algún momento es de esperar que los administradores de los planes de prestaciones seleccionen proveedores de servicios de prestaciones que ofrecen más por el costo. Más aún, junto con

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Encuesta 2003 de la Cámara de Comercio de Estados Unidos sobre prestaciones para los empleados

	PORCENTAJE DE NÓMINA %			DÓLARES ANUALES POR EMPLEADO $		
Tipo de beneficio	Total, todas las empresas	Total, manufactura	Total, no manufactura	Total, todas las empresas	Total, manufactura	Total, no manufactura
Número total de empresas que reportan	372	115	257	372	115	257
Número total de empleados equivalentes de tiempo completo reportados	506 578	61 253	445 325	506 578	61 253	445 325
Prestaciones totales	42.3%	38.0%	42.9%	$18 000	$17 690	$18 043
Legalmente requeridas	8.7	9.8	8.6	3835	4466	3748
Impuestos de nómina requeridos a nivel federal	7.2	7.5	7.2	3169	3445	3131
Compensación por desempleo	0.4	0.8	0.4	175	344	151
Seguro de compensación a los trabajadores	1.1	1.4	1.0	482	638	460
Otro	0.0	0.1	0.0	10	40	6
Pagos por tiempo no trabajado	11.6	9.7	11.9	4970	4371	5053
Pagos por vacaciones	3.2	2.2	3.3	1355	1013	1402
Pagos especiales, etcétera	0.6	1.3	0.5	240	579	193
Pago por licencia de enfermedad	2.0	0.4	2.2	775	195	855
Pagos por días de asueto	4.0	2.7	4.1	1703	1270	1762
Tiempo libre pagado	1.6	2.8	1.4	732	1230	663
Pago de licencia médica y familiar	0.1	0.0	0.1	43	15	47
Otro	0.2	0.2	0.2	122	69	130
Pagos médicos y relacionados	15.2	14.0	15.3	6277	6626	6229
STD, enfermedad o seguro de accidentes	0.2	0.4	0.2	97	208	81
LTD o continuación de salario	0.2	0.4	0.2	118	190	108
Primas de seguro médico	11.6	11.3	11.6	4757	5311	4680
Primas de seguro dental	0.4	0.8	0.4	207	380	183
Cuidado de la vista	0.0	0.1	0.0	15	65	8
Primas de seguro médico para el retiro	2.0	0.2	2.3	766	89	859
Seguro de vida	0.2	0.4	0.2	99	176	88
Cobertura de receta de medicamentos	0.3	0.2	0.3	156	93	165
Otro	0.0	0.0	0.0	11	2	12
Costos de administración	0.1	0.2	0.1	53	112	45
Ahorros y retiro	6.2	3.5	6.6	2634	1694	2763
Plan de prestaciones definido para la pensión	4.2	1.0	4.6	1632	448	1795
Balance de efectivo u otro plan híbrido	0.2	0.0	0.2	69	16	76
401k y similar	1.5	2.0	1.4	712	923	683
Participación de utilidades	0.2	0.2	0.1	77	101	74
Bono de acciones/planes de opción de acciones para empleados	0.1	0.2	0.0	33	129	20
Otro	0.1	0.1	0.1	64	35	68
Costos de administración	0.1	0.1	0.1	46	43	47
Pago de prestaciones diversas	0.6	1.1	0.5	284	533	250
Compensación por despido	0.2	0.7	0.2	129	365	97
Cuidado de hijos	0.0	0.0	0.0	2	0	2
Gastos de educación del empleado	0.2	0.3	0.2	95	124	91
Descuentos	0.0	0.1	0.0	12	28	10
Otro	0.1	0.0	0.1	46	15	50

Fuente: Reproducido con permiso de la Cámara de Comercio de Estados Unidos. *The 2003 Employee Benefits Study,* preparado y publicado por la Cámara de Comercio de Estados Unidos. Para pedidos, llame al 1-800-638-6582.

los costos reales de las prestaciones para los empleados, hay costos por administrarlos. Éstos incluyen costos directos de personal, cargos por costos generales, espacio de oficina, equipo y tecnología.

Prestaciones para la pareja en cohabitación

Con base en la encuesta de prestaciones de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SARH) de 2004, 27 por ciento de los empleadores que contestaron ofrecen prestaciones para la pareja con la que el empleado cohabita a parejas del mismo sexo y 34 por ciento los proporcionan a parejas del sexo opuesto.[17] Casi 40 por ciento de las empresas de la revista *Fortune 500* ofrecen prestaciones de pareja, entre las que se incluye a casi 70 por ciento de las mejores 50 empresas.[18] Con un grupo de trabajo diverso y más comunicativo, más empleadores están otorgando prestaciones a empleados que establecen una cohabitación entre los que se incluyen parejas del mismo sexo y parejas del sexo opuesto no casadas.[19] En algunas industrias la cobertura de pareja es tan frecuente que las empresas pierden ventaja competitiva en cuanto a atraer y retener a empleados de calidad si esta cobertura se niega a personas específicas. Aunque la definición de cohabitación varía, la descripción utilizada por Apple Computer es compatible con la mayoría de las definiciones. Una pareja en cohabitación, dice la empresa, es "una persona mayor de 18 años que comparte vivienda con otro adulto en una relación exclusiva y comprometida en la que cada miembro es responsable del bienestar común del otro". Una definición estándar de una cohabitación contiene lo siguiente:

- Un requisito de edad mínima.
- Un requisito de que la pareja viva junta.
- Una especificación de interdependencia financiera.
- Un requisito de que la relación sea permanente.
- Un requisito de que no sean consanguíneos.[20]

Los empleadores que ofrecen cobertura de cohabitación por lo común requieren que los empleados firmen una "Declaración Jurada de Cohabitación" que avale su relación.

Las organizaciones que ofrecen prestaciones a las parejas en cohabitación sólo amplían sus prestaciones actuales, por lo general planes dentales y médicos completos a los empleados. Los aumentos de costo para los empleadores son aquellos asociados con agregar nuevos miembros a un plan de prestaciones actual y al uso del plan por los empleados. Los costos por lo general son bajos, menos del uno o dos por ciento de los costos totales de las prestaciones para la organización.[21] Sin embargo, las prestaciones de salud que el empleador proporciona a parejas no casadas, a diferencia de las prestaciones de salud para cónyuges, están sujetos a impuestos según la ley federal. Esta diferencia puede ser costosa. Además, el Congreso aprobó recientemente la Ley de Defensa del Matrimonio, que establece que una pareja en cohabitación del mismo sexo no puede ser tratada como un cónyuge del empleado para propósitos de ley federal.[22] Una implicación es que los homosexuales casados no son elegibles para prestaciones de supervivencia de la Seguridad Social u otras prestaciones reguladas por la ley federal.[23] A pesar de estas cuestiones, empresas bien conocidas como Viacom, Gannett Company (editora del *USA Today*), Levi Strauss, Silicon Graphics, Warner Bros., la Universidad de Stanford y el condado de Berkeley, California, ofrecen prestaciones a las parejas en cohabitación de los empleados.

Prestaciones para los empleados requeridas por la ley

objetivo 3

Las prestaciones para los empleados requeridas por la ley constituyen casi una cuarta parte del paquete de prestaciones que proporcionan los empleadores. En Estados Unidos estas prestaciones incluyen las aportaciones de la empresa al Seguro Social, el seguro de desempleo y el seguro de compensación de trabajadores. A continuación se analizará cada una de estas prestaciones.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El sitio web del Departamento del Trabajo proporciona información detallada sobre las prestaciones legalmente requeridas y los requisitos específicos para cumplirlas. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Seguridad Social

Aprobada en 1935, la Ley de la Seguridad Social proporciona un plan de seguro diseñado para proteger a las personas contra la pérdida de ingresos resultante de varias causas. Estas causas pueden incluir retiro, desempleo, discapacidad o en caso de dependientes, muerte del trabajador que los mantiene. Así, al igual que con cualquier tipo de seguro en el trabajo, el Seguro Social no se cancela, excepto en el caso en que una pérdida de ingreso en realidad se deba a una pérdida de posibilidades de empleo.

En Estados Unidos, para ser elegible para un seguro de sobrevivientes y de edad avanzada (OASI, por sus siglas en inglés), así como para un seguro de discapacidad y de desempleo conforme a la Ley de Seguridad Social, una persona debe haberse dedicado a un empleo cubierto por la ley. La mayoría de los empleos en empresas privadas, casi todos los tipos de autoempleo, servicio militar después de 1956, y el empleo en ciertas organizaciones sin fines de lucro y organismos gubernamentales están sujetos a coberturas conforme a la ley.[24] Los trabajadores de ferrocarriles y los empleados de servicio civil que estén cubiertos por sus propios sistemas y algunos grupos ocupacionales, en ciertas condiciones, están exentos de la ley.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

En el sitio web de la Oficina de Seguridad Social se puede descargar software que permite estimar las prestaciones personales de seguridad social. Visite

http://bohlander.swlearning.com

El programa de Seguridad Social está apoyado por medio de un impuesto recaudado de los ingresos de un empleado que debe ser igualado por el empleador en cada periodo de pago. Los ingresos de los impuestos se utilizan para pagar tres tipos principales de prestaciones: 1) prestaciones de seguro de vejez, 2) prestaciones de discapacidad y 3) prestaciones de seguro de sobrevivientes. Debido a los continuos cambios que resultan de las disposiciones legislativas y administrativas, así como por las complejidades de hacer determinaciones de los derechos de una persona conforme a la Seguridad Social, se describirán estas prestaciones sólo en términos generales.

Para tener derecho a las prestaciones del seguro de vejez, una persona debe haber alcanzado edad para retirarse y estar completamente asegurada. Una *persona completamente asegurada* ha ganado 40 créditos, un máximo de cuatro créditos por año durante 10 años, basados en sus ingresos anuales, una cifra que se ajusta cada año. La cantidad de las prestaciones mensuales de retiro de la Seguridad Social se basa en los ingresos, ajustados por la inflación, durante los años que una persona esté cubierta por la Seguridad Social.[25] Conforme a los lineamientos de aseguramiento de la Seguridad Social, la *edad de retiro completo* de una persona depende de su año de nacimiento. Por ejemplo, debido a la expectativa de vida más larga, la edad de retiro completo se incrementa para las personas que nacieron después de 1938. Sin embargo, las personas pueden recibir prestaciones de Seguridad Social desde los 62 años, aunque la cantidad recibida cada mes será menor que las prestaciones mensuales recibidas a una edad de retiro completo.

Para recibir las prestaciones de seguro de edad avanzada, las personas cubiertas también deben cumplir la *prueba de ingresos de retiro.* La Ley de Libertad de Trabajo de los Ciudadanos Mayores promulgada en 2000 eliminó el tope de ingresos para las personas de entre 65 y 70 años; sin embargo, hay un tope de ingresos para quienes toman su jubilación anticipada y reciben Seguridad Social antes de llegar a la edad de retiro completo.[26] Esta limitación en los ingresos no incluye los ingresos de fuentes diferentes de la del empleo remunerado, tales como inversiones o pensiones.

El programa de Seguridad Social proporciona prestaciones de discapacidad a trabajadores con discapacidades severas para dedicarse a un "trabajo sustancial remunerado". Sin embargo, para tener derecho a tales prestaciones, la discapacidad de una persona debe haber existido por al menos seis meses y debe esperarse que continúe por, al menos, 12 meses o resulte en la muerte. Después de recibir pagos de discapacidad durante 24 meses, una persona discapacitada recibe protección Medicare. Además, quienes son elegibles para prestaciones por discapacidad, deben haber trabajado conforme a la Seguridad Social el

tiempo suficiente antes de estar discapacitados y poco antes de la discapacidad. Las prestaciones por discapacidad, que incluyen prestaciones auxiliares para dependientes, se calculan sobre la misma base que las prestaciones de retiro y se convierten en prestaciones de retiro cuando la persona llega a los 65 años.

Las prestaciones de seguro de sobrevivientes representan una forma de seguro de vida que se paga a los miembros familiares de una persona finada que cumplen los requisitos de elegibilidad. Las prestaciones de sobrevivientes se pueden pagar sólo si el trabajador finado tenía crédito para una cierta cantidad de tiempo pasado en el trabajo cubierto por la Seguridad Social. La cantidad exacta del crédito de trabajo necesario depende de la edad del trabajador al momento de su muerte. Como con otras prestaciones antes analizadas, la *cantidad* de prestaciones que los sobrevivientes reciben se basa en los ingresos que el trabajador percibió durante su vida en el empleo cubiertos por la Seguridad Social.

La Oficina de Seguridad Social también administra el programa Medicare. Las personas retiradas de 65 años o más son elegibles para Medicare, el cual incluye seguro hospitalario y médico. Una persona completamente asegurada no paga primas de Medicare, mientras que quienes tienen menos de 40 créditos pagan primas mensuales de 206 dólares por seguro hospitalario y 78 dólares por seguro médico.

Seguro de desempleo

Los empleados que han estado trabajando en un empleo cubierto por la Ley de Seguridad Social y que han sido despedidos pueden ser elegibles para prestaciones de seguro de desempleo por hasta 26 semanas durante su desempleo. Los empleados elegibles deben enviar una solicitud por compensación de desempleo a su agencia estatal de empleo, registrarse para un trabajo disponible y estar dispuestos a aceptar cualquier empleo conveniente que se les pueda ofrecer. Sin embargo, el término "conveniente" da a las personas discreción considerable para aceptar o rechazar ofertas de empleo.

La cantidad de compensación que los trabajadores son elegibles para recibir, y que varía entre los estados, está determinada por su salario promedio previo y por su periodo de empleo anterior. Los fondos para la compensación de desempleo derivan de un impuesto federal de nóminas basado en los salarios pagados a cada empleado, hasta un máximo establecido. La parte principal de este impuesto se devuelve a cada estado, los cuales a su vez operan sus programas de compensación de desempleo con base en los estándares mínimos prescritos por el gobierno federal.

Seguro de compensación para los trabajadores

seguro de compensación para los trabajadores
Seguro obligado por el poder federal o estatal que se debe proporcionar a los trabajadores para costear la pérdida de ingresos y el costo del tratamiento de enfermedades o lesiones relacionadas con el trabajo.

Los **seguros de compensación para los trabajadores**, estatal y federal, están basados en la teoría de que el costo por enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo debe ser considerado uno de los costos de hacer negocios. No se debe requerir que los empleados cubran el costo de su tratamiento o pérdida de ingresos, ni deben ser sujetos a procedimientos legales complicados, tardados y caros.

Las leyes de compensación para los trabajadores ofrecen por lo general el pago a los empleados de una prestación de discapacidad basado en un porcentaje de sus salarios. Cada estado también especifica la duración del periodo del pago y por lo común indica una cantidad máxima que puede ser pagada. Las prestaciones, que varían de un estado a otro, se proporcionan, por lo general, para cuatro tipos de discapacidad: 1) discapacidad parcial permanente, 2) discapacidad total permanente, 3) discapacidad parcial temporal y 4) discapacidad total temporal. Las discapacidades pueden ser el resultado de lesiones o accidentes, así como de enfermedades ocupacionales como neumoconiosis (pulmón ennegrecido), enfermedades por radiación y asbestosis. Sin embargo, antes de permitir cualquier demanda de compensación de los trabajadores, se debe establecer la relación de la discapacidad con el trabajo. También, la evaluación del demandante por un médico capacitado en medicina del trabajo es una parte esencial del proceso de reclamación.

Además de las prestaciones de discapacidad, se hace una cláusula para el pago de gastos médicos y hospitalarios hasta ciertos límites y, en todos los estados, se pagan las prestaciones por muerte a los sobrevivientes del empleado. Se establecen comisiones para resolver demandas con poco o ningún costo legal para el demandante.

Una preocupación principal de los empleadores de todo Estados Unidos es el alto costo de las reclamaciones de compensación de los trabajadores. El costo directo de las reclamaciones a las empresas de Estados Unidos se ha acercado a los 70 000 millones por año. Los inflados costos médicos y las prestaciones pagadas a los trabajadores son los principales factores. Además, en la actualidad hay más trastornos que son más difíciles de evaluar de manera objetiva, como el dolor de espalda, y se hacen más reclamaciones por dolencias que pueden tener poco que ver con el lugar de trabajo, como pérdida de la audición, estrés y cáncer.

Aunque los empleadores de todos los estados pagan seguros de "compensación para los trabajadores", la cantidad que pagan, por medio de los impuestos sobre nómina, varía. Tres factores influyen en el rango de seguro del empleado: 1) el riesgo de lesión o enfermedad para una ocupación, 2) el nivel de prestaciones de cada estado por lesiones sufridas por los empleados y 3) la frecuencia y severidad de las lesiones de los empleados de la empresa (conocida como la tasa de experiencia de la empresa). No es sorprendente que las organizaciones se esfuercen por tener buenos registros de seguridad (ver el capítulo 12 sobre creación de un ambiente de trabajo seguro) para pagar una tasa más baja de impuesto sobre nómina. En la figura 11.2 se muestran las medidas específicas que gerentes y supervisores pueden tomar para controlar los costos de compensación para los trabajadores.

Ley Ómnibus Consolidada de Reconciliación Presupuestaria (COBRA)

La Ley Ómnibus Consolidada de Reconciliación Presupuestaria (COBRA, por sus siglas en inglés) de 1986 obliga a que los empleadores ofrezcan la cobertura médica, en la misma proporción que el empleador pagaría a los empleados, a sus cónyuges y a sus dependientes, en caso de terminación del empleo, muerte o divorcio.[27] La cobertura se debe ofrecer durante un plazo comprendido entre los 18 y los 36 meses, lo que depende de los lineamientos de calificación. Por consiguiente, los antiguos empleados y sus familias se benefician al pagar una prima más baja por cobertura médica que la que está disponible para los asegurados individuales. Aunque el antiguo empleado paga las primas, los empleadores tienen que establecer procedimientos para recaudarlas y no perder el rastro de los antiguos empleados y sus dependientes.

Figura 11.2 Reducción de los costos de compensación para los trabajadores. Áreas clave

1. Realizar una auditoría para evaluar áreas de alto riesgo dentro de un lugar de trabajo.
2. Prevenir lesiones con un diseño ergonómico adecuado del puesto y una evaluación efectiva de los candidatos al mismo.
3. Proporcionar cuidado de la salud de calidad a los empleados lesionados por parte de médicos con experiencia y, de preferencia, con capacitación en salud ocupacional.
4. Reducir los litigios mediante una comunicación efectiva entre el empleador y el trabajador lesionado.
5. Gestionar la atención de un trabajador lesionado desde la lesión hasta su regreso al trabajo. Mantener a un empleado parcialmente recuperado en el lugar de trabajo.
6. Proporcionar capacitación detallada al trabajador en todas las áreas relacionadas con la salud y la seguridad.

Con base en las cláusulas de la Ley de Conciliación Familiar se otorgan 12 semanas de licencia sin paga a las madres de recién nacidos.



© STONE/GETTY IMAGES

La Ley de Conciliación Familiar

La Ley de Conciliación Familiar (FMLA, por sus siglas en inglés) fue aprobada y entró en vigor el 5 de agosto de 1993.[28] La FMLA se aplica a empleadores que tengan 50 o más empleados durante 20 o más semanas de trabajo calendario en el año en curso o el precedente. Un empleador cubierto debe otorgar a un empleado elegible hasta un total de 12 semanas laborales de licencia sin paga en un periodo de 12 meses por una o más de las siguientes razones:

- Nacimiento y cuidado de un recién nacido.
- Adopción o colocación de cuidado adoptivo de un niño.
- Atención para un miembro inmediato de familia (cónyuge, hijo o padre) con una condición médica severa.
- Condición médica severa del empleado.

Un empleador puede requerir que la necesidad de licencia médica esté apoyada por una certificación expedida por un proveedor de atención médica.[29] En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4" se muestra el cartel que la FMLA exige colocar a nivel federal. Al estudiar el cartel se observan otras importantes estipulaciones, como las leyes de aplicación e ilícitas, que son de preocupación directa para los gerentes.

Como muchas leyes pertenecientes a la administración de recursos humanos, la FMLA es sencilla en principio, aunque requiere revisar las políticas y procedimientos para su cumplimiento. Esta ley afecta el programa de prestaciones de una organización en muchas de sus cláusulas: obliga a una continuación de la cobertura médica, prohíbe la pérdida de prestaciones acumuladas, proporciona restauración de las prestaciones después de la licencia, permite la sustitución de pago de licencia y vacaciones durante la misma, hace obligatoria la comunicación y la notificación, y prohíbe el incumplimiento de las prestaciones. Al regresar de una licencia FMLA, el empleado debe ser restaurado a su puesto original o a uno "equivalente". Los puestos equivalentes son aquellos idénticos al puesto original en términos

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

"Tu derecho". Otro cartel obligatorio a nivel federal

Tus derechos
conforme a la
Ley de Conciliación Familiar de 1993

La FMLA requiere que los empleadores cubiertos proporcionen a los empleados "elegibles" hasta 12 semanas de licencia sin paga con empleo protegido, por determinadas razones médicas y familiares. Los empleados son elegibles si han trabajado para un empleador cubierto durante al menos un año y durante 1250 horas en los últimos 12 meses y si este último tiene 50 empleados en un radio de 75 millas.

Razones para tomar la licencia:

La licencia sin paga se debe otorgar por *cualquiera* de las siguientes razones:

- Cuidados del hijo del empleado después de nacer o examen para adopción o cuidado de acogida sin adopción;
- Cuidados del cónyuge, hijo, hija, padre o madre del empleado con una condición de salud severa;
- Por una condición de salud severa que incapacite al empleado para realizar su trabajo.

A elección del empleado o del empleador, ciertos tipos de licencia *pagada* se pueden sustituir por una licencia sin paga.

Certificado médico y notificación por adelantado:

Se puede pedir al empleado que presente una notificación de licencia por adelantado y un certificado médico y negársele la licencia si no se cumplen los requisitos.

- Por lo general el empleado debe avisar con 30 días de anticipación cuando la licencia sea "previsible".
- Un empleador puede pedir un certificado médico que apoye una petición de licencia debido a una condición de salud severa, y puede pedir segundas y terceras opiniones (a expensas del empleador) y un informe de condición física para regresar al trabajo.

Prestaciones y protección del puesto:

- Para la duración de la licencia FMLA el empleador debe mantener la cobertura médica del empleado bajo cualquier "plan médico grupal".
- Al regreso de una licencia FMLA, la mayoría de los empleados debe regresar a su posición original o equivalente, con paga, prestaciones y otras condiciones de empleo equivalentes.
- El uso de la licencia FMLA no puede dar como resultado la pérdida de ninguna prestación de empleo que haya sido acumulada antes del comienzo de la licencia del empleado.

Actos ilícitos de los empleadores:

La FMLA declara ilegal que cualquier empleador:

- Interfiera con, restrinja o niegue el ejercicio de cualquier derecho provisto conforme a la FMLA;
- Dé de baja o discrimine a cualquier persona que se oponga a cualquier práctica que sea ilícita bajo la FMLA o que se involucre en cualquier procedimiento regulado por la FMLA o relativo a ella.

Aplicación:

- El Departamento del Trabajo de Estados Unidos está autorizado a investigar y resolver cualquier queja de incumplimiento.
- Un empleado elegible puede ejercer acción civil contra un empleador por incumplimientos.

FMLA no afecta ninguna ley estatal o federal que prohíba la discriminación ni sobrepasa cualquier ley estatal o local, o bien, acuerdo de negociación colectiva que prevea mayores derechos de licencia médica o familiar.

Para información adicional:

Comuníquese con su oficina más cercana de la División de Salarios y Pago por Hora listadas en la mayoría de los directorios telefónicos bajo el título de Gobierno de Estados Unidos, Departamento del Trabajo.

Departamento del Trabajo de Estados Unidos
Oficina de Normas de Empleo
División de Salarios y Pago por Hora
Washington, D.C. 20210

Publicación WH 1420
Junio de 1993

GPO : 1993-355-356

Nota: En los capítulos 3, 9 y 12 se reproducen otros carteles requeridos a nivel federal.

de pago, prestaciones y otras condiciones de empleo. Es importante recordar que los empleadores no pueden penalizar a los empleados por pedir o tomar licencia FMLA en cualquier acción de empleo, como la contratación, la promoción, la transferencia, la capacitación o la acción disciplinaria.

Desde la aprobación de la FMLA, los empleadores, empleados y los tribunales han batallado con la aplicación e interpretación de la ley. Por ejemplo, ¿qué enfermedades o lesiones se deberían considerar una "condición de salud severa"? O, cuando un empleado regresa de la licencia y encuentra su puesto ocupado, ¿qué constituye un puesto equivalente? Por tanto, se aconseja a los gerentes o supervisores que se enfrenten a cuestiones legales o administrativas respecto a la FMLA, que busquen ayuda de RH antes de proseguir con la petición de licencia FMLA de un empleado.[30]

La Ley de Protección de Prestaciones de los Trabajadores Mayores

Aprobada por el Congreso en 1990, la Ley de Protección de Prestaciones de los Trabajadores Mayores (OWBPA, por sus siglas en inglés) es una información que acompaña a la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad (ADEA, por sus siglas en inglés).[31] (Ver capítulo 3.) Específicamente, la OWBPA prohíbe la discriminación basada en la edad, en el retiro anticipado y en otros planes de prestaciones. Esta ley establece lineamientos estrictos a los empleadores que buscan que los empleados firmen formas de liberación renunciando a su derecho de formular demandas de discriminación por motivos de edad conforme a la ADEA.[32] Cuando los empleadores desean obtener documentos de renuncias de los empleados, la OWBPA requiere que una renuncia válida sea voluntaria y escrita de manera que sea entendible para las partes involucradas. Además, los empleadores deben informar a los empleados que tienen derecho de consultar a un representante legal antes de firmar la renuncia.

Principales prestaciones discrecionales para los empleados

Las prestaciones para los empleados se pueden clasificar de tres maneras. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" se vieron las categorías de las prestaciones utilizadas por la Cámara de Comercio de Estados Unidos. En el siguiente análisis se utilizará un agrupamiento de prestaciones un poco distinto, pero compatible, para destacar los asuntos y tendencias importantes en la administración de un programa de prestaciones para los empleados.

Prestaciones de atención médica

En la actualidad, las prestaciones que más atención reciben de los empleadores debido a los altos costos y a la preocupación del empleado son las prestaciones de atención médica. En el pasado, los planes de seguro médico cubrían sólo los gastos hospitalarios, quirúrgicos y médicos. Hoy en día los empleadores incluyen recetas médicas, así como prestaciones de atención médica dental, óptica y mental en el paquete que ofrecen a sus trabajadores.

Los altos costos de la atención médica

La preocupación por los altos costos de la atención médica se ilustra mediante los siguientes puntos:

- Desde 1980 el precio para el empleador de proporcionar costos médicos y dentales ha aumentado más de 250 por ciento.[33]
- Los costos de los seguros médicos para los empleados habían aumentado 16 por ciento en 2004, el quinto año consecutivo de aumentos de doble dígito.



"Ya salió de cuidado intensivo y regresó a cuidado caro ordinario."

Fuente: Utilizado con autorización de Glenn Bernhardt. Del *The Saturday Evening Post* 273, núm. 5, septiembre-octubre de 2001.

- Los aumentos de doble dígito en la atención médica podrían continuar en esta década.
- El gasto en la atención médica ha estado aumentando de forma constante como una parte de la economía, de 5.29 en 1950 a más de 16 por ciento en 2004.[34]
- El trabajador promedio gastará 2412 dólares en primas para cobertura de atención médica familiar en 2004, un aumento de 49 por ciento desde 2000.[35]

Con base en un estudio de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, los costos de prestaciones médicas y relacionados (participación de los empleadores) promedian 15.2 por ciento de los costos de nómina. Esto representa un gasto anual de 4757 dólares en primas de seguro médico para cada empleado activo. La cobertura de las recetas de medicamentos (un creciente factor de costo para los empleadores) cuesta 156 dólares anuales por empleado (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3").

El aumento en los costos de atención médica se atribuye a varios factores, entre los que se incluyen la legislación federal, los cambios en el precio de Medicare, la mayor necesidad de atención médica para una población que está en proceso de envejecimiento, los costos de los avances tecnológicos en la medicina, las tasas estratosféricas de los seguros por negligencia médica, los aumentos en los costos de los medicamentos y el uso excesivo de servicios costosos de atención médica.[36]

objetivo 4

Contención de costos

Con el aumento significativo de los costos de la atención médica, es comprensible que los empleadores busquen alivio de estos gastos.[37] Los principales enfoques utilizados para contener los costos de las prestaciones de atención médica incluyen reducciones de cobertura, aumento de los deducibles o de los pagos conjuntos y una mayor coordinación de las prestaciones para asegurarse de que el mismo gasto no es pagado por más de un reembolso de seguro. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" se muestran estrategias adicionales de contención de costos utilizadas por los empleadores.[38] Además, la contención de gastos de atención médica se puede lograr por medio de varios sistemas de servicio médico, como organizaciones para el cuidado de la salud, organizaciones de proveedor preferencial y distintos planes de atención médica orientados al cliente.

organizaciones para el cuidado de la salud (HMO)
Organizaciones de médicos y profesionales de la atención médica que proporcionan una amplia gama de servicios a suscriptores y dependientes con base en un formato de prepago,

organización de proveedor preferencial (PPO)
Grupo de médicos que establece una organización que garantiza al empleador costos de atención médica más bajos.

Las **organizaciones para el cuidado de la salud** (**HMO**, por sus siglas en inglés) son organizaciones de médicos y profesionales de atención médica que proporcionan una amplia gama de servicios a suscriptores y dependientes con base en un formato de prepago. Las HMO ofrecen servicios médicos de rutina en un sitio específico por una cuota fija en cada visita del empleado. Los empleadores pagan una cuota anual fija a la HMO para cubrir la mayoría de los costos médicos de sus empleados. Debido a que proporcionan todos los servicios cubiertos por una cantidad fija de dinero, las HMO enfatizan por lo general la atención preventiva y la intervención temprana. Como resultado de la ley federal de las HMO de 1973, los empleadores que tengan 25 o más empleados y un plan de seguro médico deben ofrecer una HMO federalmente calificada como una opción voluntaria.

Las organizaciones de proveedor preferencial también han ayudado a contener los costos. Una **organización de proveedor preferencial** (**PPO**, por sus siglas en inglés) es un grupo de médicos que establecen una organización o red de médicos que garantiza costos

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Métodos de los empleadores para contener los costos de la atención médica

- Certificación de preadmisión para procedimientos quirúrgicos.
- Incentivos financieros para examen y cirugía de paciente externo.
- Programa de recetas de medicamentos por correo y tarjetas de descuento de medicamentos.
- Segundas opiniones obligatorias para procedimientos quirúrgicos.
- Métodos alternativos para tratamientos de cuidado de la salud, como terapia herbal y homeopatía.
- Programas educativos que alienten a los consumidores de cuidado de la salud a asumir una mayor responsabilidad por el costo y calidad de su asistencia.
- Promoción de sitios web o material impreso que listen condiciones habituales, tratamiento, precios de medicamentos y efectividad.
- Implementación de programas graduales de terapias.
- Redes multinivel de cobertura hospitalaria que permitan a los empleados elegir entre una variedad de hospitales con pagos conjuntos pequeños, moderados y excesivos en el punto de servicio.
- Uso de pagos conjuntos variables (por ejemplo $10 por médico y $25 por especialistas).
- La consolidación de los planes de atención médica ofrecidos por los empleadores.
- Pedir a los empleados que paguen un costo adicional si un cónyuge que trabaja rechaza la cobertura de su empleador.
- Diseño de prestaciones personalizadas de atención médica que permitan a los empleados comprar cláusulas para aumentar el nivel de prestaciones proporcionado.
- Promoción de programas de bienestar y asistencia para los empleados.
- Funciones automatizadas de prestaciones.
- Promoción de la calidad, seguridad del paciente y resultados positivos en los planes de salud utilizando una variedad de herramientas de evaluación de éstos como la Comisión Conjunta de Acreditación de Organizaciones de Atención Médica.
- Implementación de un programa de manejo de enfermedades.

Se puede encontrar una encuesta de métodos utilizados por los empleadores para controlar los costos de atención médica en "Despite Rising Health-Care Costs, Few Companies Have Cut Benefits", *HRFocus* 81, núm. 9, septiembre de 2004, pp. 3-5.

inferiores al empleador mediante cargos de servicio más bajos o controles acordados de utilización (como un número reducido de exámenes de diagnóstico por empleado). A diferencia de las HMO, donde los empleados pueden tener pocas opciones sobre el médico que consultan, las PPO permiten a los empleados seleccionar de una lista de médicos (participantes) el de su preferencia. Por lo general, hay una serie de médicos disponibles para elegir según las distintas necesidades.

plan de salud orientado al consumidor (CDHP)
Plan de seguro médico financiado por las contribuciones que el empleador hace a una cuenta de gastos de atención médica para el empleado.

Otra importante y más reciente estrategia de contención de costos médicos son los planes de salud orientados al consumidor, también llamados planes de salud de contribución definida, cuentas de ahorros médicos (MSA), cuentas de ahorro de salud (HSA), cuentas de gasto flexibles (FSA) o cuentas de salud de reembolso (HRA).[39] Los **planes de salud orientados al consumidor** (**CDHP**, por sus siglas en inglés) son una política de seguros altamente deducible vinculada a una cuenta de gastos personal limitada para la atención médica financiada por el empleador.[40] La filosofía de contención de costos detrás de las CDHP es que con una cantidad limitada de gastos en servicios de atención médica,

los empleados se vuelven más "conscientes del precio" y se informan más sobre dónde gastan su dinero destinado a la atención médica. Los empleados pueden "comprar" el cuidado de la salud de mejor calidad y costo que haya disponible, acorde con sus necesidades individuales. De acuerdo con Pete Maillet y Steve Halterman, consultores en prestaciones: "El éxito del modelo de atención médica orientado al cliente estará determinado en última instancia por su capacidad para modificar el comportamiento de manera tal que los estadounidenses comprarán servicios de atención médica justo como lo hacen con otros bienes y servicios".[41] Es importante observar que las CDHP están libres de impuestos y pueden aceptar contribuciones de empleados, empleadores o ambos.[42]

Una CDHP típica funciona así: A cada empleado se le asigna una cuenta de gastos personal para comprar un seguro médico anual. La cuenta está financiada por el empleador. Este presupuesto médico, por ejemplo de $2000 por año, se puede gastar en casi cualquier servicio de atención médica. Las cantidades no utilizadas por lo común se pueden pasar al año siguiente, lo que da a los empleados un incentivo para gastar con sensatez y, con el tiempo, incrementar el valor de sus cuentas médicas. Si los gastos médicos anuales de un empleado excedieran su cuenta médica, entonces hay disponible un seguro adicional proporcionado por el empleador después de que el empleado pague ciertos costos médicos por su cuenta, por ejemplo de $500 a $2000, algo muy semejante a un deducible.[43]

Aunque las CDHP son similares en estructura y propósito, cada programa específico (cuentas de ahorro médico, cuentas de ahorro de salud, cuentas de gasto flexible, acuerdos de reembolsos en gastos para la salud) tiene sus propias características únicas. Por ejemplo, las cuentas de ahorro de salud, a diferencia de las cuentas de gasto flexibles, se pueden pasar de año en año y son "portátiles", es decir, los empleados se las pueden llevar si cambian de trabajo. Los acuerdos de reembolso en gastos para la salud son financiados sólo por el empleador, mientras que las cuentas de ahorro de salud pueden estar financiadas por el empleado, el empleador o ambos. Además, los empleados de empresas pequeñas encuentran las cuentas de ahorro médico particularmente benéficas para sus necesidades de atención médica. Según la Ley sobre la Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros de Salud de 1996, los empleados de pequeños empleadores pueden establecer una cuenta de ahorro médico libre de impuestos y que devengue intereses. Con base en la cuenta de ahorro médico, las personas inscritas en un plan pueden hacer contribuciones libres de impuestos a una cuenta creada con el propósito especial de pagar gastos médicos calificados.

Otras prestaciones de salud

Los planes dentales están diseñados para ayudar a pagar los costos de atención odontológica y fomentar que los empleados reciban atención de manera habitual. Al igual que los planes médicos, estos planes pueden ser operados por compañías aseguradoras, corporaciones de servicios dentales, planes de administración de Blue Cross/Blue Shield, HMO y grupos de proveedores de atención dental. Por lo general, el seguro paga una parte de los gastos y el beneficiario paga el resto.

Para ayudar a los empleados con condiciones de salud crónicas como diabetes, enfermedades cardiacas y asma, y para reducir los costos de atención médica, los empleadores pueden proporcionar a sus empleados *programas de administración de enfermedades* (DM, por sus siglas en inglés). Los programas de administración de enfermedades proporcionan a sus pacientes y a sus proveedores de atención, información para monitorear y tratar condiciones médicas, al mismo tiempo que coordinan la comunicación entre los consumidores médicos, los proveedores de atención médica, los empleadores y las aseguradoras. Bank One Corporation de Chicago desarrolló un programa DM cuando los gerentes experimentaban un alto ausentismo entre empleados con diabetes, asma y depresión. Un profesional de atención médica observa: "A medida que más y más empleados y empleadores se involucran en programas de administración de enfermedades, ayudará a cambiar la cultura de la nación a una donde la gente empiece a adoptar actitudes de otorgamiento de facultades y gestión propia, así como hábitos relacionados con su salud; hábitos desarrollados a partir de los programas de administración de enfermedades de sus empleadores".[44]

Ley sobre la Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros Médicos

La Ley sobre la Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros Médicos (HIPAA, por sus siglas en inglés) de 1996 otorga a los empleados el derecho a pasar su seguro médico de su antiguo empleador al actual. Una vez que un empleado gana 12 créditos con su antiguo empleador (un crédito por mes de servicio), los puede transferir al plan de seguro médico del nuevo empleador sin un vacío en la cobertura. La cobertura está garantizada sin importar la condición de salud preexistente del empleado. Los derechos de privacidad médica de un empleado conforme al HIPAA se analizan en el capítulo 13.

objetivo 5

Pago por tiempo no trabajado

La categoría de "pago por tiempo no trabajado" de las prestaciones incluye vacaciones pagadas, bonos otorgados a cambio de días de asueto pagados, pagos por licencia de enfermedad, por deberes militares y de los tribunales y pagos por ausencia debido a muerte en la familia u otras razones personales. Como se mostró en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3", estas prestaciones constituyen otro gran gasto (11.6 por ciento) de los costos de nómina totales del empleador.

Vacaciones con pago

Por lo general se está de acuerdo con que las vacaciones son esenciales para el bienestar de un empleado. La elegibilidad para vacaciones varía por industria, escenario y tamaño de la organización. Con el fin de calificar para vacaciones más largas, de tres, cuatro o cinco semanas, se espera que una persona trabaje durante siete, 15 o 20 años respectivamente.

Aunque las vacaciones son una prestación hasta cierto punto fácil de manejar, de cualquier manera los empleadores tienen que recordar que la programación de vacaciones debe cumplir las leyes salariales estatales del empleador y los principios estatales de la ley de contratos.



© PHOTODISC RED/GETTY IMAGES

Las vacaciones y días feriados dan un descanso a las exigentes responsabilidades y deberes del trabajo.

Días de asueto pagados

Tanto los empleados asalariados como los que trabajan por hora en Estados Unidos suelen poder esperar que se les paguen 10 días de asueto por año. El tipo de empresa tiende a influir en el número y el cumplimiento de los días libres. Sin embargo, casi todos los empleadores de Estados Unidos cumplen y pagan a sus empleados por el día de Año Nuevo, el Día de Conmemoración de los Caídos (Memorial Day), Día de la Independencia, Día del Trabajo, Día de Acción de Gracias y Navidad. Muchos empleadores dan a los trabajadores otros dos o tres días libres personales para que los usen como mejor les parezca.

Licencia por enfermedad

Hay varias maneras en las que los empleados pueden ser compensados durante periodos en los que no pueden trabajar debido a enfermedad o lesión. La mayoría de los empleados públicos, así como muchos que trabajan en empresas privadas, recibe un número establecido de días de ausencia por enfermedad al año para cubrir tales faltas. Donde sea permitido, la licencia por enfermedad que los empleados no usen se puede acumular para cubrir ausencias prolongadas. Las licencias de vacaciones acumuladas se utilizan en ocasiones como fuente de ingreso cuando las prestaciones de licencia por enfermedad se han agotado. Los empleadores también proporcionan el seguro de grupo, el cual ofrece protección de ingresos durante una discapacidad de larga duración. Como antes se analizó en este capítulo, la pérdida de

ingresos durante ausencias resultantes de lesiones relacionadas con el trabajo se pueden reembolsar, al menos de manera parcial, por medio del seguro de compensación de los trabajadores.

Pago de compensación por despido

A veces se da un pago único a los empleados despedidos. Conocido como *pago de compensación por despido,* puede cubrir sólo los salarios de unos días o de varios meses. Por lo general el pago recibido depende de los años de servicio del empleado. Sin embargo, el pago de compensación por despido también puede estar basado en la razón del despido, el salario o el nivel del empleado, el puesto o nivel en la organización o en una combinación de factores. Las empresas que están aplicando downsizing a menudo utilizan el pago de compensación por despido como un modo de reducir los efectos negativos del despido inesperado de los empleados. Otros causantes de pago de compensación por despido incluyen eliminación del puesto, programas de separación voluntaria o rechazo al traslado o a la reasignación.

Prestaciones adicionales al desempleo

prestaciones adicionales al desempleo (SUB)
Plan que permite a un empleado que ha sido despedido, obtener, además de la compensación estatal por desempleo, prestaciones semanales del empleador, las cuales se pagan de un fondo creado para este propósito.

Aunque *no* es requerido por ley, en algunas industrias la compensación por desempleo se incrementa con las **prestaciones adicionales al desempleo** (**SUB**, por sus siglas en inglés), las cuales son financiadas por el empleador. Estos planes permiten que un empleado que ha sido despedido obtenga, además de la compensación estatal por desempleo, prestaciones semanales del empleador, las cuales se pagan de un fondo creado para este propósito. La cantidad de la prestación es determinada por el tiempo de servicio y la tasa salarial. La responsabilidad del empleador bajo este plan está limitada a la cantidad de dinero acumulado en el fondo de las contribuciones del empleador, con base en las horas de trabajo totales de los empleados.

Seguro de vida

Una de las más antiguas y populares prestaciones para el empleado es el seguro de vida de grupo, que proporciona prestaciones por muerte a los beneficiarios y que también puede proporcionar prestaciones por muerte accidental y pérdida de miembros. Los costos de la prima por lo general son pagados por el empleador, con el valor neto del seguro de vida equivalente a dos veces los salarios anuales del empleado. Estos programas con frecuencia permiten a los empleados comprar cantidades adicionales de seguro por cargos simbólicos. Cuando los empleadores operan un programa de prestaciones de cafetería, la selección de un seguro de vida extra puede ser parte de las opciones ofrecidas a los empleados.

Seguro de atención a largo plazo

Un pequeño pero creciente número de empleadores ofrece seguros de atención a largo plazo como parte de su paquete de prestaciones.[45] El seguro de atención a largo plazo está diseñado para pagar el cuidado en casa y otros costos médicos durante la vejez. Una ventaja del seguro de atención a largo plazo financiado por el empleador es que los empleados inscritos reciben cobertura automática y no necesitan pasar ningún examen físico.

objetivo 6

Programas de retiro

Una tendencia significativa en la demografía de la fuerza de trabajo es el aumento en la edad de los trabajadores de Estados Unidos. Una causa predominante de este cambio es el "envejecimiento" de la generación de los baby boomers, un grupo demográfico nacido entre 1946 y 1964. Por consiguiente, el retiro se ha convertido en una parte importante de la

vida de muchas personas y prepararlo requiere suficiente preparación y cuidado. Para convencer a los solicitantes de empleo, en particular a los mayores, de que la suya es una buena organización para trabajar, los empleadores por lo general hacen hincapié en las prestaciones de retiro que pueden esperar después de cierto número de años de empleo.

Políticas de retiro

Con una creciente fuerza de trabajo de edad mayor (véase figura 11.3), una tendencia de los últimos años ha sido el retiro anticipado de empleados antes de la edad de retiro tradicional de 65 años. Aunque Estados Unidos no tiene una ley que obligue a una edad de retiro específica, no ha habido un número abrumador de trabajadores mayores que permanezcan en el trabajo. La tendencia del retiro anticipado refleja en parte las salidas voluntarias. Otros escogen retiro parcial o trabajo de medio tiempo durante un periodo antes del retiro completo. Sin embargo, desde fecha reciente cada vez más trabajadores se han visto obligados al retiro prematuro; son las víctimas del downsizing en las organizaciones. Si la tendencia del retiro anticipado continuará a medida que más integrantes de la generación del baby boomers lleguen a la edad de retirarse, es una cuestión abierta a la especulación.

Para evitar despidos, en particular de los miembros contratados en fecha más reciente y de las clases protegidas, así como para reducir los costos de salarios y prestaciones, los empleadores a menudo apoyan el retiro anticipado. Este apoyo llega en forma de mayores prestaciones de pensión durante algunos años o en bonos en efectivo, a veces llamados **gratificación plateada por retiro anticipado.** El costo de estos incentivos de retiro con frecuencia se puede compensar con el recorte a la compensación que se paga a los reemplazos y con la reducción de la fuerza de trabajo.

gratificación plateada por retiro anticipado
Incentivo de retiro anticipado en la forma de mayores prestaciones de pensión durante algunos años o un bono en efectivo.

Los principales factores que influyen en la decisión de retirarse anticipadamente son las condiciones de salud y financiera de la persona y el grado al que recibe satisfacción en el trabajo. Las prestaciones atractivas de pensión, la posibilidad de futuros despidos y la incapacidad para cumplir las exigencias de sus puestos también están entre las razones por las que los trabajadores eligen retirarse antes de tiempo.

Figura 11.3 Tendencias que influyen en el retiro

- El número de personas de 65 años o más se triplicó entre 1940 y 1995, hasta llegar a unos 34 millones.
- Con base en las proyecciones del censo de Estados Unidos, se espera que haya 86 millones de personas de 65 años o más para 2050, un aumento de 51 millones desde 2000.
- En 1960, 45.4 por ciento de los trabajadores masculinos de más de 65 años aún estaban en la fuerza de trabajo; en 1990, sólo 27.4 por ciento continuaba trabajando. Aunque los niveles de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo entre 55 y 64 años han estado aumentando, no se esperan incrementos en el futuro.
- Ocho integrantes de la generación baby boomers cumplen 50 años cada 10 minutos.
- La tasa neta de ahorros nacionales de Estados Unidos estaba hasta cierto punto estable en un siete por ciento del PIB de 1951 a 1980. Se ha colapsado desde 1980, hasta llegar a menos de uno por ciento del PIB en fecha reciente.
- En 1900 la esperanza de vida promedio en Estados Unidos era de 48 años; en la actualidad es de 80 para mujeres y 75 para hombres. Casi todos estos aumentos se pueden atribuir a mejoras en la salud y la seguridad pública, como agua limpia, refrigeración, cinturones de seguridad y vacunas de rutina.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

AARP es la organización líder de la nación para personas de 50 años o más. Atiende sus necesidades mediante información, educación, abogacía y servicio comunitario. La información de retiro de la AARP se puede encontrar en su sitio web. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Programas de prerretiro

Aunque la mayoría de las personas espera con ansia el retiro anticipado, muchos se decepcionan cuando llegan a esa etapa de la vida. Los empleadores a menudo ofrecen programas de planificación de prerretiro para ayudar a hacer a los empleados más conscientes de los tipos de ajustes que pueden tener que hacer cuando se retiren. Estos ajustes pueden incluir vivir con un ingreso fijo reducido y manejar los problemas de pérdida de prestigio y conflictos familiares, así como la inactividad que el retiro puede crear.

Por lo general, los programas de prerretiro incluyen seminarios y talleres que incluyen conferencias, videos y material impreso. Los temas cubiertos incluyen planes de pensión, cobertura de seguro médico, seguridad social y Medicare, planificación financiera personal, bienestar y estilos de vida y adaptación al retiro. Las numerosas publicaciones de la AARP (conocida antes como Asociación Estadounidense de los Adultos Mayores), entre las que se incluyen su popular revista *Modern Maturity,* son fuentes de información valiosas.

Para ayudar a los trabajadores de edad mayor a acostumbrarse a la idea del retiro, algunas organizaciones experimentan con un ensayo de retiro. Polaroid, por ejemplo, ofrece a los empleados una oportunidad de probar el retiro por medio de un programa de licencia de tres meses sin pago. También ofrecen un programa que permite a los empleados reducir de manera gradual sus horas antes del retiro. La mayoría de los expertos concuerda en que la planeación del preretiro es una prestación efectiva en costos y muy necesaria para los empleados.

Planes de pensión

Al principio las pensiones se basaban en una *filosofía de recompensa,* que las veía sobre todo como una manera de retener al personal, recompensándoles por quedarse en la organización hasta que se retiraran. Debido a los requisitos conferidos por ley, las pensiones se basan ahora en una *filosofía de ganancias.* Esta filosofía considera que una pensión es un ingreso diferido que los empleados acumulan durante su vida laboral y que les pertenece después de un número específico de años de servicio, ya sea que permanezcan o no con el empleador hasta el retiro. Desde la aprobación de la Ley de Seguridad Social de 1935, los planes de pensión se han utilizado para complementar el piso de protección provisto por la Seguridad Social. Sin embargo, la decisión de ofrecer un plan de pensión depende del empleador.

plan contributario
Plan de pensión en el que empleados y empleadores hacen contribuciones de manera conjunta.

plan no contributario
Plan de pensión en el que las contribuciones las hace sólo el empleador.

objetivo 1

Tipos de planes de pensión

Hay dos maneras principales de clasificar los planes de pensión: 1) con base en las contribuciones hechas por el empleador y 2) con base en la cantidad de prestaciones de pensión que se vaya a pagar. En un **plan contributario** las contribuciones al plan de pensión las hacen los empleados y los empleadores de manera conjunta. En un **plan no contributario** las contribuciones sólo las hace el empleador.

Cuando los planes de pensión se clasifican por la cantidad de prestaciones de pensión a pagar, hay dos tipos básicos: el plan de prestación definida y el plan de contribución definida. En un **plan de prestación definida,** la cantidad que un empleado va a recibir en su retiro se especifica por adelantado. Por lo general esta cantidad se basa en los años de servicio del empleado, ingresos promedio durante un periodo específico y la edad al momento del retiro. Aunque hay varias fórmulas para determinar las prestaciones de pensión, la más utilizada se basa en los ingresos promedio del empleado (por lo general en un periodo de tres a cinco años inmediatos antes del retiro), multiplicadas por el número de años de servicio en la organización. Entonces se hace una deducción por cada año que le falta al retirado para los 65. Por ejemplo, un empleado con un salario anual de prejubilación de $55 000 y

plan de prestación definida
Plan de pensión en el que la cantidad que un empleado va a recibir en su retiro se especifica por adelantado.

30 años de servicio puede recibir un pago anual de retiro de $23 000. Comparados con un plan de contribución definida, en la actualidad los planes de prestación definida no son populares entre los empleadores porque les cuestan más y tienen que financiarlos hasta el punto necesario para apoyar los pagos de beneficios futuros.

Un **plan de contribución definida** establece las bases sobre las que un empleador contribuirá al fondo de pensiones. Las contribuciones pueden hacerse por medio de participación de utilidades, planes de ahorro, equivalencias de contribuciones de los empleados, cuentas de retiro financiadas por el empleador (IRA) y otros medios. La cantidad de prestaciones que los empleados reciben al retirarse está determinada por los fondos acumulados en su cuenta en el momento del retiro y por las prestaciones de retiro (casi siempre una renta vitalicia) que estos fondos pueden comprar. Estos planes no ofrecen la capacidad de pronosticar la seguridad del beneficio de un plan de prestaciones definido. Sin embargo, incluso con planes de prestaciones definidas, los retirados pueden no recibir las prestaciones que se les prometieron si el plan no es financiado de manera adecuada.

plan de contribución definida
Plan de pensión que establece las bases sobre las que un empleador contribuirá al fondo de pensiones.

Planes de ahorro 401(k)

Un cambio importante en la cobertura de las pensiones ha sido el gran crecimiento de los planes de ahorro 401(k) de impuesto diferido, que se nombran así por la sección 401(k) del Código Interno de Ingreso por Inversión. La popularidad de los planes 401(k) se debe sobre todo a 1) la capacidad del empleador para transferir financiamiento del plan a los empleados, 2) la capacidad de transferir la responsabilidad de las elecciones de inversión a los empleados y 3) el hecho de que las contribuciones de los empleados a los planes 401(k) representan una inversión libre de impuestos.

Los planes de ahorro 401(k) son populares sobre todo entre los empleadores más pequeños que encuentran que estos planes de pensión son menos costosos que los programas de prestaciones definidas. Los cambios en la Ley de Normas Laborales Justas alientan a los empleadores más pequeños a establecer planes 401(k) eliminando reglas complicadas de clasificación a cambio de contribuciones del empleador de tres por ciento del pago para los trabajadores que participan en el plan, o de dos por ciento del pago para todos los trabajadores, ya sea que participen o no.

Los planes de ahorro 401(k) permiten a los empleados ahorrar descontándoles de la nómina y haciendo que sus aportaciones correspondan con las del empleador. Por lo general el empleador iguala las contribuciones del empleado a una tasa de 50 centavos por cada dólar que aporta el trabajador. Sin embargo, la aportación de una organización puede cubrir la gama que va desde duplicar la aportación del trabajador hasta ninguna aportación.[46] El porcentaje de la aportación del empleador probablemente dependerá de la tasa de ahorro permitida del empleado (esto es, mayores tasas de ahorro permitidas disminuirán el porcentaje de la contribución del empleador). Una preocupación prevaleciente con los planes 401(k) es el método con el que los empleadores igualan las contribuciones de los empleados, es decir, con pagos en efectivo o con acciones de la empresa.

Los planes 401(k) perdieron algo de brillo cuando los empleados del gigante Enron, junto con empleados de otras corporaciones plagadas de escándalos, vieron disminuir el valor de sus ahorros de retiro 401(k).[47] Por ejemplo, cuando los precios de las acciones de Enron cayeron de casi $90 a menos de $1, el fondo de retiro se deterioró. Además, la baja en el mercado accionario vio cómo los empleados con planes 401(k) invertidos en acciones de la empresa sufrían duros golpes en sus retiros. A diferencia de los planes de pensión de prestación definida tradicionales, que garantizan pagos basados en años de servicio, el plan 401(k) no garantiza nada. La recuperación depende por completo de cuánto dinero vaya al plan, de la tasa de rendimiento sobre la inversión y, con los planes financiados con acciones, del precio de las acciones de la empresa.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

En el Boletín interpretativo DOL 96-1 se encuentran los lineamientos del gobierno que protegen a los empleadores de responsabilidad por ofrecer asesoría de inversiones a los empleados. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Una tendencia actual es que las organizaciones permitan a sus empleados un control considerable sobre la inversión de sus ahorros 401(k), la cual incluye invertir en las acciones de otras empresas.[48] Como los empleados a menudo necesitan ayuda para tomar decisiones de inversión informadas, las normas del Departamento del Trabajo proporcionan a los empleadores estándares de "información suficiente" que deben seguir para poner, de manera legal, a los participantes en control de su inversión.[49] También, un pequeño pero creciente número de planes 401(k) permite a los empleados dejar el manejo de sus 401(k) a un planificador financiero profesional. El nuevo servicio, llamado *cuentas gestionadas,* busca ayudar a que los empleados (muchos de los cuales tienen poca experiencia en inversiones) logren mayores rendimientos con menos riesgo.[50] Algunas organizaciones piden que sus profesionales de prestaciones, cuando proporcionan consejo de inversión a los empleados, sean Planificadores Financieros Certificados (CFP, por sus siglas en inglés).

Planes de pensión con balance de efectivo

Los planes de pensión con balance de efectivo han sido, junto con los planes de ahorro 401(k), un desarrollo significativo en la planeación de pensiones.[51] Los planes de balance de efectivo funcionan haciendo que el empleador realice una aportación anual a una cuenta de ahorros de retiro del empleado.[52] Las aportaciones se basan en un porcentaje del pago del empleado, por lo general cuatro por ciento. Además, la cuenta del empleado gana interés anual, a menudo vinculado a la tasa de 30 años de la Tesorería. Por ejemplo, un empleado que gana $35 000 al año recibiría una contribución de $1400 a su cuenta. Después de un año la cuenta recibiría un crédito de interés, por lo general de cinco por ciento. Por lo general los empleados pueden pasar el balance de su cuenta a una cuenta individual de retiro si cambian de empleo.

Si un empleado se beneficia de un plan de retiro con balance de efectivo dependerá de su edad y de los años de servicio que tenga con la empresa. Los empleados de 20 o 30 años de edad con pocos años de servicio pueden construir ahorros de retiro sustanciales comenzando a una edad temprana. Sin embargo, los empleados de 40, 50 o 60 años con muchos años de servicio pueden perder de 20 a 50 por ciento de su pensión al cambiar de un plan de pensiones tradicional a un programa de balance de efectivo.[53] Los empleados senior de IBM y Xerox demandaron sobre la pérdida de ahorros de retiro cuando sus empresas cambiaron los planes de retiro.[54] Para disminuir el efecto financiero en los empleados de edad mayor algunas empresas pueden aumentar el crédito anual de pagos que les dan a ellos en comparación con los que les dan a los trabajadores más jóvenes. Otras permiten que los empleados de edad mayor permanezcan en un plan de pensiones tradicional hasta su retiro, o les otorgan un "aumento" al abrirles una cuenta de balance de efectivo. Empresas, desde Federated Department Stores y Verizon hasta Colgate-Palmolive e incluso la Universidad de Harvard, ahora cubren a sus empleados con planes de balance de efectivo.

Regulación federal de los planes de pensión

Los planes de pensión privada están sujetos a la regulación federal bajo la Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro del Empleado (ERISA, por sus siglas en inglés).[55] La ley regula alrededor de siete millones de planes de pensión privados. Aunque la ley no pide que los empleadores establezcan un plan de pensión, proporciona ciertos estándares y controles para dichos planes. Éstos requieren estándares de financiamiento mínimo para asegurar que las prestaciones estén disponibles cuando un empleado se retire. También requieren que la solidez de las suposiciones actuariales en las que se basa el financiamiento sean certificadas por un actuario al menos cada tres años.[56] Algo que preocupa en especial al empleado es la cuestión de las conquistas (derechos adquiridos o de pensión).

conquista (derecho adquirido o de pensión) Una garantía de prestaciones acumuladas para los participantes en edad de retiro, sin importar su estatus de empleo en ese momento.

La **conquista**, o derecho adquirido o de pensión, es una garantía de prestaciones acumuladas para los participantes en edad de retiro, sin importar su estatus de empleo en ese momento. Las prestaciones conquistadas que han sido ganadas por un empleado no pueden ser revocadas por un empleador. Bajo la ERISA, todos los planes de pensión deben prever que los empleados tendrán derechos conquistados en sus prestaciones acumuladas

después que haber cumplido ciertos requisitos de un mínimo de años de servicio. Sin embargo, los empleadores pueden pagar las prestaciones conquistadas de un empleado que se va si el valor actual de la prestación es pequeño. También, aunque los derechos adquiridos de pensión son requeridos por la ERISA, la portabilidad (es decir, la capacidad de mover los fondos de pensión entre los empleadores) es opcional. Es un buen consejo que los empleados busquen opciones de pensión que, si es posible, se puedan mover.

Tres agencias gubernamentales administran la ERISA en Estados Unidos: el Servicio Interno de Recaudación (IRS), el Departamento del Trabajo y la Corporación de Garantía de las Prestaciones de las Pensiones (PBGC). El IRS se ocupa sobre todo de los planes de retiro calificados, quienes ofrecen a empresas y empleados tratamiento favorable de impuesto sobre la renta bajo una sección especial de la ley fiscal. La principal responsabilidad del Departamento del Trabajo es proteger los derechos de los participantes. La PBGC asegura que si se elimina un plan, se pague a los participantes las prestaciones mínimas garantizadas. La PBGC es apoyada por primas pagadas por los empleadores.

Los gerentes y supervisores también deben recordar que las leyes en contra de la discriminación (ver capítulo 3) se aplican a la administración de los programas de prestaciones. Las personas pueden levantar cargos ante la EEOC cuando consideren que se les han negado prestaciones o que han recibido prestaciones más bajas debido a su edad, discapacidad, raza, religión, sexo u origen nacional.

Planes de pensión y financiamiento insuficiente

¿Cuáles son las mayores preocupaciones actuales acerca de los planes de pensión? La respuesta es fondos inadecuados para cubrir las obligaciones de retiro junto con fallas en el plan de pensión. Para muchas empresas de la vieja guardia como Delta Airlines, Ford, General Motors, Delphi, Cummins y Allegheny Technologies, el déficit de pensiones es asombroso. Por ejemplo, en 2003 el déficit de pensiones en Ford fue de 1170 millones de dólares, en GM de 8600 millones, en Delta de 5700 millones y en Delphi de 4000 millones.[57]

Igual de preocupante es el número de planes de pensiones que está en peligro de fracasar. De acuerdo con la PBGC, en septiembre de 2003 empresas que son consideradas financieramente inestables prometieron al menos 86 000 millones de dólares en obligación de pensiones. En 2003, 206 000 personas se hicieron pensionadas de PBGC, entre las que se incluyen 95 000 de la empresa en quiebra Bethlehem Steel.[58] Por desgracia para los retirados, los pagos de pensiones mensuales conforme a los lineamientos de la PBGC a menudo son mucho menores que los prometidos en el plan de retiro original de una empresa. Además, a muchos les preocupa que la PBGC, con su propio déficit multimillonario, no pueda cumplir sus obligaciones financieras y requiera un rescate federal, que a final de cuentas será pagado por los contribuyentes.[59]

Servicios para el empleado. Creación de un ambiente de vida y trabajo



ConAgra de Omaha, Nebraska, proporciona una enfermera en casa hasta por 12 horas para atender a un niño enfermo o a un padre anciano. Lincoln National, una empresa de servicios financieros, ofrece una "línea de ayuda de asistencia de tareas" con personal de maestros para los hijos de los empleados, y Eddie Bauer, un proveedor de equipo y ropa para el aire libre, ofrece a sus empleados comidas para llevar y un "día de equilibrio" libre pagado por año. Estas organizaciones, como muchas otras, buscan crear un clima organizacional de vida y trabajo (también llamado amistoso con la familia) que permita a los empleados equilibrar las necesidades personales y de trabajo.

Las empresas también están adaptando programas de vida y trabajo para acomodar la entrada de los empleados de la generación Y al lugar de trabajo. Este nuevo grupo de

trabajadores tiene su propia visión del lugar de trabajo y de sus carreras, una que estos programas pueden ayudar a satisfacer. Una encuesta nacional, realizada por Mellon Financial Human Resources e Investor Solutions encontró que 86 por ciento de los empleadores encuestados tenía empleos de medio tiempo, 88 por ciento ofrecía tutoría de reembolso relacionada con el trabajo, 81 por ciento ofrecía programas de asistencia a los empleados, 71 por ciento ofrecía programas de horario flexible, 50 por ciento ofrecía arreglos de trabajo a distancia y de trabajo desde casa, 44 por ciento ofrecía semanas de trabajo reducidas, 54 por ciento proporcionaba días por enfermedad familiar y 47 por ciento ofrecía licencia familiar sin paga que iba más allá de los requisitos de la Ley de Conciliación Familiar. Según el estudio, las razones de los empleadores para ofrecer programas de vida y trabajo incluían necesidad de elevar la moral (74 por ciento de los encuestados), de mejorar las actividades de reclutamiento (73 por ciento) y de mantener una imagen competitiva en la industria (72 por ciento).[60] En la figura 11.4 se listan algunas de las prestaciones más populares de vida y trabajo financiadas por el empleador.

Programas de ayuda a los empleados

programas de ayuda a los empleados (EAP)
Servicios proporcionados por los empleadores para ayudar a los trabajadores a lidiar con una amplia variedad de problemas que interfieren con la forma en la que desempeñan su trabajo.

Para ayudar a los trabajadores a lidiar con la amplia variedad de problemas que interfieren con la forma en la que desempeñan su trabajo, organizaciones como los Mets de Nueva York, el Departamento de Policía de Los Ángeles y Levi Strauss han desarrollado **programas de ayuda a los empleados (EAP**, por sus siglas en inglés**).** Por lo general, un programa de ayuda a los empleados proporciona diagnósticos, asesoría y referencias para ayuda o tratamiento, cuando es necesario, para problemas relacionados con el abuso de alcohol o drogas, dificultades emocionales y dificultades familiares o financieras.[61] (Los EAP se analizarán con más detalle en el capítulo 12.) El propósito principal es ayudar a los empleados a resolver sus problemas personales o al menos impedir que éstos se conviertan en crisis que afecten su capacidad para trabajar de manera productiva. Para manejar las crisis muchos EAP ofrecen líneas de atención telefónica las 24 horas.

Servicios de counseling

Una parte importante de un EAP son los servicios de counseling que proporciona a los empleados. Aunque la mayoría de las organizaciones espera que los gerentes brinden conse-

Figura 11.4 Prestaciones de vida y trabajo. Equilibrio de las necesidades de trabajo y hogar

- Servicios de remisión de atención de niños, ancianos o de ambos.
- Tiempo libre para actividades escolares de los hijos.
- Instalaciones para el cuidado de los hijos cerca del trabajo o en el trabajo, pagadas por el empleador.
- Programación de horario de trabajo flexible.
- Días de licencia acumulados por el empleado para el cuidado de dependientes.
- Programas de capacitación personalizados.
- Costos subsidiados de cuidado temporal o de emergencia de dependientes.
- Extensión de las políticas de licencia para el cuidado de niños, ancianos o de ambos.
- Programas de enfermedad de los hijos (cuidador a petición).
- Arreglos/trabajo a distancia para laborar desde casa.
- Financiamiento parcial de los costos por cuidado de los hijos.
- Rutas de carrera profesional personalizadas.

jería a sus subordinados, algunos empleados pueden tener problemas que requieran los servicios de consejeros profesionales. La mayoría de las organizaciones refiere a dichas personas a servicios de counseling externos como servicios de consejería familiar, consejeros matrimoniales y clínicas de salud mental. Algunas organizaciones tienen un psicólogo clínico, consejero o especialista comparable en su personal, al que pueden canalizar a los empleados.

Cuidado de niños y ancianos

Considere estas cifras para Estados Unidos:

- Los padres que trabajan se toman entre cinco y 29 días del trabajo por enfermedad de los hijos.
- Cada día más de 350 000 niños menores de 14 años están muy enfermos para ir a la escuela o a la guardería.
- El costo diario promedio del ausentismo no programado es de 602 dólares por empleado, lo que da como resultado un gasto anual de negocios de más de 3000 millones de dólares.[62]

cuidado de ancianos
Cuidado proporcionado a un familiar anciano por un empleado que permanece activo en el trabajo

Estas cifras, combinadas con el aumento del empleo de mujeres con hijos dependientes, ilustran la demanda sin precedentes de lograr arreglos para el cuidado infantil.

Hoy en día las prestaciones pueden incluir asistencia financiera, horarios de trabajo alternativos y licencia familiar. Algunos empleadores como Fel-Pro, Merck, Syntex, Baptist Hospital de Miami y Ben and Jerry's promueven centros de cuidado infantil en el lugar de trabajo o cercanos. Las cuentas de gastos de cuidado de dependientes financiadas por los empleadores permiten a los empleados apartar una porción de su pago antes de impuestos para cuidar a un hijo dependiente.



© SUSAN VAN ETTEN/PHOTOEDIT

Cuidar a los padres o familiares ancianos es una preocupación creciente para empleados y empleadores.

Un creciente beneficio ofrecido a los empleados con hijos que experimentan enfermedades cortas es el cuidado del niño con enfermedad de gravedad media. La supervisión médica es la principal diferencia entre instalaciones de cuidado de enfermedad media y las tradicionales guarderías. Las instalaciones de cuidado de enfermedad media atienden a niños que se recuperan de resfriados, gripe, infecciones de oído, garganta irritada, varicela u otras enfermedades suaves que les impiden de manera temporal asistir a la escuela o la guardería. Estas instalaciones, ubicadas en algún hospital o afiliadas a centros de atención infantil, son independientes.

La responsabilidad por el cuidado de los padres y otros familiares ancianos es otro hecho de la vida para un creciente número de empleados. Según un estudio de la AARP y la National Alliance for Caregiving, en la actualidad más de 30 millones de estadounidenses cuidan a un padre anciano. Como se observó en el estudio, "el cuidado de los ancianos se está convirtiendo con rapidez en el principal problema que enfrentan los trabajadores y sus familias".[63] El costo para los empleadores de Estados Unidos en pérdida de productividad y otros costos, excede los 29 000 millones de dólares por año.[64] El término **cuidado de ancianos,** como se utiliza en el contexto del empleo, ocurre cuando un empleado proporciona cuidados a un pariente anciano mientras permanece activo en el trabajo. La mayoría de los cuidadores son mujeres.

Para reducir los efectos negativos de los cuidados a otros en la productividad, las organizaciones pueden ofrecer asesoría en cuidado de ancianos, ferias y seminarios edu-

cativos, material impreso de recursos, grupos de apoyo, horarios flexibles especiales y licencias de ausencia.[65] Schering Plough, un fabricante farmacéutico, utiliza una línea telefónica 800 para referencias de cuidado de ancianos, mientras que IBM tiene una red telefónica nacional de más de 200 agencias de referencia basadas en la comunidad. Los empleadores también pueden hacer equipos para una mejor atención a los ancianos. La Sociedad para el Cuidado de los Ancianos (un consorcio de American Express, J.P. Morgan y Philip Morris) y otras empresas utilizan los recursos del Departamento de la Tercera Edad de la ciudad de Nueva York, una agencia de apoyo e información pública en la vejez.

El interés y la demanda por programas de atención a los ancianos aumentarán de manera drástica cuando los integrantes de la generación *baby boom* entren a sus 50 y se encuentren administrando organizaciones y experimentando problemas de atención al anciano con sus propios padres.[66]

Otros servicios

La variedad de prestaciones y servicios que ofrecen hoy los empleadores es muy amplia. Sin embargo, el que una empresa ofrezca un servicio particular puede depender de su tamaño, capacidad de pago, patrón industrial o necesidades específicas de la organización o del empleado. Algunos servicios son muy normales, como gastos de mudanza y mantenimiento de la casa, diversos servicios de alimentos (como cafetería o máquinas expendedoras), servicios de transporte y asistencia para comprar mercancías con descuento. Numerosas organizaciones ofrecen algún tipo de programa deportivo en el que el personal participa por propia voluntad. Boliche, softbol, golf, béisbol y tenis se incluyen a menudo en un programa intramuros. Otros cuatro servicios que los empleadores pueden ofrecer son cooperativas de crédito, servicios legales, planeación financiera y tarjetas electrónicas de pago.

Cajas de ahorro

Las cajas de ahorro existen en muchas organizaciones para atender las necesidades financieras de los empleados. Ofrecen una variedad de depósitos así como otros servicios bancarios, y hacen préstamos a sus miembros. Aunque el empleador puede proporcionar el espacio de oficina y un servicio de deducción de nómina, las cajas de ahorro son operadas por los empleados bajo legislación y supervisión federal y estatal. A finales de julio de 2004 había 9542 cajas de ahorro en Estados Unidos con 85.6 millones de miembros y recursos combinados de 655 000 millones de dólares. En casi todas las cajas de ahorro los depósitos están asegurados hasta por 100 000 dólares por cuenta por el Fondo Nacional de Seguro de Cajas de Ahorro, una agencia gubernamental de Estados Unidos.[67]

Servicios legales

Los planes de servicios legales son por lo general de dos tipos: planes de acceso y planes globales. Los planes de acceso proporcionan asesoría gratuita en la oficina o por teléfono, revisión de documentos y descuentos en gastos legales para asuntos más complicados. Los planes globales cubren otros servicios como la representación en casos de divorcio, transacciones de bienes raíces y juicios civiles y penales.

Por lo general, los empleados cubiertos pagan una cuota mensual o anual para ser incluidos en el plan. Cuando surge la necesidad de asistencia legal, el empleado puede escoger un abogado de un directorio de proveedores sin incurrir en gastos por cuotas de abogado. Un asesor de prestaciones resaltó: "La idea completa detrás de los planes legales prepagados es que el empleador puede utilizar su poder adquisitivo y cambiarlo a los empleados sin incurrir en mucho gasto". Los programas legales prepagados se suelen ofrecer como parte de un plan de prestaciones de cafetería del empleador.

Planeación financiera

Una de las prestaciones más recientes es la planeación financiera. Como antes se mencionó, la planeación financiera se ha vuelto importante sobre todo para los empleados que toman decisiones de inversión relacionadas con los planes de ahorro 401(k). La planeación financiera también puede incluir 1) posición actual, 2) planeación de retiro, 3) planeación de protección, 4) planeación fiscal y 5) planeación de bienes raíces y temas relacionados. Los empleadores ofrecen estos programas por medio de múltiples foros: seminarios, herramientas en línea, panfletos o asesoría cara a cara.[68]

Tarjetas electrónicas de pago

Las tarjetas electrónicas de pago, también conocidas como tarjetas basadas en NIP o tarjetas de valor acumulado, son una forma electrónica de pago a los empleados.[69] Estas tarjetas están conectadas a un cajero automático o punto de servicio existente. Las tarjetas de NIP pueden permitir a los empleados comprar bienes por teléfono, en tiendas o en internet. Las tarjetas electrónicas de pago son útiles para las organizaciones que se están cambiando a una nómina 100 por ciento electrónica.[70]

RESUMEN

objetivo 1

Las prestaciones son una parte integral y establecida del paquete de compensación total. Para poder tener un programa de prestaciones sólido, existen ciertas consideraciones básicas. Es esencial que el programa se base en objetivos específicos compatibles con la política y filosofía de la organización, además de asequibles. Mediante comités y encuestas se puede desarrollar un paquete de prestaciones para cubrir las necesidades de los empleados. Mediante el uso de planes de prestaciones flexibles, los empleados pueden elegir los planes que mejor se ajusten a sus necesidades individuales. Un factor importante en la manera en que los empleados ven el programa es la comunicación total de la información de las prestaciones mediante juntas, material impreso y declaraciones personalizadas anuales de las prestaciones.

objetivo 2

Con base en un estudio realizado en 2003, el costo de las prestaciones de los empleados en ese año promedió 42.3 por ciento de la nómina o 18 000 dólares por empleado. Debido a que muchas de las prestaciones representan un costo fijo, la administración debe prestar mucha atención al asumir más gastos en prestaciones. Cada vez más, los empleadores requieren a los empleados que paguen parte de los costos de determinadas prestaciones. Los empleadores también compran servicios de prestaciones a precios competitivos.

objetivo 3

Casi una cuarta parte de los paquetes de prestaciones que los empleadores proporcionan es obligación legal. Estas prestaciones incluyen aportaciones de la empresa a la Seguridad Social, seguro de desempleo, seguro de compensación de los trabajadores y seguro estatal de discapacidad. Los impuestos de Seguridad Social recaudados de empleadores y empleados se utilizan para pagar tres tipos principales de prestaciones: 1) prestaciones de seguro de vejez, 2) prestaciones de discapacidad y 3) prestaciones de seguro de sobrevivientes.

objetivo 4

El costo de los programas de atención médica se ha convertido en la principal preocupación en el área de las prestaciones de los empleados. Se utilizan varios enfoques para contener los gastos de atención médica, entre los que se incluyen la reducción de la cobertura, el aumento en la coordinación de las prestaciones, aumento del deducible o de los pagos conjuntos, uso de organizaciones de salud y de proveedores preferenciales, varios planes de salud orientados al consumidor, incentivos para cirugía y exámenes de paciente externo y segundas opiniones obligatorias cuando se necesite cirugía. Los programas de asistencia y bienestar de los empleados también pueden contribuir a reducir los costos de las prestaciones de atención médica.

objetivo 5

Incluidos en la categoría de prestaciones que involucran pagos por tiempo no trabajado están las vacaciones pagadas, los días feriados pagados, la licencia por enfermedad y la compensación por despido. La práctica común en Estados Unidos es conceder 10 días de vacaciones y 10 días de asueto. Además del tiempo de vacaciones, la mayoría de los empleados, en particular los que realizan trabajos de oficina, recibe un número establecido de días de ausencia por enfermedad. Se puede otorgar a los empleados que están siendo despedidos un pago único por concepto de compensación por despido.

objetivo 6

Antes de 1979 se permitía a las empresas determinar la edad (por lo general a los 65 años) en la que requerían a sus empleados que se retiraran. Aunque ahora no hay límite, un número creciente de trabajadores elige retirarse antes de los 65. Muchos empleadores proporcionan incentivos para el retiro anticipado en forma de aumentos de prestaciones de pensión o bonos en efectivo. Algunas organizaciones proporcionan programas de prerretiro que pueden incluir seminarios, talleres y material informativo. Para ayudar a empleados y empleadores en las actividades de prerretiro existen, entre otras, organizaciones como la Asociación Estadounidense de Adultos Mayores y la AARP.

objetivo 7

Ofrecer o no un plan de pensión es un derecho del empleador. Sin embargo, una vez que se establece, el plan está sujeto a regulación federal bajo la ERISA para asegurar que las prestaciones estarán disponibles para el empleado cuando éste se retire. Hay disponibles dos planes de pensión tradicionales: de prestación definida y de contribución definida. La cantidad que un empleado recibe cuando se retira se basa en sus años de servicio, sus ingresos promedio y la edad que tenga al momento del retiro. Por lo general, las prestaciones de la pensión están integradas a las prestaciones de Seguridad Social. Dos de las tendencias más importantes son el crecimiento de los planes de reducción salarial 401(k) y los planes de pensión de balance de efectivo. Los fondos de pensión pueden ser administrados ya sea por un plan de fideicomiso o por un plan de seguro. Una preocupación actual es la insuficiencia de fondos de los planes de pensión y la capacidad de la ERISA para cumplir sus obligaciones financieras.

objetivo 8

Los tipos de prestaciones de servicio que los empleadores ofrecen incluyen por lo general programas de ayuda al empleado, servicios de counseling, planes de asistencia educativa y cuidado de niños y ancianos. Otras prestaciones son servicios de alimentos, asistencia médica en el lugar de trabajo, servicios legales prepagados, planeación financiera, vivienda y mudanza, servicio de transporte, asistencia de compra, cajas de ahorro, servicios sociales y recreativos, y tarjetas electrónicas de pago.

TÉRMINOS CLAVE

conquista (derecho adquirido o de pensión)
cuidado de ancianos
gratificación plateada por retiro anticipado
organización de proveedor preferencial
organizaciones para el cuidado de la salud (HMO)
plan contributario
plan de contribución definida
plan de prestación definida
planes de prestaciones flexibles (planes de cafetería)
plan de salud orientado al consumidor
plan no contributorio
prestaciones adicionales al desempleo (SUB)
programas de ayuda a los empleados (EAP)
seguro de compensación para los trabajadores

La experiencia en administración de recursos humanos

Comprensión de los programas de prestaciones para los empleados

¿Cuál es, en la actualidad, el secreto mejor guardado en Estados Unidos? La respuesta, según un informe de la Cámara de Comercio de Estados Unidos titulado "La nómina escondida", son las prestaciones de los empleados. Las encuestas respecto a compensaciones indican que la mayoría de los empleados no puede nombrar de manera acertada las prestaciones que recibe y que subestima con mucho el costo de las prestaciones pagadas por los empleadores.

Este ejercicio le ayudará a entender mejor las prestaciones analizadas en este capítulo. Además, explorará a fondo las prestaciones y servicios ofrecidos por su empleador y otros empleadores de su zona.

Actividad

Fórmense equipos de cuatro a seis personas para obtener información de los paquetes de prestaciones ofrecidos por su empleador u otros empleadores de su zona. Una vez recabada la información, deben identificar (1) cada prestación ofrecida, (2) qué proporciona la prestación al empleado, (3) elegibilidad del empleado (si se requiere) y (4) cómo se paga la prestación (empleador, empleado o una combinación de ambos). Comparen los paquetes de prestaciones. Prepárese para analizar sus hallazgos con el grupo.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. Usted es un pequeño empleador que quiere establecer un programa de prestaciones para sus empleados. ¿Qué aspectos debe considerar para asegurar que el programa sea un éxito?

objetivo 2

2. Muchas organizaciones están preocupadas por el aumento en los costos de las prestaciones para los empleados y cuestionan el valor que tienen para éstos y la organización.

- **a.** En su opinión, ¿qué prestaciones tienen mayor valor para los empleados? ¿Y para la organización? Explique su respuesta.
- **b.** ¿Qué puede hacer la administración para aumentar el valor para la organización de las prestaciones proporcionadas a los empleados?

objetivo 3

3. Por ley se requiere que los empleadores proporcionen prestaciones específicas a sus empleados. ¿Qué leyes obligan a prestaciones para los empleados y cuáles son las cláusulas de esas leyes?

objetivo 4

4. Identifique y contraste las diversas maneras en las que los empleadores pueden controlar los costos de atención médica.

objetivo 5

5. ¿Está de acuerdo con el argumento de que las prestaciones por tiempo no trabajado están entre las más fácilmente disponibles para reducir los costos del empleador? Explique su respuesta.

objetivo 6

6. Antes de 1979 todos los empleadores podían prescribir una edad de retiro obligatoria, por lo general 65 años. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de una edad de retiro obligatoria? ¿Qué factores pueden influir en la decisión de una persona de retirarse en un momento particular, y qué factores pueden afectar su capacidad para ajustarse al retiro?

objetivo 7

7. Describa los planes de pensión, 401(k) listando sus ventajas y desventajas. Como empleado, ¿querría controlar las decisiones de inversión sobre su plan 401(k)? Explique su respuesta.

objetivo 8

8. Fórmense equipos de tres o cuatro; suponga que su equipo fue contratado como asesor de prestaciones para una empresa pequeña que tiene de 50 a 60 empleados. ¿Qué prestaciones considera que este empleador debe ofrecer, dados sus recursos limitados? Justifique sus razones para ofrecer estas prestaciones.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Erin Brockovich: Erin obtiene prestaciones con el Plan dental

El capítulo analiza la importante función que tienen las prestaciones para el empleado en la relación de trabajo. Observe esta escena de *Erin Brockovich* y evalúe la importancia que tienen estas prestaciones para Erin.

Erin Brockovich (Julia Roberts), madre soltera de tres niños, necesita un trabajo y convence al escéptico abogado Ed Masry (Albert Finney) de contratarla. Pronto descubre un posible caso importante en contra de Pacific Gas & Electric Company (PG&E) por contaminación ambiental. Basada en una historia real, la película tiene muchos momentos dramáticos y divertidos. Roberts recibió el Premio de la Academia 2000 a la mejor actriz.

La escena proviene del segmento "Ed participa", que aparece más o menos a los 45 minutos del inicio de la película. Viene después de la discusión de Erin con su vecino George (Aaron Eckhart) sobre su reinado de un año como Miss Wichita. Esta escena termina con Ed Masry diciendo que está limitando las prestaciones. La película continúa cuando Ed repasa la información limitada que Erin obtuvo de la oficina del Consejo regional de agua de Lohantan. Erin y sus tres niños vuelven a visitar la oficina para copiar más información del caso.

Qué ver y preguntarse

- La primera sección de este capítulo, "Programas de prestaciones para los empleados", inicia con esta frase: "Las prestaciones constituyen una forma de compensación indirecta que tiene el fin de mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y de vida de los empleados". ¿Esta cita aplica a Erin en esta escena? Si es así, ¿de qué forma es aplicable a su situación y a su nivel de vida?
- Erin y Ed no tienen claro qué prestaciones ofrece la empresa, salvo las médicas y dentales. ¿Cuáles de las prestaciones analizadas en este capítulo ofrecería un pequeño despacho jurídico tradicional a sus empleados? Véase la sección anterior "Principales prestaciones laborales opcionales" para obtener algunas ideas.
- Erin negocia con Ed un aumento salarial de 10 por ciento y le sugiere que el pago es importante para ella. ¿La escena indica que las prestaciones también son importantes para Erin? ¿Por qué?

caso 1

Las prestaciones familiares de Adobe. Una reacción inesperada

Adobe Consulting Services (ACS), un proveedor de sistemas de aplicación de software de recursos humanos, se enorgullece de la variedad de prestaciones que ofrece a sus empleados. Además de atención médica, pensión y prestaciones de vacaciones, la empresa también ofrece un atractivo paquete de prestaciones familiares, que incluye horarios flexibles, asistencia de cuidado de niños y ancianos, servicios de asesoría, asistencia de adopción y licencia paternal ampliada. Por desgracia, en meses recientes, la política progresista de vida y trabajo de la empresa ha experimentado reacciones de varios empleados, como ilustra el siguiente caso.

En marzo de 2004, Teresa Wheatly fue contratada por Adobe como gerente de cuentas de software. Con excelentes habilidades administrativas y técnicas, más cuatro años de experiencia en Adaptable Software, el principal competidor de Adobe, Teresa se convirtió en una aportación valiosa al equipo de marketing de la empresa. Como madre soltera de dos niños que estudian primaria, Teresa recibió el permiso de tomarse los viernes libres. También se le permitió salir temprano del trabajo o llegar tarde para cumplir las exigencias de sus hijos. Teresa es una de las 11 gerentes de cuenta de software en Adobe.

Los problemas para Adobe, y en particular para Janis Blancero, directora de marketing, comenzaron en otoño de 2004. El 15 de septiembre, Dorothy McShee pidió una semana laboral de cuatro días, por la que estaba dispuesta a tener una reducción de 20 por ciento de su pago, argumentando "razones personales" (que se negó a discutir). Cuando Dorothy

pidió la reducción de horario de trabajo, agregó con sarcasmo, "espero que no tenga que tener hijos para tener este tiempo libre". El 3 de octubre, Juan Batista, un corredor de maratón de nivel mundial, pidió un arreglo de horas de trabajo flexible para poder acomodar su programa de entrenamiento de mañana y tarde. Juan estaba registrado para correr en el maratón de Londres, Inglaterra, en mayo de 2005. Justo antes de la petición de Juan, Susan Woolf pidió, y obtuvo, una licencia extendida de maternidad que empezaría después del nacimiento de su primer hijo en diciembre. Por si estas peticiones inesperadas no fueran suficientes, Blancero había oído comentarios de los gerentes senior de cuentas sobre cómo algunos empleados parecían estar recibiendo "privilegios especiales", mientras que los gerentes trabajaban largas horas fuera de horario que a menudo eran necesarias para cumplir las peticiones de los clientes. Janis tiene razones fundadas para creer que hay una tensión oculta sobre el programa de trabajo de horario flexible de la empresa. En la actualidad Adobe no tiene una política formal de programas flexibles. Además, con el crecimiento de los negocios de la empresa combinado con la creciente carga de trabajo de los gerentes de cuentas de software y las constantes demandas de servicios de algunos clientes, Blancero se da cuenta de que no puede dar todo el tiempo libre que le piden sus empleados.

Fuente: Adaptado de Alden M. Hayashi, "Mommy-Track Backlash", Harvard Business Review 79, núm. 3, marzo de 2001, pp. 33-42

PREGUNTAS

1. ¿Los gerentes como Janis Blancero se enfrentan a una decisión más complicada al evaluar las peticiones personales de los empleados en lugar de evaluar el desempeño de cada empleado? Explique su respuesta.
2. **a.** ¿Debe Adobe establecer una política para otorgar horarios de trabajo flexibles? Explique su respuesta.
   b. Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué podría contener esa política?
3. Si fuera Janis Blancero, ¿cómo resolvería este dilema? Explique.

caso 2

Evaluación del clima de vida y trabajo de su empresa

¿Cuál es la calidad del ambiente de vida y trabajo en su empresa? La siguiente encuesta proporcionada por Work and Family Connection ayudará a ofrecer un "análisis de caso" del clima en su organización. Las respuestas a las 20 preguntas proporcionarán perspectivas claras sobre la posición de su empresa en el área vida y trabajo.

De acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Mi gerente/supervisor trata mis necesidades de vida y trabajo con sensibilidad.
2. Por lo general me es fácil manejar las exigencias del trabajo y la vida en el hogar.
3. Mi ruta de carrera profesional en esta empresa está limitada debido a la presión de las exigencias de la vida en el hogar.
4. Mi trabajo en esta empresa impide que mantenga la calidad de vida que quiero.
5. Mi gerente/supervisor es comprensivo cuando los problemas de la vida en el hogar interfieren con el trabajo.
6. Mi gerente/supervisor se enfoca en los resultados, en lugar de en el tiempo que estoy en mi escritorio.
7. Mi gerente/supervisor entiende bien las prácticas de horarios de trabajo flexibles.
8. Si pidiera un arreglo de trabajo flexible, mi gerente/supervisor me apoyaría.

9. Mi gerente/supervisor a menudo es inflexible o insensible acerca de mis necesidades personales.
10. Creo que mi gerente/supervisor me trata con respeto.
11. Mi gerente/supervisor me permite flexibilidad informal siempre y cuando yo haga mi trabajo.
12. Mi gerente/supervisor tiende a tratarnos como niños.
13. Mi gerente/supervisor rara vez me proporciona alabanzas o reconocimiento por el trabajo que hago.
14. Mi gerente/supervisor parece preocuparse por mi persona.
15. Yo recomendaría esta empresa a otros.
16. El trabajo que hago no es tan importante para el éxito de esta empresa.
17. Si pudiera encontrar otro trabajo con mejor pago, dejaría esta organización.
18. Si pudiera encontrar otro trabajo, donde me trataran con respeto, lo tomaría.
19. Si pudiera encontrar otro trabajo, donde pudiera tener más flexibilidad, lo tomaría.
20. Estoy totalmente comprometido con esta empresa.

Para una puntuación perfecta debe contestar "**En desacuerdo**" a las preguntas 3, 4, 9, 12, 13, 16, 17, 18 y 19 y "**De acuerdo**" a todas las demás (1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 15 y 20).

Para puntuar, comience dándose 20 puntos. Luego, reste un punto por cada respuesta "equivocada" de la puntuación total.

Si su puntuación es de 18 a 20, ¡felicidades! Su organización es líder en flexibilidad y comprensión.

Si su puntuación es de 14 a 17, su organización es probablemente más comprensiva y flexible que la mayoría, pero usted tiene espacio para crecer.

Si su puntuación es de 11 a 13, puede estar abierto a otras ofertas de trabajo en la carrera por el talento entre los empleados.

Si su puntuación es de 10 o menos, sus gerentes necesitarán ayuda para administrar la fuerza de trabajo del siglo XXI.

Fuente: Utilizado con autorización de Work and Family Connection, 5195 Beachside Drive, Minnetonka, Minnesota 55343; teléfono 1-800-487-7898 o en http://www.workfamily.com.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. *Employee Benefits Study, 2003,* Washington, DC: U.S. Chamber of Commerce, 2003.
2. Richard I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 9a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003, capítulo 17.
3. "Online Benefits Expected to Become Predominant", *Best Review* 105, núm. 12, abril de 2005, p. 106. Ver también Sarah Fister Gale, "Save Money: Manage Health Benefits Online", *Workforce* 80, núm. 11, noviembre de 2001, p. 64.
4. Steven E. Gross y Helen M. Friedman, "Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Support Business Success", *Benefits Quarterly* 20, núm. 3, tercer trimestre de 2004, pp. 7-13.
5. Lori Lucas, Minoy Kairey y Lisa Horuczi Markos, "Integrating Benefits Decision Making", *Benefits Quarterly* 21, núm. 2, segundo trimestre de 2005, p. 2. Ver también Martha Frase-Blunt, "Time to Redo Your Benefits?", *HRMagazine* 47, núm. 12, diciembre de 2001, p. 73.
6. Laird L. Miller y Joanne E. Miller, "Designing Your Health Benefit Plan", *Employee Benefits Journal* 28, núm. 1, marzo de 2003, p. 41.
7. Nina D. Cole y Douglas H. Flint, "Opportunity Knocks, Perceptions of Fairness in Employee Benefits", *Compensation and Benefits Review* 37, núm. 2, marzo/abril de 2005, p. 7. Ver también "Employee Involvement Is the Key to a Successful Work/Life Program", *HRFocus* 78, núm. 2, febrero de 2001, pp. 6-7.
8. Las prestaciones extendidas a la familia permiten a los empleados agregar un miembro adulto de la familia calificado a sus planes de salud, sea una pareja en cohabitación, un miembro cercano de la familia o un hijo adulto.
9. Michelle Conlin, "Unmarried America", *Business Week*, 20 de octubre de 2003, pp. 106-116.

10. Pamela Babcock, "Find Out What Employees Really Want", *HRMagazine* 50, núm. 4, abril de 2005, p. 50. Ver también Jennifer Hutchins, "How to Make the Right Voluntary Benefit Choices", *Workforce* 81, núm. 3, marzo de 2002, pp. 42-48.
11. "Health Care Trust Issues", *Business Week*, 2 de agosto de 2004, p. 28.
12. Ann Black, "Communications Planning", *Employee Benefits Journal* 26, núm. 1, marzo de 2001, pp. 3-7.
13. Jeannette Swist, "Benefits Communications: Measuring Impact and Value", *Employee Benefit Plan Review* 57, núm. 3, septiembre de 2002, pp. 24-26.
14. La información computarizada también permite que la administración mantenga registros precisos del costo de cada prestación. Para ayudar a los empleadores con las funciones administrativas y de comunicación, la Fundación Internacional de Planes de Prestaciones para los Empleados, ubicada en Brookfield, Wisconsin, mantiene una amplia biblioteca de publicaciones sobre prestaciones para los empleados. También prepara publicaciones sobre este tema. La fundación tiene una base de datos en línea que sus miembros pueden utilizar para obtener respuestas inmediatas y detalladas a sus preguntas sobre prestaciones para los empleados. Durante más de 40 años los profesionales de prestaciones han confiado en la Fundación Internacional de Planes de Prestaciones para los Empleados cuando necesitan educación e información sobre dichas prestaciones. La dirección de sus oficinas centrales es: P.O. Box 69, Brookfield, WI 53008-0069. Los interesados también pueden conocer más sobre la organización en http://www.ifebp.org.
15. *Employee Benefits,* p. 11.
16. Frase-Blunt, "Time to Redo Your Benefits?", p. 73.
17. "Despite Rising Health-Care Costs, Few Companies Have Cut Benefits", *HRFocus* 81, núm. 9, septiembre de 2004, p. 3.
18. *The Arizona Republic*, 10 de mayo de 2004, p. D-1.
19. Todd Henneman, "Benefits for Gay Partners More Common", *Workforce Management* 84, núm. 1, julio de 2005, p. 7. Ver también Sue Shellenburger, "Amid Gay Marriage Debate, Companies Offer More Benefits to Same Sex Couples", *The Wall Street Journal,* 18 de marzo de 2004, p. D-1.
20. "How HR Is Addressing Domestic Partner Benefits", *HRFocus* 81, núm. 7, julio de 2004, p. S-1.
21. "How HR Is Addressing Domestic Partner Benefits", p. S-4.
22. "What You Need to Know to Provide Domestic Partner Benefits", *HRFocus* 80, núm. 8, agosto de 2003, pp. 3-4.
23. "Gay Marriage Still Faces a Long Slog", *Business Week,* 31 de mayo de 2004, p. 16.
24. Dado que la Ley de Seguridad Social está continuamente sujeta a reformas, los lectores deben consultar la literatura ofrecida por la oficina de Seguridad Social más cercana a su domicilio para consultar la mayoría de los detalles actuales referente a las cláusulas de tasas fiscales y de prestaciones de la ley.
25. Departamento de Servicios de Salud y Sociales de Estados Unidos, *Social Security Handbook,* 14a. ed., Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2001, párrafo 212. La cantidad cambia cada año y se publica en el *Registro Federal.*
26. Donna G. Albrecht, "Getting Ready for Older Workers", *Workforce* 80, núm. 2, febrero de 2001, p. 62. Ver también Charles L. Baum y William F. Ford, "The effects of 'The Senior Citizens' Freedom to Work Act of 2000' on Delayed Retirement Incentives", *Labor Law Journal* 52, núm. 1, primavera de 2001, pp. 3-8.
27. COBRA,P.L. 99-272, 100 Stat. p. 82, 1986.
28. FLMA, P.L. 103-3, 107 Stat. p. 6, 1993.
29. Una "condición de salud severa" significa una enfermedad, lesión, impedimento o condición física o mental que implique un periodo de incapacidad o tratamiento relacionado con la asistencia del paciente.
30. Se puede encontrar un análisis más detallado de la FMLA en David J. Walsh, *Employment Law for Human Resource Practice,* Mason, OH: South-Western, 2004, pp 272-282.
31. *Older Workers Benefit Protection Act* (29 U.S.C. 1990), secs. 623, 626 y 630.
32. Al firmar un documento de renuncia (también llamado consentimiento de no demanda), un empleado accede a no tomar ninguna acción legal en contra del empleador. La acción legal podría ser una demanda por discriminación por cuestiones de edad. A cambio de la renuncia firmada, el empleador otorga al empleado un incentivo para retirarse de manera voluntaria, como un paquete de compensación por despido mayor al que la empresa ofrece habitualmente.
33. "Health Insurance Becomes Most Costly Benefit", *Healthcare Financial Management* 10, núm. 9, septiembre de 2004, p. 26.
34. Christopher Farrel, "Health Is Wealth", *Business Week Online,* 27 de septiembre de 2004.
35. William C. Symonds, Brian Grow, Carol Marie Cropper y Diane Brady, "Get Used to the Pain", *Businees Week,* 20 de octubre de 2003, pp. 42-43.
36. "Despite Rising Health-Care Costs, Few Companies Have Cut Benefits", p. 3.
37. Leslie A. Weatherly, "The Rising Cost of Health Care: Strategic and Societal Considerations for Employers", *HRMagazine* 49, núm. 9, septiembre de 2004, pp. A1-11.
38. Richard Ostuw, "Engaging Employees In Health Care Can Contain Costs and Improve Quality", *Benefits Quarterly* 20, núm. 2, segundo trimestre de 2004, pp. 38-42.
39. Ronald E. Bachman, "Consumer-Driven Health Care: The Future Is Now", *Benefits Quarterly* 20, núm. 2, segundo trimestre de 2004, p. 15. Ver también Jay Green, "Assessing the Health Savings Option", *HRMagazine* 49, núm. 4, abril de 2004, pp. 103-108 y Howard Gleckman, "Your New Health Plan", *Business Week,* 8 de noviembre de 2004, pp. 88-98.
40. Laura B. Benko, "Gene Shopping", *Modern Healthcare* 34, núm. 36, 6 de septiembre de 2004, p. 28.
41. Pete Maillet y Steve Halterman, "The Consumer-Driven Approach: Defining and Measuring Success", *Benefits Quarterly* 20, núm. 2, segundo trimestre de 2004, p. 7.
42. "Periodic Checkup: Consumer-Directed Health Plans", *HRFocus* 81, núm. 8, agosto de 2004, p. 1.
43. Martha Priddy Patterson, "Defined Contribution Health Plans to Consumer Driven Health Benefits: Evolution and Experience", *Benefits Quarterly* 20, núm. 2, segundo trimestre de 2004, p. 49. Ver también Thomas R. Beauregard, "Consumer-Driven Health Care: Tangible Employer Actions", *Benefits Quarterly* 20, núm. 2, segundo trimestre de 2004, p. 43.

44. William Atkinson, "Disease Management: A Win-Win Game Plan", *HRMagazine* 46, núm. 12, diciembre de 2001, pp. 59-63.
45. Robert E. O'Toole, "Long-Term Care: Just What the Benefits Médico Ordered", *Workspan* 45, núm. 4, abril de 2002, p. 58.
46. Howard Gleckman, "A Nest Egg That's a No-Brainer", *Business Week,* 25 de abril de 2005, p. 108.
47. Amy Borrus, "The Case of the Vanishing 401(k)s", *Business Week,* 2 de agosto de 2004, p. 62.
48. Anne Tergesen, "Does Your 401(k) Cost Too Much?", *Business Week,* 7 de junio de 2004, p. 138.
49. Mike McNamee, "40(k)s: Workers Need Education, Not Handcuffs", *Business Week,* 1 de diciembre de 2004, p. 108.
50. Anne Tergesen, "New Help with Your Nest Egg", *Business Week,* 1 de diciembre de 2003, p. 108.
51. Robert J. Fulton, "Cash Balance Plus Match-A Win-Win Retirement Solution", *Workspan* 44, núm. 5, mayo de 2001 pp. 46-51.
52. "What You Need to Know Now about Cash-Balance Pension Plans", *HRFocus* 77, núm. 7, julio de 2000, pp. 3-5.
53. Con un plan de pensiones tradicional las prestaciones de los empleados aumentan bruscamente durante los últimos años de empleo. Recuerde que las fórmulas de pensión típicas multiplican los años de servicio por los años finales de pagos más altos. Por consiguiente, los empleados por lo general ganan la mitad de su pensión durante los últimos cinco años de trabajo. Con un plan de pensión con balance de efectivo, todos los empleados reciben el mismo crédito anual seguro; por consiguiente, los empleados de mayor edad pierden aquellos últimos años de gran acumulación. Las empresas cosechan ahorros financieros porque las contribuciones de las pensiones para los empleados de mayor edad se reducen de manera significativa.
54. Nanette Byrnes, "Pensions That Discriminate against Older Workers", *Business Week,* 25 de agosto de 2003, p. 43.
55. ERISA,P.L. 93-406, 88 Stat. 829, 1974.
56. Carolyn Hirschman, "Overseeing Pension Management", *HRMagazine* 49, núm. 7, julio de 2004, pp. 66.
57. Nanette Byrnes, "The Benefits Trap", *Business Week,* 19 de julio de 2004, pp. 64-72.
58. Íbidem, p. 67.
59. Amy Borrus, Lorraine Woellert, Nanette Byrnes, Joseph Weber y Brian Grow, "Pensions on a Precipice", *Business Week,* 6 de septiembre de 2004, pp. 52-53.
60. "The Return of Work/Life Plans", *HRFocus* 81, núm. 4, abril de 2004, p. 1.
61. G. Shaw Reynolds y Wayne E. K. Lehman, "Levels of Substance Abuse and Willingness to Use the Employee Assistance Program", *Journal of Behavioral Health Services and Research* 30, núm. 2, abril-junio de 2003, pp. 238-249.
62. Stephen LoJacono, "Mildly Ill/Back-Up Child Care: A Growing Trend in Employee Benefits", *Compensation and Benefits Review* 33, núm. 5, septiembre/octubre de 2001, p. 55.
63. Howard Gleckman, "When a Parent Needs Help", *Business Week,* 12 de julio de 2004, pp. 88-93.
64. Rudy M. Yandrick, "Elder Care Grows Up", *HRMagazine* 46, núm. 11, noviembre de 2001, pp. 72-77.
65. Mirsada Pasalic, "The New Generation of Eldercare Benefits", *Bruner World* 25, núm. 3, marzo de 2005, p. 52. Ver también Terence F. Shea, "Help with Elder Care", *HRMagazine* 48, núm. 9, septiembre de 2003, p. 113 y Martha Frase-Blunt, "Respecting the Elders", *HRMagazine* 48, núm. 7, julio de 2003, p. 89.
66. Dave Patel, "Just Ahead: Elder Care", *HRMagazine* 47, núm. 2, octubre de 2002, p. 168.
67. Datos obtenidos el 18 de octubre de 2004, de la Asociación Estadounidense de Cooperativas de Crédito, P.O. Box 431, Madison, WI 53701, (608)231-4000.
68. Steven R. Herrmann, "Financial Planning in the Workplace: The Time Is Now", *Employee Benefits Plan Review* 58, núm. 4, octubre de 2003, p. 15.
69. Jeanie Caison-Tansiri, "A New Form of Paycheck", *Incentive* 178, núm. 9, septiembre de 2004, p. 14.
70. "Paycards Are the Wave of the Future", *HRFocus* 81, núm. 8, agosto de 2004, p. 12.



capítulo 12

Salud y seguridad

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Resumir las cláusulas generales de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos (OSHA).

objetivo 2 Describir lo que la administración puede hacer para crear un entorno de trabajo seguro.

objetivo 3 Identificar las medidas que deben tomarse con el fin de controlar y eliminar los riesgos para la salud.

objetivo 4 Describir los servicios y programas de la organización para construir una mejor salud.

objetivo 5 Explicar el papel de los programas de ayuda a los empleados en la administración de recursos humanos.

objetivo 6 Mencionar los métodos para manejar el estrés.

La seguridad ocupacional y los accidentes de salud son numerosos y costosos para los empleadores. Como ejemplo importante, los datos de la violencia en el lugar de trabajo muestran que en Estados Unidos cada año se reportan más de dos millones de incidentes violentos no fatales en el lugar de trabajo en la forma de asaltos, robos, toma de rehenes, secuestros, violaciones y ataques sexuales.[1] Además, ocurren cerca de 13 000 actos de violencia doméstica en contra de las mujeres en el lugar de trabajo. Se pronostica que los empleados pierden 175 000 días de trabajo por año debido a violencia doméstica, lo que cuesta a los empleadores entre 3000 y 5000 millones de dólares anuales en pérdida de productividad y aumento del ausentismo y de los costos de atención médica.[2] Para evitar pérdidas como éstas, los empleadores se preocupan por limitar la violencia en el lugar de trabajo, además de proporcionar las condiciones (en todas las áreas del empleo) que ofrezcan salud y seguridad a los empleados.

Aunque las leyes que salvaguardan el bienestar físico y emocional de los empleados son un incentivo, muchos empleadores se sienten motivados a proporcionar condiciones de trabajo deseables en virtud de su sensibilidad a las necesidades y derechos de las personas. El empleador más orientado hacia los costos reconoce la importancia de evitar accidentes y enfermedades siempre que sea posible. Los costos asociados a las licencias por enfermedad, los pagos por discapacidad, el reemplazo de los empleados que resultan lesionados o muertos y la compensación de los trabajadores exceden con mucho a los costos de mantener un programa de salud y seguridad. Un estudio reciente realizado por Liberty Mutual encontró que los empleadores ahorraron tres dólares por cada uno que invirtieron en la seguridad del lugar de trabajo.[3] Los accidentes y las enfermedades atribuibles al lugar de trabajo pueden también tener efectos pronunciados en la moral de los empleados y en la buena voluntad que la organización disfruta en la comunidad y en el mundo de los negocios.

Se espera que los gerentes de todos los niveles sepan y hagan cumplir los estándares de salud y seguridad en toda organización. Deben asegurar un ambiente de trabajo que proteja a los empleados de daños físicos, condiciones insalubres y actos inseguros de otro personal. Mediante los programas efectivos de salud y seguridad se puede preservar y reforzar el bienestar físico y emocional de los empleados.

En este capítulo se comienza por invitar a los lectores a examinar lo que saben sobre salud y seguridad haciendo la prueba del recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1". Después de analizar los requisitos legales para la seguridad y la salud, el resto del capítulo se enfocará en la creación de un ambiente de trabajo seguro y sano y en el manejo del estrés.

Salud y seguridad. Es la ley

objetivo 1

Considere estos hechos:

- Según las estadísticas de la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés), en 2002 hubo 5.5 millones de lesiones, enfermedades, o ambas, en las empresas del sector privado.
- Los expertos estiman que en Estados Unidos los problemas de espalda cuestan a los empleadores 50 000 millones de dólares por año en costos de compensación para los trabajadores y 50 000 millones en costos indirectos (trabajadores de reemplazo, ausentismo, capacitación, etcétera). En 2002, más de 340 000 llamadas a la OSHA involucraron lesiones de espalda.
- En 2003 hubo 609 homicidios relacionados con el trabajo en el sector privado.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Compruebe sus conocimientos de seguridad

Realice la prueba siguiente para evaluar su conocimiento y conciencia de temas de seguridad y salud. Las respuestas se encuentran al final de este capítulo.

1. ¿Verdadero o falso? Los empleadores tienen derecho a que un funcionario de normatividad de la OSHA les informe de la razón para una inspección en el lugar de trabajo.
2. ¿Verdadero o falso? Los empleadores tienen el derecho legal de que un representante de la empresa acompañe al funcionario de normatividad de la OSHA en una inspección.
3. ¿Verdadero o falso? La OSHA exige que los empleadores proporcionen acceso a los empleados a los expedientes médicos y de exposición de la empresa.
4. ¿Qué porcentaje de la población de Estados Unidos se verá afectada por lesiones de la espalda?
   a. 23 **b.** 47 **c.** 60 **d.** 80
5. ¿Verdadero o falso? Para corregir los posibles problemas de salud y de seguridad los empleadores tienen el derecho de conocer el nombre del empleado que presentó una queja ante la OSHA.
6. ¿Verdadero o falso? Los empleadores tienen el derecho legal de solicitar una garantía de la inspección antes de que los inspectores de la OSHA entren al lugar de trabajo.
7. ¿Qué causa más accidentes: los actos inseguros o las condiciones inseguras?
8. Mencione cinco áreas referentes a la seguridad que deben cubrirse durante una orientación a los nuevos empleados.
9. ¿Verdadero o falso? Se exige a los empleadores que proporcionen capacitación a los empleados sobre los estándares de la OSHA.
10. ¿Verdadero o falso? El síndrome del túnel carpiano se refiere al miedo en áreas cerradas como silos, tanques y vestíbulos.
11. ¿Verdadero o falso? Se exige a los empleadores permitir a los inspectores de la OSHA el acceso a las instalaciones para inspecciones inesperadas.
12. ¿Verdadero o falso? Los empleadores tienen 24 horas para reportar a la OSHA los accidentes que den como resultado una tragedia.

- En un año se pierden casi 75 millones de días laborables debido a lesiones de trabajo.
- En 2004, 5559 empleados murieron debido a accidentes de trabajo.

La carga en el comercio de la nación está tambaleándose como resultado de la pérdida de productividad y de los sueldos, los gastos médicos y las pensiones por discapacidad. Y no hay manera de calcular el sufrimiento humano implicado.

Dado que se preveían incluso peores pérdidas, el Congreso aprobó la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés) en 1970.[4] La misión de la OSHA es "asegurarse de la seguridad y la salud de los trabajadores estadounidenses mediante el establecimiento y la ejecución de los estándares; el otorgamiento de capacitación, desarrollo y educación; el establecimiento de asociaciones y el fomento de la mejora continua en la seguridad y salud del lugar de trabajo". A pesar de las cifras antes citadas la ley ha sido muy efectiva para reducir el número de lesiones que resultaban en tiempo de trabajo perdido y el índice de incidencias de lesiones específicas, como los problemas de

espalda y el número de muertes relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, en 2004, con casi el doble de trabajadores que en la década de los sesenta, las 5559 muertes fueron casi un tercio del número de muertes de trabajadores reportadas a finales de la década citada.

Cobertura de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos (OSHA)

La OSHA cubre a todos los empleados estadounidenses de los sectores privado y público, en los gobiernos estatales y locales. Se exige a las agencias federales establecer y mantener un programa de seguridad y salud que sea supervisado por la Administración de Salud y Seguridad Ocupacional. La ley no cubre a los trabajadores independientes. Un estado que busque la aprobación de la OSHA de su programa de seguridad y salud para el sector privado debe proporcionar un programa similar que cubra a sus empleados gubernamentales, estatales y locales, y que sea por lo menos tan efectivo como su programa para empleadores privados. En los lugares donde los programas estatales para el sector privado hayan sido aprobados por el gobierno central como estándares federales, el estado realiza las funciones de reforzamiento que de otra manera realizaría el gobierno federal.[5] Casi la mitad de los estados tiene en la actualidad sus propios programas aprobados bajo la OSHA.

Estándares de la OSHA

Una de las responsabilidades de la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional es desarrollar y hacer cumplir los estándares obligatorios de seguridad y salud en el trabajo. Los estándares de la OSHA entran en cuatro categorías importantes: industria general, marítima, construcción y agricultura. Estos estándares cubren el lugar de trabajo, la maquinaria y el equipo, los materiales, las fuentes de energía, el procesamiento, la ropa protectora, los primeros auxilios y los requisitos administrativos. Es responsabilidad de los empleadores familiarizarse con los estándares que sean aplicables a sus establecimientos y asegurarse de que sus empleados utilizan ropa y equipo protectores cuando sean necesarios para su seguridad. Se puede citar a los empleadores y multarlos si no obedecen los estándares de la OSHA. El *Registro Federal* es la fuente de información principal acerca de los estándares propuestos, adoptados, enmendados y suprimidos de la OSHA. Por lo general, los grandes empleadores se suscriben al Registro Federal o al Servicio de Suscripción de la OSHA.[6]

La Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional puede iniciar procedimientos para establecer estándares bajo su propia iniciativa o bajo la petición de otras partes, entre las que se incluyen la Secretaría de Salud y Servicios Sociales (HHS, por sus siglas en inglés) y el Instituto Nacional para la Seguridad y la Salud Ocupacional (NIOSH, por sus siglas en inglés). Otros grupos que también pueden iniciar procedimientos para establecer estándares son los gobiernos estatales y locales y cualquier organización, empleador o representante sindical que genere estándares y que sea reconocido a nivel nacional. El NIOSH, sin embargo, es la fuente principal de estándares. Como agencia del Departamento de Salud y Servicios Sociales, es responsable de dirigir la investigación sobre diversos problemas de seguridad y de salud, entre los que se incluyen los factores psicológicos involucrados.[7]

Cumplimiento de los estándares de la OSHA

La Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional está autorizada para realizar inspecciones en el lugar de trabajo, emitir citatorios e imponer multas a los empleadores. En 2004, el personal de la OSHA, integrado por 1123 inspectores, realizó casi 40 000 inspecciones. La razón principal estuvo relacionada con las áreas de trabajo de alto riesgo (55 por ciento de las inspecciones totales), seguidas por las quejas relacionadas con accidentes (23 por ciento).

Inspecciones en el lugar de trabajo

Según la ley, "una vez presentadas las identificaciones adecuadas al dueño, operador o agente responsable", se autoriza al oficial de normatividad de la OSHA a hacer lo siguiente:

- Entrar sin retraso y en horarios razonables a cualquier fábrica, planta, establecimiento, obra en construcción u otras áreas, lugar de trabajo o ambiente donde un empleado de un patrón realiza el trabajo; y a
- Inspeccionar e investigar durante las horas de trabajo habituales, y en otros momentos adecuados, y dentro de los límites razonables y de una manera sensata, cualquier lugar de trabajo, así como todas las condiciones, estructuras, máquinas, aparatos, dispositivos, equipo y materiales pertenecientes a ese lugar, y preguntar en privado a cualquier empleador, dueño, operador, agente o empleado.[8]

La OSHA ha establecido un sistema de prioridades de inspección:[9]

Primer nivel: inspección de situaciones de peligro inminente.

Segundo nivel: investigación de catástrofes, fatalidades y accidentes que den lugar a la hospitalización de cinco o más empleados.

Tercer nivel: investigación de quejas válidas del empleado sobre presuntas violaciones a los estándares o condiciones de trabajo insalubres o inseguras.

Cuarto nivel: inspecciones con especial énfasis dirigidas a las industrias, ocupaciones o sustancias de alto riesgo específicas que sean perjudiciales para la salud.

Por lo general, los inspectores de la OSHA llegan al lugar de trabajo sin anunciarse y solicitan una reunión con un representante del empleador durante la cual explican el propósito de la visita, describen el procedimiento de inspección y piden revisar los expedientes de seguridad y salud de la empresa. Un empleador puede aceptar de manera voluntaria la inspección o exigir a los inspectores obtener una orden judicial para la búsqueda.



© DANA WHITE/PHOTOEDIT

Los inspectores de la OSHA tienen la autoridad de emitir citatorios en el lugar de trabajo por violaciones serias a la seguridad o a la salud.

La ley da al empleador y a los empleados el derecho de acompañar a los inspectores en su recorrido por el lugar de trabajo. Después del recorrido los funcionarios de la OSHA realizan una reunión de clausura para informar al empleador y a los representantes del empleado, si los hay, de los resultados de su inspección. Señalan las condiciones o las prácticas que parecen ser peligrosas y si se justifica emiten un citatorio por escrito.[10]

Citatorios y multas

Los citatorios de la OSHA pueden emitirse inmediatamente después de la inspección o enviarse después por correo. Los citatorios comunican al empleador y a los empleados las disposiciones y normas que al parecer han sido violadas y el tiempo definido para aplicar las medidas correctivas. El empleador debe fijar una copia de cada citatorio en el lugar donde ocurrió la violación (o cerca de él) durante tres días o hasta que se corrija la misma (lo que ocurra primero).

Con base en la ley, la OSHA puede citar las violaciones siguientes y proponer las multas siguientes:

- Violaciones no severas. Una violación que tiene relación directa con la seguridad y la salud en el trabajo, pero que es improbable que cause la muerte o un daño físico severo. La OSHA puede proponer una multa de hasta 7000 dólares para cada violación.
- Severa. Una violación que podría causar la muerte o daño físico severo *de la cual* el empleador tenía conocimiento o debería haberlo tenido. La OSHA puede proponer una multa obligatoria de hasta 7000 dólares para cada violación.
- Premeditada. Una violación que el empleador comete de manera intencional y con conocimiento, o una violación que el empleador comete con evidente indiferencia hacia la ley. La OSHA puede fijar multas de hasta 70 000 dólares para cada violación.

Si una violación premeditada da lugar a la muerte de un empleado, la OSHA puede determinar multas de hasta 250 000 dólares para una persona o 500 000 dólares para una empresa, prisión de hasta seis meses, o ambos. La agencia puede ajustar cualquier multa a la baja, lo que depende de la buena fe del empleador (la cual puede probar si demuestra que se esforzó por obedecer la ley), del historial de violaciones anteriores y del tamaño de la empresa.[11] La ley mantiene la apelación para los empleadores y los empleados en circunstancias específicas. En 2003, la OSHA multó a los empleadores con más de 82 millones de dólares por violaciones a la ley.[12] La mayoría de las multas fueron por violaciones serias (más de 52 millones de dólares).

Ayuda para la asesoría de la OSHA

Además de ayudar a los empleadores a identificar y corregir los peligros específicos, la OSHA les puede ayudar a desarrollar e implementar programas eficaces de salud y seguridad en el lugar de trabajo que acentúen la prevención de lesiones y enfermedades del trabajador.

Asesoría en el lugar

La OSHA proporciona un servicio de asesoría gratuita en el lugar. Los consultores del gobierno estatal o contratistas privados ayudan a los empleadores a identificar las condiciones peligrosas y a determinar las medidas correctivas. Los empleadores también pueden recibir servicios de capacitación y educación.[13] No se emite ningún citatorio respecto a una asesoría, y los expedientes del asesor no se pueden utilizar para activar una inspección de la OSHA. Además, las asesorías pueden calificar a los empleadores para que logren una exención anual de inspecciones rutinarias de la OSHA.

Programas de cooperación

Las relaciones voluntarias y de cooperación entre los empleadores, los empleados, los sindicatos y la OSHA pueden ser una alternativa útil a los procedimientos tradicionales de aplicación de la OSHA y servir como un medio eficaz para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores. Hay cuatro programas específicos de cooperación: alianzas, asociaciones estratégicas, programas voluntarios de protección y el Programa de Reconocimiento de Logro en Seguridad y Salud:[14]

Alianzas. Las alianzas permiten a las organizaciones colaborar con la OSHA para prevenir lesiones y enfermedades en el lugar de trabajo. La OSHA y las organizaciones participantes definen, implementan y cumplen un conjunto de objetivos a corto y a largo plazo para mejorar la seguridad y la salud en el lugar de trabajo.

Programas de Asociaciones Estratégicas. *(SPP, por sus siglas en inglés).* Las asociaciones estratégicas son los acuerdos de largo plazo entre los empleadores y la OSHA encaminados a reducir los peligros serios en el lugar de trabajo y a lograr un alto nivel de seguridad y salud del trabajador.

Programas Voluntarios de Protección *(VPP, por sus siglas en inglés).* Los programas voluntarios de protección representan el esfuerzo de la OSHA para ampliar la protección de los trabajadores más allá de los estándares mínimos requeridos de la OSHA. Hay tres VPP (Estrella, de Mérito y de Demostración), cada uno diseñado para reconocer, motivar o establecer una relación de cooperación entre los empleadores y la OSHA.

Programa de Reconocimiento de Logro de Seguridad y Salud *(SHARP, por sus siglas en inglés).* El SHARP proporciona un reconocimiento a los empleadores que demuestran un logro ejemplar en materia de seguridad y salud en el lugar de trabajo.

Responsabilidades y derechos regulados por la OSHA

Los empleadores y los empleados tienen ciertas responsabilidades y derechos regidos por la OSHA. Se analizarán sólo los que se relacionan de manera directa con la administración de recursos humanos.

Responsabilidades y derechos de los empleadores

Además de proporcionar un lugar de trabajo libre de peligro y de cumplir con los estándares pertinentes, los empleadores deben informar a todos sus empleados acerca de los requisitos de seguridad y salud de la OSHA. Las responsabilidades específicas del empleador se listan en la publicación de la OSHA, *All about OSHA* y se ilustran en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2". También se exige a los empleadores guardar ciertos expedientes y recabar y colocar un resumen anual de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo.[15] A partir de estos expedientes las organizaciones pueden calcular su *tasa de incidencia,* es decir, el número de lesiones y enfermedades por cada 100 empleados de tiempo completo durante un año determinado. La fórmula estándar para calcular la tasa de incidencia se muestra con la ecuación siguiente, en la cual 200 000 equivale a la base para 100 trabajadores de tiempo completo que trabajen 40 horas a la semana, 50 semanas al año:

$$\text{Tasa de incidencia} = \frac{\text{Número de lesiones y enfermedades} \times 200\,000}{\text{Horas totales trabajadas por todos los empleados durante el periodo cubierto}}$$

Debe observarse que la misma fórmula se puede utilizar para calcular las tasas de incidencia para 1) el número de días laborables perdidos debido a lesiones y enfermedades, 2) el número de lesiones no fatales y de enfermedades sin días laborables perdidos y 3) los casos que implican sólo lesiones o sólo enfermedades.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

¿Cuáles son mis responsabilidades según la ley OSH?

Si usted es **empleador** cubierto por la ley *OSH*, debe:

- Cumplir su responsabilidad general obligatoria de proporcionar un lugar de trabajo libre de peligros reconocidos;
- Mantener a sus trabajadores informados sobre la OSHA y las materias de seguridad y salud con las cuales están involucrados;
- Cumplir de manera responsable los estándares, reglas y reglamentos emitidos bajo la *ley OSH;*
- Familiarizarse con los estándares obligatorios de la OSHA;
- Reproducir los estándares disponibles para los empleados con el fin de que puedan ser revisados si se requiere;
- Evaluar las condiciones del lugar de trabajo;
- Minimizar o eliminar los peligros potenciales;
- Asegurarse de que los empleados tengan y utilicen las herramientas y los equipos de seguridad manteniéndolos adecuadamente (en las cuales se incluye el equipo apropiado de protección personal);
- Advertir a los empleados de peligros potenciales;
- Establecer o actualizar los procedimientos operativos así como comunicarlos a los empleados;
- Proporcionar exámenes médicos cuando sean requeridos;
- Proporcionar la capacitación requerida por los estándares de la OSHA;
- Informar en un plazo de ocho horas de cualquier accidente que produzca resultados mortales o la hospitalización de tres o más empleados;
- Guardar los expedientes exigidos por la OSHA sobre lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, a menos que se especifique de otra manera;
- Fijar cada año durante todo el mes de febrero una copia del *Registro y resumen de lesiones y enfermedades laborales-OSHA 300* del año anterior, a menos que se especifique de otra manera;
- Fijar, en una ubicación prominente dentro del lugar de trabajo, el cartel de la OSHA (OSHA 2203) que informa a los empleados de sus derechos y responsabilidades;
- Proporcionar a los empleados, empleados anteriores y sus representantes el acceso al formulario OSHA 300 en un tiempo y una forma razonable;
- Proporcionar el acceso a los expedientes médicos del empleado y a los expedientes de exposición;
- Cooperar con los funcionarios encargados de la normatividad de la OSHA;
- No discriminar a los empleados que ejercen correctamente sus derechos con base en la ley *OSH;*
- Fijar las recomendaciones de la OSHA y los avisos de la verificación de la disminución en los lugares de trabajo involucrados (o cerca de ellos); y
- Disminuir las violaciones citadas dentro del periodo prescrito.

Si usted es **empleado** amparado por la ley *OSH*, debe:

- Leer el cartel de la OSHA en el lugar de trabajo;
- Cumplir todos los estándares pertinentes de la OSHA;
- Seguir todas las reglas y reglamentos de seguridad y salud del empleador, así como utilizar la ropa y el equipo de protección prescritos mientras está trabajando;
- Informar de condiciones peligrosas al supervisor;
- Informar cualquier lesión o enfermedad relacionada con el trabajo al empleador, y buscar tratamiento con rapidez;
- Cooperar con el funcionario de normatividad de la OSHA mientras realiza una inspección; y
- Ejercer los derechos que le confiere la *Ley OSH* de manera responsable.

Aunque la OSHA no cita a los empleados por las violaciones de su responsabilidad, cada empleado debe seguir todos los estándares pertinentes, reglas, reglamentos y órdenes emitidas bajo la ley *OSH.* Sin embargo, la OSHA no espera que los empleados paguen por las barandillas protectoras, la limpieza del piso, el mantenimiento del equipo, las mascarillas, la capacitación u otras medidas sanitarias y de seguridad.

Fuente: Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Administración de Salud y Seguridad Ocupacional, *All about OSHA,* Washington, D.C.: Oficina de Impresión del Gobierno de Estados Unidos, 2003, pp. 4-5.

Las tasas de incidencia son útiles para comparar grupos de trabajo, departamentos y unidades similares dentro de una organización. También proporcionan una base para compararse con otras organizaciones que hacen un trabajo similar. La Oficina de Estadísticas Laborales y otras organizaciones, como el Consejo de Seguridad Nacional, recaban datos que una empresa puede utilizar como base para comparar su historial de seguridad con los de otras organizaciones. Estas comparaciones proporcionan un punto de partida para analizar las áreas problemáticas, cambiar el entorno de trabajo y motivar al personal para promover la seguridad y la salud.

Es responsabilidad de las empresas cerciorarse de que los empleados utilicen equipo protector cuando sea necesario. Por consiguiente, deben comprometerse en la capacitación sobre seguridad y estar preparados para disciplinar a los empleados que no obedezcan las reglas correspondientes. Los empleadores no deben discriminar a los empleados que ejerzan los derechos que les confiere la ley de presentar quejas. Por otra parte, la ley también confiere muchos derechos a los empleadores, la mayoría de los cuales se relacionan con la recepción de información, la aplicación de variaciones en los estándares y la respuesta a citatorios.[16]

Responsabilidades y derechos de los empleados

Se exige a los empleados obedecer todos los estándares pertinentes de la OSHA, informar de condiciones peligrosas, y seguir todas las reglas y reglamentos de salud y seguridad del empleador, las que incluyen aquellas que establecen el uso del equipo protector. Los trabajadores tienen el derecho a exigir condiciones seguras y saludables en el trabajo sin miedo a ser castigados. También tienen derechos respecto a la solicitud y recepción de información sobre condiciones de seguridad y salud.[17]

Leyes sobre el derecho a saber

leyes sobre el derecho a saber
Leyes que exigen a los empleadores advertir a los empleados sobre los productos químicos peligrosos que manejan.

En la actualidad una de las cosas que más preocupan a empleadores y empleados son los daños a la salud que pueden resultar de la exposición a los productos químicos peligrosos. Por tanto, en Estados Unidos la mayoría de los estados (y la ley federal) requiere que los empleadores proporcionen a los empleados información sobre las sustancias químicas peligrosas que manejan. Conocidos por lo general como **leyes sobre el derecho a saber**, estos estatutos tratan problemas como la definición de sustancias tóxicas y peligrosas, la obligación de los empleadores y fabricantes para proporcionar información de riesgo para la salud a los empleados, la protección del secreto comercial y las cláusulas de aplicación. Como las leyes estatales sobre el derecho a conocer pueden ser más severas que la ley federal, se anima a los empleadores para que contacten a su agencia estatal de seguridad y salud y obtengan una copia de sus estándares apropiados de comunicación de peligros.[18]

Hojas de Información de Seguridad de Materiales (MSDS)
Documentos que contienen información vital sobre sustancias peligrosas.

Para entender las leyes sobre el derecho a saber, los empleadores deben primero familiarizarse con los reglamentos de sustancias químicas peligrosas publicados en la OSHA conocidos como Norma de Comunicación de Peligros, (HCS por sus siglas en inglés). La HCS establece un sistema para informar sobre los peligros para la salud a los empleados. Incluye un formato para las **Hojas de Información de Seguridad de Materiales** (**MSDS**, por sus siglas en inglés). Las MSDS deben incluir el nombre químico de la sustancia peligrosa, todos los riesgos involucrados al utilizarla, los riesgos potenciales; las prácticas del manejo seguro, el equipo protector necesario; los primeros auxilios en caso de accidente y la información que identifica al fabricante.

Expediente de aplicación de la OSHA

Quizás ninguna agencia gubernamental federal haya sido más severamente criticada que la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional.[19] Las quejas a menudo se refieren a lo que los empleadores consideran estándares fastidiosos o poco realistas y a la proliferación de reglas impuestas por el personal de la agencia. Otra crítica frecuente es que muchos de los estándares de la OSHA son peligrosamente anticuados. Según un gerente de seguridad: "Parece que la administración de la OSHA dirige la investigación y establece los estándares de seguridad y salud desde una torre de marfil, sin conocer ni preocuparse si los estándares son válidos para el mundo real". Sin embargo, la queja más frecuente contra la OSHA es la falta de consistencia de aplicación cada vez que hay cambio de administración.

En algunas administraciones se han considerado los esfuerzos de aplicación como casi inexistentes (o, por lo menos, muy descuidados), mientras que en otras la aplicación reguladora parece haber sido más proactiva. A menudo los empleadores consideran a la OSHA como demasiado celosa, mientras que los sindicatos y los grupos de seguridad continúan preocupándose porque este organismo no monitorea con suficiente cuidado sus acuerdos con las organizaciones. Estos grupos preferirían estándares obligatorios en lugar de las directrices voluntarias para problemas como lesiones relacionadas con los puestos que implican un movimiento repetitivo, un tema que se considerará más adelante en este capítulo.

Creación de un ambiente de trabajo seguro

objetivo 2

Se ha visto que la ley exige a los empleadores que proporcionen condiciones de trabajo seguras para sus empleados.[20] Para lograr este objetivo la mayoría de los empleadores tiene un programa oficial de seguridad. Por lo general, el departamento de recursos humanos o el de relaciones industriales es el responsable del programa de seguridad. Aunque el éxito de un programa de seguridad depende en gran parte de los gerentes y supervisores de los departamentos operativos, por lo general el departamento de RH coordina la información de seguridad y los programas de capacitación, mantiene los expedientes de seguridad exigidos por la OSHA y trabaja de manera estrecha con los gerentes y los supervisores en un esfuerzo de cooperación para que el programa sea un éxito.

Las organizaciones con programas de seguridad formales tienen por lo general un comité de seguridad formado por empleados y la administración, que incluye a representantes de la administración, de cada departamento o unidad de manufactura o servicio y representantes de los empleados.[21] Por lo común los comités participan en la investigación de los accidentes y ayudan en la difusión de la importancia de las normas de seguridad y de su aplicación.

Promoción de la conciencia de seguridad

Tal vez la función más importante de un programa de conciencia de seguridad sea motivar a gerentes, supervisores y subordinados para que sean defensores de las consideraciones de seguridad. En un estudio realizado por el Instituto Estadounidense de Ingenieros de Planta,



© KATHY FERGUSON-JOHNSON/PHOTOEDIT

La seguridad comienza con la instrucción apropiada, como demuestran los bomberos en este ejercicio de capacitación.

los "resultados de la encuesta mostraron una correlación directa entre un aumento en el compromiso de la administración con la seguridad en el lugar de trabajo y una disminución en los accidentes". Si los gerentes y los supervisores no pueden demostrar su conciencia, puede ser difícil esperar que sus subordinados lo hagan. Por desgracia, muchos de ellos se ponen el "sombrero de seguridad" a menudo muy lejos de sus "sombreros de producción, control de calidad y métodos de mejora".

La mayoría de las organizaciones tiene un programa de conciencia de la seguridad que exige el uso de diferentes medios de comunicación. Las conferencias de seguridad, las películas comerciales, las cintas de video desarrolladas especialmente y otros medios, como los folletos, son útiles para enseñar y motivar a los empleados a seguir los procedimientos de seguridad laboral. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" se muestra una lista de organizaciones que proporcionan materiales sobre conciencia y capacitación de seguridad.

El rol fundamental del supervisor

Una de las responsabilidades más importantes de un supervisor es comunicar a un empleado la necesidad de que trabaje con seguridad. Con ese fin debe comenzar por orientar al empleado nuevo y poner el énfasis en la seguridad de manera continua. Los procedimientos apropiados para el trabajo, el uso de ropa y de dispositivos protectores y los peligros potenciales se deben explicar por completo. Además, se debe verificar que los empleados entiendan todas estas consideraciones durante las sesiones de capacitación, y animarlos a que tomen cierta iniciativa para mantener una preocupación por la seguridad. Dado que la capacitación por sí misma no asegura un apego continuo a las prácticas de seguridad en el trabajo, los supervisores deben observar a los empleados en el trabajo y reforzar tales prácticas. Cuando se detecten actos inseguros, los supervisores deben tomar acción inmediata para encontrar la causa. Los supervisores también deben fomentar un espíritu de equipo de seguridad entre el grupo de trabajo.

Programa proactivo de capacitación en seguridad

La capacitación en seguridad no sólo es un buen negocio; en ciertas áreas, la ley exige la capacitación en salud y seguridad. Por ejemplo, a los empleadores regulados por la Ley de Seguridad de Líquidos Peligrosos (HLPSA, por sus siglas en inglés) se les exige capacitar a sus empleados en la protección de seguridad del ambiente. Cuando la capacitación es obligatoria los empleadores deben guardar expedientes precisos de toda la educación del empleado. Las violaciones pueden generar multas penales.

Por ejemplo, después de que una explosión de gasoducto matara a tres trabajadores en Bellingham, Washington, Olympic Pipeline fue procesada por violar "con conocimiento y premeditación" los requisitos de la HLPSA referentes al mantenimiento y conservación de los expedientes y a la capacitación.[22]

En las empresas que emprenden de forma voluntaria una capacitación en seguridad y salud, un estudio encontró que los temas más frecuentes son 1) primeros auxilios, 2) conducción o manejo defensivo, 3) técnicas de prevención de accidentes, 4) manejo de materiales peligrosos y 5) procedimientos de emergencia.[23] La mayoría de los programas enfatiza el uso del equipo de primeros auxilios y el de seguridad personal.

Los profesionales de recursos humanos, y en particular los gerentes de seguridad, abogan por la participación de los empleados en el diseño e implementación de los progra-

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Organizaciones que proporcionan material de capacitación y conciencia de seguridad

Varias organizaciones públicas y privadas, entre las que se incluyen las de la siguiente lista, proporcionan material de capacitación y conciencia de seguridad. Los medios educativos incluyen videos, folletos, carteles, enseñanza en línea y material de conferencias. El material puede cubrir temas generales, como principios de primeros auxilios o el uso correcto de ropa protectora, o puede ser sobre temas más específicos, como el manejo de materiales peligrosos.

Consejo Estadounidense de Seguridad
Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional
Sociedad Estadounidense de Ingenieros en Seguridad
Asociación Estadounidense de Higiene Industrial
Sociedad Canadiense de Ingenieros de Seguridad
Conferencia Estadounidense de Funcionarios Gubernamentales de Higiene
Asociación Estadounidense de Enfermeras en Salud Ocupacional
Colegio Estadounidense de Medicina Ambiental y Ocupacional
Sociedad Administrativa de Riesgos y Seguros
Sociedad Británica de Higiene Ocupacional
Asociación Industrial de Pruebas de Drogas y Alcohol
Asociación de Enfermeras de Emergencia
Asociación Internacional de Jefes de Bomberos
Asociación Nacional para la Conservación del Oído
Sociedad de Administración de Recursos Humanos

mas de seguridad.[24] Los empleados pueden ofrecer ideas valiosas respecto a temas específicos de seguridad y salud que se pueden cubrir, así como métodos educativos y técnicas de enseñanza apropiadas.[25] Más aún, la capacitación en seguridad es más aceptada cuando los empleados tienen un sentido de propiedad del programa de instrucción.

Tecnología de la información y conciencia y capacitación en seguridad

Se promueven varias razones para el uso de internet y de la tecnología de la información en la capacitación de seguridad y salud. En primer lugar, los modos de entrega de la aplicación facilitan el desarrollo de gerentes y empleados.[26] La capacitación por video, presentaciones en PowerPoint e interactiva por CD-ROM son métodos ideales para la instrucción estandarizada sobre seguridad, ambiente y salud. En segundo lugar, la tecnología de la información permite que las organizaciones adapten sus necesidades particulares de capacitación sobre seguridad y salud.[27] En Stanley Works, la herramienta número uno para reducir problemas de salud y seguridad en la empresa es internet. Según Kevin Nelson, gerente de seguridad y salud de empleados, "internet funciona como el equipo SWAT de la organización para desarrollar e implementar los programas oportunos y eficientes de salud y seguridad". Tercero, la tecnología de la información es ideal para la instrucción reguladora. La OSHA distribuye la información sobre la ayuda de conformidad mediante herramientas electrónicas, enlaces técnicos, CD-ROM y presentaciones en PowerPoint. Las herramientas electrónicas de la OSHA son herramientas de capacitación interactivas basadas

en internet sobre diversos temas de salud y seguridad. Estos módulos permiten a los usuarios contestar preguntas y recibir asesoría confiable sobre cómo aplicar los reglamentos de la OSHA en su lugar de trabajo.[28]

Aplicación de las normas de seguridad

Las normas y los reglamentos específicos referentes a la seguridad se comunican por medio de los supervisores, los avisos en el tablero de anuncios, los manuales del empleado y las señales adjuntas al equipo. Las normas de seguridad también se acentúan en las reuniones habituales de la materia, en la orientación al empleado nuevo y en los manuales de procedimientos estándar de la operación.[29]

Por lo general, las multas por violación a las normas de seguridad se indican en el manual del empleado. En muchas organizaciones las multas impuestas a quienes violan las normas son iguales a las que se imponen a quienes violan otras normas. Incluyen una advertencia oral o por escrito para la primera violación, la suspensión para repetidas violaciones y, como último recurso, el despido. Sin embargo, para violaciones graves (como fumar cerca de sustancias volátiles) la primera infracción puede ser causa de despido.

Aunque la disciplina puede obligar a los empleados a trabajar con seguridad, los gerentes de seguridad entienden que la aplicación de las reglas es más efectiva cuando los empleados están dispuestos a obedecer y "defender" los procedimientos y reglas de seguridad. Esto se puede lograr cuando la administración anima de manera activa a los empleados a participar en todos los aspectos del programa de seguridad de la organización. Por ejemplo, las oportunidades para que los empleados se involucren incluyen 1) el establecimiento de estándares de seguridad junto con la administración, 2) la participación en la capacitación de seguridad, 3) la participación en el diseño y en la implementación de los programas especiales de capacitación de seguridad, 4) la participación en el establecimiento de incentivos y recompensas de seguridad y 5) la inclusión en investigaciones de accidentes. En Federal Mogel se invita a los empleados a convertirse en "Inspectores de riesgos". Estos empleados detectan los accidentes que estuvieron a punto de ocurrir y aplican la medida correctiva. Los inspectores de riesgos que reportaron estos casos se inscriben en tablas mensuales para conseguir premios, como certificados de regalo y ropa.[30]

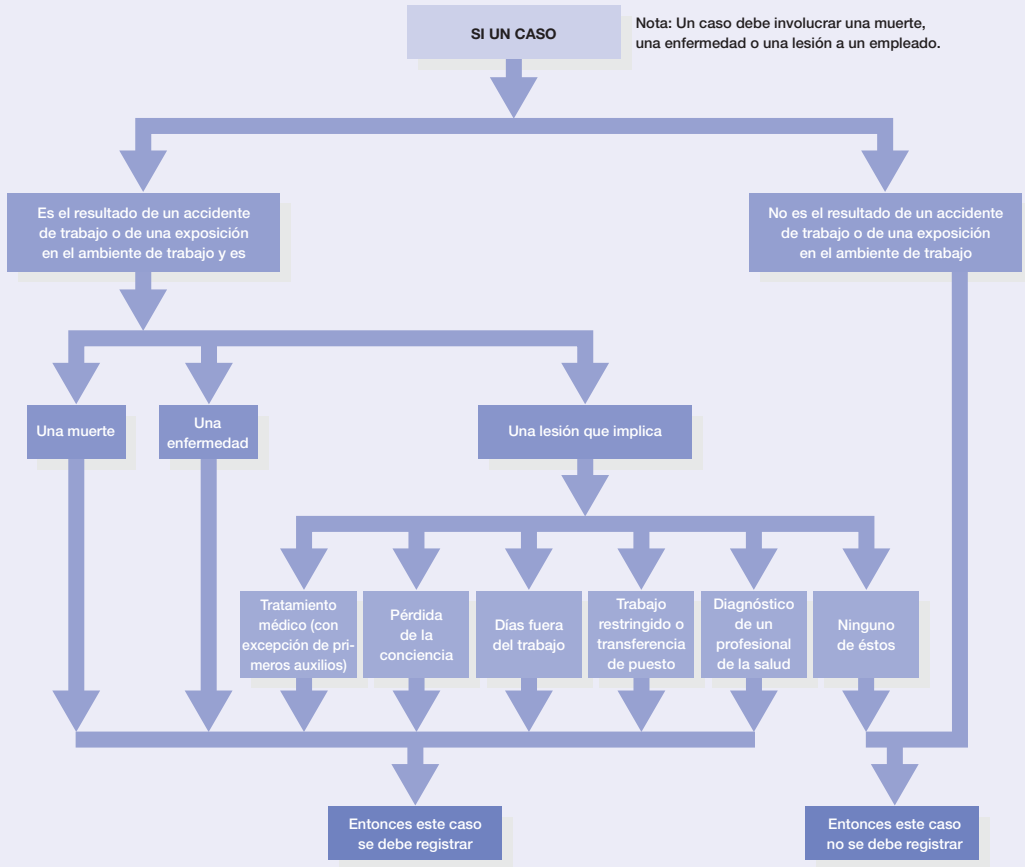
Investigación y registro de accidentes

Todos los accidentes, incluso los que se consideran menores, deben ser investigados por el supervisor y por un miembro del comité de seguridad. Tal investigación puede determinar los factores que contribuyeron al accidente y revelar qué correcciones son necesarias para evitar que vuelva a suceder. La corrección puede exigir el reordenamiento de estaciones de trabajo, la instalación de guardias o controles de seguridad o, más a menudo, dar a los empleados capacitación adicional en seguridad y revalorar su motivación en la misma.[31]

Los requisitos de la OSHA ordenan que los empleadores con 11 o más empleados mantengan los expedientes de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo.[32] Según lo indicado en una sección anterior, la OSHA también exige que se mantenga en la organización un Registro de Lesiones y Enfermedades Relacionadas con el Trabajo (Forma 300 de la OSHA). Todos los casos registrables deben ser incorporados en el expediente. Un **caso registrable** es cualquier lesión o enfermedad que dé como resultado algo de lo siguiente: muerte, días fuera del trabajo, trabajo restringido o transferencia a otro puesto, así como tratamiento médico más allá de los primeros auxilios. Otros problemas que los empleadores deben registrar como relacionados con el trabajo incluyen la pérdida de la conciencia o el diagnóstico de lesión o de una enfermedad importante realizado por un profesional de la salud con la capacitación adecuada.[33] En la figura 12.1 se ilustra el diagrama de la OSHA para clasificar los accidentes regulados por la ley. Para cada caso registrado en el expediente se debe realizar un Reporte de Incidentes de Enfermedad y Lesión (Forma 301 de la OSHA). La forma 301 de OSHA requiere respuestas a las preguntas sobre el caso.

caso registrable
Cualquier muerte, enfermedad o lesión de trabajo que se anotará en el registro (Formato 300 de la OSHA).

Figura 12.1 Guía para registrar casos regulados por la Ley de Salud y Seguridad Ocupacional



Cada año el formato 300-A (Resumen de Lesiones y de Enfermedades Relacionadas con el Trabajo) se debe completar y colocar en el lugar o lugares visibles en los que por lo general se coloquen los avisos a los empleados. Hay que recordar que si el caso tiene "relación con la privacidad", por ejemplo, los que implican asalto sexual, SIDA y enfermedad mental, los empleadores no deben registrar el nombre de los empleados lesionados o enfermos al llenar las formas de la OSHA.[34]

Se concluye este análisis mostrando el cartel de la OSHA que los empleadores tienen que exhibir en el lugar de trabajo (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4").

Creación de un ambiente de trabajo saludable

objetivo 3

Ya desde su título, la Ley de Salud y Seguridad Ocupacional se diseñó claramente para proteger la salud, así como la seguridad de los empleados. Sin embargo, debido al efecto dramático de los accidentes en el lugar de trabajo, los gerentes y los empleados deben prestar más atención a estas clases de preocupaciones inmediatas de seguridad que a las condiciones

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

Cartel de protección de la salud y la seguridad en el trabajo

Usted tiene derecho a un lugar de trabajo saludable y seguro.

¡ES LA LEY!

- Usted tiene el derecho de notificar a su empleador o a la OSHA sobre los peligros en el lugar de trabajo. Puede pedirle a la OSHA que mantenga su nombre de manera confidencial.
- Usted tiene el derecho de solicitar una inspección de la OSHA si considera que hay condiciones inseguras e insalubres en su lugar de trabajo. Usted o su representante pueden participar en la inspección.
- Usted puede presentar una queja ante la OSHA en un plazo no mayor a 30 días después de haber sufrido discriminación por parte de su empleador, por haber presentado quejas de seguridad y salud, o por ejercer los derechos que le confiere la *ley OSH*.
- Usted tiene derecho de ver los citatorios de la OSHA emitidos a su empleador, el cual debe fijar las recomendaciones en el lugar de la supuesta violación (o cerca de él).
- Su empleador debe corregir los peligros del lugar de trabajo para la fecha indicada en el citatorio y debe certificar que esos peligros se han reducido o eliminado.
- Usted tiene el derecho a recibir copias de sus expedientes médicos o de los expedientes de su exposición a las sustancias o condiciones tóxicas y perjudiciales.
- Su empleador debe colocar este aviso en su lugar de trabajo.



La *Ley de Salud y Seguridad Ocupacional de 1970 (Ley OSH)*, P. L. 91-596, verifica que haya condiciones de trabajo seguras y saludables para hombres y mujeres trabajadores de toda la nación. La Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional, perteneciente al Departamento del Trabajo de Estados Unidos, tiene la responsabilidad principal de administrar la ley *OSH*. Los derechos nombrados aquí pueden variar dependiendo de circunstancias particulares. Para presentar una queja, reportar una emergencia o buscar consejo, ayuda o productos de la OSHA, llame al 1-800-321-OSHA o a su oficina más cercana: Atlanta (404) 562-2300 • Boston (617) 565-9860 • Chicago (312) 353-2220 • Dallas (214) 767-4731 • Denver (303) 844-1600 • Kansas City (816) 426-5861 • Nueva York (212) 337-2378 • Filadelfia (215) 861-4900 • San Francisco (415) 975-4310 • Seattle (206) 553-5930. El número de teletipo (TTY) es el 1-877-889-5627. Para presentar una queja en línea u obtener más información acerca de los programas estatales y federales de la OSHA, visite el sitio web de la OSHA en **www.osha.gov.** Si su lugar de trabajo está en un estado que opera bajo un plan aprobado por la OSHA, su empleador debe anunciar el equivalente estatal requerido de este cartel.

1-800-321-OSHA
www.osha.gov

Departamento del Trabajo de Estados Unidos • **Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional • OSHA 3165**

de trabajo que son peligrosas para su salud. Por consiguiente, es esencial identificar y controlar los peligros para la salud.[35] Además, la presión del gobierno federal y de los sindicatos, así como el aumento en la preocupación pública ha dado a los empleadores un incentivo definido para proporcionar el ambiente de trabajo más seguro y sano posible.

Peligros y asuntos de la salud

En un tiempo los peligros para la salud se asociaban sobre todo con los puestos que se encontraban en las operaciones de procesamiento industrial. Estos últimos años, sin embargo, se han reconocido los peligros de los puestos fuera de la planta, como oficinas, instalaciones de atención médica y aeropuertos, y se han adoptado métodos preventivos. Algunas de las prevenciones habituales son la sustitución de materiales, el cambio en los procesos, la inclusión o el aislamiento de un proceso, la expedición de equipo protector y la mejora de la ventilación. En esta sección se repasarán varias de las preocupaciones más importantes de los empleados y empleadores respecto a la salud.

Peligros químicos

Se estima que en la actualidad en Estados Unidos se utilizan más de 65 000 sustancias químicas diferentes con las cuales las personas pueden entrar en contacto. Muchas de tales sustancias son dañinas y acechan en el cuerpo durante años sin presentar síntomas exteriores hasta que la enfermedad que causan está bien establecida. No es de sorprender, por tanto, que la Norma de Comunicación de Peligro de la OSHA sea la que se cita con más frecuencia, tanto para la industria general como para la industria de la construcción. El propósito de la ley es asegurar que los productores realicen la comprobación y evaluación de las sustancias químicas, y que distribuyan la información de peligro químico a los usuarios de las mismas.

Todos los envases químicos peligrosos deben etiquetarse con la identidad del contenido e indicar cualquier advertencia de peligro apropiada. Las etiquetas deben estar en el idioma local y los empleados deben poder hacer una comprobación de la etiqueta con la Hoja de Información de Seguridad de Materiales (MSDS) para la sustancia química peligrosa. La capacitación química requerida por la OSHA incluye empleados que informen sobre los métodos utilizados para detectar la presencia o liberación de sustancias químicas peligrosas, los problemas físicos y de salud que suponen dichas sustancias y las formas en que los empleados pueden protegerse de los peligros químicos.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Puede obtenerse información gratuita sobre seguridad química del programa de Hoja de Datos de Reactividad Química patrocinado por el NOAA. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Los peligros químicos presentan una preocupación importante cuando tienen el potencial de afectar la salud reproductiva de hombres o mujeres. En un caso importante referente a las mujeres la Corte Suprema de Estados Unidos reglamentó en el caso *International Union contra Johnson Controls* (1991) que los empleadores no pueden prohibir a las mujeres en edad de tener hijos ocupar ciertos puestos debido a la posibilidad de riesgo que podrían correr sus fetos.[36] La Corte dijo que tales políticas son una forma de prejuicio sexual y que están prohibidas por la ley federal de derechos civiles. La decisión ha sido importante para que los empleadores informen y adviertan a las trabajadoras sobre los riesgos de salud para el feto en un trabajo.

Humo de tabaco

En un estudio reciente publicado en el *Journal of the American Medical Association*, los resultados de una investigación mostraron que en 2000 más de 400 000 personas murieron a consecuencia del tabaco y otros 35 000 no fumadores murieron de cáncer de pulmón debido a que respiraron el humo indirecto (inhalaron el humo de otras personas).[37] Stanton Glantz, cardiólogo de la Universidad de California en San Francisco, indica que el "tabaquismo pasivo causa un aumento en la frecuencia cardiaca, una menor dilatación de los vasos sanguíneos y un aumento de la adhesividad de los componentes sanguíneos, todo lo cual incrementa el riesgo de un ataque cardiaco".[38]

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Política para fumadores en el lugar de trabajo de Holsum Bakery

Propósito

El propósito de esta política es tratar algunos de los problemas y preocupaciones expresados por los fumadores y no fumadores. Esta política no intenta prohibir fumar, sino que no se fume en las áreas que *son compartidas* con frecuencia por fumadores y no fumadores. Esta política también procura obedecer las leyes recientemente decretadas en Arizona.

Estudios recientes han concluido que el tabaquismo pasivo puede tener consecuencias severas para la salud. Por consiguiente, la meta será, en el máximo grado posible, evitar las molestias y el enojo de las personas sensibles al humo, a la vez que se conserva un grado de libertad razonable para quienes decidan fumar.

Política

Es la política de Holsum Bakery proporcionar el espacio necesario para que todos nuestros asociados desempeñen sus funciones en zonas de aire limpio, así como para que se relajen en nuestras diversas salas de descanso en ambientes libres de humo, mientras que al mismo tiempo se proporciona un lugar separado para quienes decidan fumar.

Procedimiento

Las zonas designadas para fumadores son la **azotea** y la **sala de descanso del fondo.** Todas las demás áreas son de no fumadores.

En áreas periféricas como las Tiendas de Ahorro y los Almacenes se proporcionarán áreas designadas para fumadores y no fumadores.

Si los fumadores quieren conocer nuestro incentivo especial para dejar de fumar, los Servicios asociados pueden proporcionar la información. Para tener derecho a este ofrecimiento una persona debe ser empleada de tiempo completo de Holsum y haber trabajado aquí durante un mínimo de seis (6) meses antes de que pueda solicitarlo.

Fuente: Utilizado con permiso de Holsum Bakery, Inc., 2322 West Lincoln St., Phoenix, AZ 85005.

Debido a resultados como éstos, se ha prohibido fumar en los aviones, en el trabajo, en los restaurantes y hoteles, en los edificios públicos y en varios establecimientos comerciales. Más de 40 estados y el Distrito de Columbia, así como numerosas ciudades, pueblos y condados, han aprobado leyes que restringen fumar en oficinas y en otros lugares públicos.[39]

Casi todas las organizaciones grandes e incluso las pequeñas han iniciado políticas respecto al tabaco (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5"). Al desarrollar políticas al respecto es recomendable contar con la participación de fumadores y no fumadores. Las organizaciones que acentúan la participación de los empleados incluyen Merck, Comerica, Hallmark y Southwest Airlines.

Uso de computadoras y monitores (VDT)

El uso extendido de computadoras y monitores (VDT, por sus siglas en inglés) en el lugar de trabajo ha generado un intenso debate sobre los posibles peligros a los cuales los usuarios de estos dispositivos pueden estar expuestos. Se ha demostrado que muchos de los mie-

dos relacionados con el uso de los monitores son infundados, pero las quejas serias de salud siguen siendo un tema a considerar. Los problemas que los gerentes tienen que enfrentar en esta área se clasifican en tres grupos importantes:

1 *Dificultades visuales.* Los operadores de monitores se quejan con frecuencia de visión borrosa, así como de dolor, ardor, comezón y sensibilidad ocular.
2. *Dolores musculares.* Los dolores de espalda, cuello y hombros son quejas comunes de los operadores de monitores.
3. *Estrés del puesto.* Ojos cansados, problemas de postura, ruido, escasa capacitación, cargas de trabajo excesivas y el trabajo monótono son las quejas reportadas por tres cuartas partes de los usuarios de monitores.

Para sacar provecho de las ventajas de los monitores, y a la vez proteger la salud de los empleados, el Dr. James Sheedy, un experto en visión y monitores, ofrece estos consejos sobre cómo reducir los efectos negativos del uso de la computadora en los ojos y en el cuerpo:

- Coloque la pantalla de la computadora de cuatro a nueve pulgadas debajo del nivel de los ojos.
- Mantenga el monitor directamente frente a usted.
- Siéntese en una silla de altura ajustable y utilice un lugar que incluya el escritorio y el monitor.
- Utilice una pantalla con controles de brillo y contraste ajustables.
- Utilice lentes y pantallas para reducir el brillo de la pantalla de la computadora.

Trastornos por traumas acumulativos

trastornos por traumas acumulativos
Lesiones de los tendones de los dedos, manos y brazos que se inflaman por la tensión y el esfuerzo continuo.

Cortadores de carne, fileteros de pescado, cocineros, dentistas, trabajadores textiles, violinistas, sobrecargos, oficinistas con computadoras y otros cuyos trabajos requieren un movimiento continuo de los dedos, manos o brazos reportan lesiones en porcentajes cada vez mayores. Conocidos como **trastornos por traumas acumulativos** o lesiones de movimiento repetitivo, estos trastornos musculoesqueléticos (MSD, por sus siglas en inglés) son lesiones de los músculos, nervios, tendones, ligamentos, articulaciones y discos intervertebrales causados por la tensión y el esfuerzo continuo. Una de las condiciones más comunes es el *síndrome del túnel carpiano,* el cual se caracteriza por el hormigueo o el entumecimiento de los dedos que ocurre cuando un túnel de huesos y ligamentos en la muñeca se reduce y presiona los nervios que alcanzan los dedos y la base del pulgar. Sin el tratamiento apropiado, los empleados con síndrome de túnel carpiano pueden perder toda la sensibilidad en sus manos. Otro trastorno por traumas acumulativos prevaleciente entre los jugadores de tenis es el codo del tenista.

En el capítulo 4 se analizaron las consideraciones ergonómicas y de diseño del puesto como una forma de adaptar las capacidades y limitaciones de los empleados. Las técnicas ergonómicas también se utilizan con éxito para mejorar o corregir las condiciones del lugar de trabajo que causan o agravan los trastornos por traumas acumulativos.[40] El desarrollo continuo en muebles de oficina, monitores, diseño de herramientas, teclados de computadora y estaciones de trabajo adaptables son intentos para hacer el lugar de trabajo más cómodo (y con un poco de suerte, más productivo) pero también de disminuir los trastornos musculoesqueléticos. Se ha visto que son útiles los pequeños descansos que involucran ejercicio y cambio de las posiciones del trabajo. Es importante señalar que estas clases de lesiones a menudo desaparecen si se detectan a tiempo. Si no, pueden necesitar meses o años de tratamiento, o incluso corrección quirúrgica. Además, cuando los trastornos por traumas acumulativos son resultado de actividades de trabajo, provocan que disminuya la productividad de los empleados y que aumenten los costos en salud del empleador, así como que tenga que pagar compensaciones a los trabajadores.

Ergonomía y OSHA

Las lesiones musculoesqueléticas de los empleados se clasifican como casos registrables y deben reportarse con el formato 300 de la OSHA. Además, la OSHA hará cumplir el retiro de peligros ergonómicos mediante la emisión de citatorios bajo la cláusula general del deber de la Ley de Salud y Seguridad Ocupacional.[41]

En la actualidad la OSHA ha publicado directrices *voluntarias para los empleadores* con el fin de reducir los trastornos musculoesqueléticos en tres áreas: guarderías, tiendas de abarrotes minoristas y procesamiento de aves de corral. En la actualidad estas directrices se describen como "generales"; sin embargo, los empleadores pueden esperar que la OSHA desarrolle directrices más específicas para la industria o para las tareas de una serie de industrias basadas en las tasas de incidencia actuales y en soluciones ergonómicas eficaces y factibles para los problemas de las MSD.[42] Todos los programas ergonómicos de la OSHA a futuro están diseñados para ser "amigables con las empresas" y enfatizan un enfoque exhaustivo de cuatro opciones para reducir lesiones y enfermedades de los trastornos musculoesqueléticos. Los programas de la OSHA pondrán el énfasis en las directrices, la investigación, el desarrollo, la ayuda y el cumplimiento.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Una variedad de información ergonómica se puede encontrar en el sitio web de Ergonomía de la Universidad Cornell. Visite http://bohlander.swlearning.com

Más allá de las directrices de la OSHA, las empresas proactivas utilizan prácticas ergonómicas para ahorrar costos y reducir las lesiones en el lugar de trabajo. Por ejemplo, en Cessna Aircraft, los empleados de la fábrica utilizan herramientas manuales diseñadas especialmente para reducir la tensión del brazo y de la mano.[43] Rockwell Automation redujo las lesiones del hombro de los operadores que tienen que realizar una presión física en su trabajo comprando camiones hidráulicos para levantar los troqueles de metal, un proceso que antes se realizaba de forma manual; Maple Landmark Woodcraft empleó la educación ergonómica para reducir las lesiones de movimiento repetitivo causadas por el martilleo. Desde 1995, Johnson & Johnson ha utilizado técnicas ergonómicas, ahorrándole a la empresa 18 millones de dólares. Los elementos clave de los programas ergonómicos exitosos se muestran en la figura 12.2.[44]

Figura 12.2 Elementos clave para un programa de ergonomía exitoso

Las empresas con programas de ergonomía premiados enumeran lo siguiente como elementos habituales del éxito:

- *Proporcionar aviso y capacitación para los empleados.* Implemente una política ergonómica bien difundida, o bien, presente la información ergonómica en las políticas de seguridad o en los programas de capacitación. Capacite a los empleados, supervisores y gerentes en la ergonomía básica del lugar de trabajo.
- *Dirigir la evaluación de peligro de lesiones previas.* Inspeccione el lugar de trabajo y sus procesos para identificar los peligros potenciales y adoptar las medidas para disminuir la exposición a los factores de riesgo ergonómico. Responda a la pregunta: "¿Son ciertas áreas de trabajo más propensas a peligros ergonómicos que otras?"
- *Involucrar a los empleados.* Incluya a los empleados en la evaluación del riesgo, el reconocimiento de los síntomas de los trastornos musculoesqueléticos, el diseño de las herramientas y el equipo de trabajo específicos y el ajuste de las reglas y las directrices para el desempeño del trabajo.
- *Planear y realizar.* Integre las responsabilidades ergonómicas en los planes de desempeño para todo el personal. Exija responsabilidad para el éxito del programa.
- *Archivar los expedientes de lesiones.* Anime a los empleados a informar a tiempo de los síntomas o lesiones de los trastornos musculoesqueléticos. Envíelos a las instalaciones médicas de la empresa o a su médico personal para su tratamiento.
- *Evaluar y valorar el programa ergonómico.* Revise con periodicidad la eficacia del programa ergonómico. Si el programa parece ser ineficaz, determine las causas subyacentes al fracaso y proponga cambios correctivos.

SIDA

Como se observó en el capítulo 3, el SIDA (síndrome de inmunodeficiencia adquirida) es una discapacidad cubierta por los estatutos de protección a nivel federal, estatal y local. A los empleadores sujetos a estatutos bajo los cuales las personas con SIDA sean consideradas discapacitadas se les exige contratar o retener a una persona con SIDA que esté calificada para desempeñar las funciones esenciales de su puesto. La Ley Federal de Rehabilitación, la Ley de Estadounidenses con Discapacidad y los estatutos de varios estados también exigen a los empleadores que den un acomodo razonable a la persona mediante ajustes como reestructuración del trabajo, horario de trabajo modificado y requisitos físicos menos rígidos.

Aunque todavía no hay evidencia de que el SIDA se puede propagar mediante el contacto fortuito en un lugar de trabajo típico, uno de los principales problemas que los empleadores enfrentan es la preocupación que mucha gente tiene sobre contraerlo. Los empleados pueden expresar "algunas dudas" o "fuerte resentimiento" por el hecho de trabajar con alguien que tiene SIDA. Estas reacciones exigen a los empleadores formular programas para educar a los gerentes y a empleados sobre la transmisión del SIDA y sobre los derechos legales y las responsabilidades morales de los empleadores, empleados y de la gente con SIDA. Es fácil obtener una amplia variedad de material comercial (carteles, folletos, videos, etcétera). El trabajo del gerente para obtener información sobre el SIDA ha sido apoyado también por varias organizaciones, entre las que se incluyen los Centros para el Control de la Enfermedad, que tienen una oficina especial para ayudar a los empleadores y a los organismos laborales.[45] Una política sobre el SIDA, amplia y extensamente distribuida, contribuye a reducir los miedos en torno a esta enfermedad.[46]

En las industrias donde los empleados pueden entrar en contacto con la sangre u otros fluidos corporales (como equipos de respuesta médica, hospitales y guarderías) se les exige a los empleadores seguir las normas de transmisión de patógenos por sangre de la OSHA. Los empleadores con esta obligación deben capacitar a los empleados en temas como equipo protector, manejo de la sangre y fluidos corporales, limpieza de equipo y eliminación de desperdicios. La OSHA exige, además, guardar expedientes específicos para los empleados "en riesgo", es decir, aquellos que por su trabajo están expuestos a patógenos transmitidos por sangre, por ejemplo, el virus de la hepatitis B y otros.

Violencia en el lugar de trabajo

En años recientes, empleados de organizaciones como Navistar International, Ford, Edgewater Technology, Xerox, Chrysler, Fireman's Fund, Pettit y Martin (una firma de abogados de San Francisco) y el Servicio Postal de Estados Unidos han sido asesinados. Estos ejemplos ilustran por qué en este país a la violencia en el lugar de trabajo se le ha llamado el "virus mortal" del crimen. Según un estudio en la materia:

- Alrededor de 94 por ciento de los autores de la violencia fueron hombres y 5.7 fueron mujeres.
- Por lo general, las edades de los autores oscilaron entre 35 y 45 años y tienen una antigüedad significativa en el trabajo.
- Suelen dirigirse a personas específicas para el ataque.
- Los empleados que en ese momento trabajaban para la empresa constituyeron la mayoría de los autores (43.6 por ciento); los empleados que alguna vez habían trabajado para ella representaron 22.5 por ciento.[47]

Reducción de la violencia en el lugar de trabajo

Un estudio del NIOSH ha identificado los factores de riesgo asociados a una mayor incidencia de la violencia relacionada con el trabajo. Los empleados que tienen contacto con el público; que cambian divisas; que reparten pasajeros, bienes o servicios; que trabajan en el cuidado de la salud, servicios sociales o ambientes de delincuencia; o que trabajan solos o con pocas personas están en mayor riesgo de enfrentar asaltos en el lugar de trabajo. Se advierte a los empleadores que incrementen la protección para estas personas.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

La OSHA crea y aplica el reglamento de seguridad en los lugares de trabajo. El NIOSH se preocupa por la investigación en y por la manera de prevenir los peligros. Se puede leer el estudio del NIOSH sobre la violencia en el lugar de trabajo en

http://bohlander.swlearning.com

La OSHA ha emitido cinco recomendaciones para prevenir la violencia en el lugar de trabajo:

- Compromiso de la administración en la prevención de actos de violencia y participación de los empleados en dicha prevención.
- Análisis del lugar de trabajo para descubrir áreas de posible violencia.
- Prevención y control de la violencia diseñando lugares y prácticas de trabajo seguras.
- Capacitación para la prevención de la violencia en toda la organización.
- Evaluación de la efectividad del programa sobre violencia.[48]

Además de las siguientes directrices de la OSHA, los especialistas en prevención de la violencia recomiendan que los empleadores tomen medidas específicas para reducir la violencia en los lugares de trabajo. En primer lugar, se recomienda que las organizaciones investiguen minuciosamente a los aspirantes al puesto para detectar antecedentes de propensión a la violencia.[49] Los empleadores pequeños pueden contratar investigadores externos para que verifiquen los antecedentes a cambio de honorarios muy bajos. (Recuerde, los empleadores pueden ser acusados de negligencia en sus prácticas de contratación ante la ley por no investigar a fondo a los aspirantes. Un empleado puede demandar a un empleador por negligencia si puede demostrar que éste sabía, o debería haber sabido, que la persona no era apta y aun así la contrató y la retuvo).[50]

En segundo lugar, se puede capacitar a los gerentes y a los supervisores para que reconozcan indicadores de violencia como los que se listan en la figura 12.3. El conocimiento de estos comportamientos amenazadores puede proporcionar una oportunidad de inter-

Figura 12.3 Indicadores de violencia. Conozca las señales de advertencia

La mayoría de la gente deja un rastro de indicadores antes de volverse violenta. De manera similar, los ex empleados disgustados que cometen actos de violencia dejan señales de aviso de su intento antes y después de realizarlo. Los comportamientos siguientes deben ser tomados en cuenta para evaluar situaciones de posible violencia:

- Declaraciones amenazadoras directas o veladas.
- Disminución reciente del desempeño, lo que incluye problemas de concentración y exceso de excusas.
- Cambios evidentes de humor o de comportamiento; desaliento.
- Preocupación por pistolas, cuchillos u otras armas.
- Destrucción deliberada del equipo del lugar de trabajo; sabotaje.
- Fascinación por las historias de violencia.
- Comportamiento imprudente o antisocial; evidencia de comportamientos anteriores de acoso.
- Comportamiento agresivo o declaraciones de intimidación.
- Mensajes escritos de intento violento; percepciones exageradas de injusticia.
- Tensión grave en la vida personal.
- Deseo obsesivo de dañar a un grupo o a una persona específica.
- Violencia contra un miembro de la familia.
- Abuso de sustancias.

Fuente: Adaptado de *Violence in the Workplace: Risk Factors and Prevention Strategies*, Boletín NIOSH # 59; Walter Brennan, "Sounding Off about Verbal Abuse", *Occupational Health* 55, núm. 11, noviembre de 2003, p. 22; y Larry J. Chavez, "Benefits That Can Prevent Workplace Violence" *Employee Benefit Plan Review* 58, núm. 2, agosto de 2003, p. 6.

venir y de prevenir actos de desorden, abusivos o violentos.[51] En tercer lugar, los gerentes deben saber cómo comunicar de manera efectiva una política de tolerancia cero para la violencia y animar a los empleados para que reporten cualquier posible incidente de violencia o uno observado en el lugar de trabajo.[52] En cuarto lugar, un procedimiento de reporte significativo, con líneas de responsabilidad claras, puede asegurar que se notifique enseguida a la administración de los riesgos potenciales en seguridad con el fin de que ésta tome medidas inmediatas para resolver los problemas. Por último, organizaciones como Garden Fresh, una cadena de restaurantes, han formalizado políticas de prevención de violencia en el lugar de trabajo informando a los empleados que no se tolerará el comportamiento agresivo (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 6").

Terrorismo

El 11 de septiembre de 2001 los ataques contra el World Trade Center y el Pentágono llevaron al hogar de todos los estadounidenses la magnitud y el horror del terrorismo. Alguna vez confinado a otros países, el terrorismo es ahora una preocupación importante para los empleadores de este país, en particular para los que están en las categorías de blancos importantes, como las líneas aéreas, las instalaciones deportivas, las centrales de energía y presas, las empresas de tecnología de punta, las instituciones financieras y los edificios públicos y comerciales. Los procedimientos de seguridad intensificados en estas instalaciones muestran la importancia que las empresas otorgan a la prevención de ataques terroristas, entre los que se incluyen los que involucran explosivos convencionales, dispositivos nucleares, bombas sembradas, armas químicas y biológicas.

Muchos de los puntos recomendados por el NIOSH para prevenir la violencia en el lugar de trabajo se aplican también para prevenir el terrorismo (revisión de antecedentes, política de prevención de la violencia, etcétera). Además, los expertos en la lucha contra el terrorismo recomiendan lo siguiente para impedir ataques terroristas:

- Aumento de la verificación de las identificaciones y examen sistemático del equipaje.
- Aumento de la supervisión por video con software para reconocimiento de amenazas con el fin de respaldar la vigilancia de los guardias.
- Cristal a prueba de explosiones para reducir víctimas.
- Oficinas de emergencia fuera del lugar de trabajo.
- Seguridad más estricta en los estacionamientos con un aumento de inspecciones.
- Entregas escalonadas para reducir el tráfico de camiones.[53]
- Procedimientos de evacuación de emergencia, entre los que se incluyen rutas de escape, equipo de emergencia y puntos de reunión.[54]



© JOE SKIPPER/REUTERS/CORBIS

El reforzamiento de los procedimientos de seguridad es ahora habitual en ambientes de alto riesgo como el de esta línea aérea.

Banner Health Systems, ubicada en Phoenix, Arizona, empleó en fecha reciente a Heidi, un nuevo experto antiterrorista. Heidi es un pastor alemán entrenado para oler 18 materiales diferentes en la fabricación de bombas, entre los que se incluyen explosivos plásticos, nitrato de amonio y pólvora.[55] Es interesante escuchar los comentarios de Paul Moskowitz, jefe de antiterrorismo del Laboratorio Nacional de Brookhaven, respecto a la nariz del perro: "Es un instrumento tan exquisito. Un perro entrenado puede detectar de manera confiable el rastro más leve de una sustancia química específica aunque el olor esté oculto por otros olores penetrantes. No tenemos nada que pueda alcanzar eso todavía".[56]

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6

Política de prevención de la violencia en el lugar de trabajo de Garden Fresh

Garden Fresh está comprometido a dirigir sus operaciones de manera segura. Congruente con esta política, no se tolerarán los actos o amenazas (verbales o implícitas) de violencia física, entre los que se incluyen intimidación, hostigamiento o coacción, que involucren, afecten u ocurran en las propiedades de Garden Fresh.

Los actos o las amenazas de violencia incluyen, pero no se limitan a lo siguiente:

- Todas las amenazas o actos de violencia que ocurran en los establecimientos de Garden Fresh, sin importar la relación entre ésta y las partes implicadas en el incidente.
- Todas las amenazas o actos de violencia que ocurran fuera de los establecimientos de Garden Fresh y que involucran a alguien que actúa en calidad de representante de la empresa.
- Todas las amenazas o actos de violencia que ocurran fuera de los establecimientos de Garden Fresh y que involucren a un empleado de la empresa si las amenazas o los actos afectan los intereses legítimos de Garden Fresh.
- Cualquier otro acto o amenaza que de por resultado la condena de un empleado o representante de Garden Fresh, o de una persona que le suministra servicios con contrato o temporal, bajo cualquier cláusula del código penal referente a violencia o a amenazas de violencia que afectan de manera negativa los intereses y objetivos legítimos de Garden Fresh.

Ejemplos específicos de conducta que pueden ser considerados amenazas o actos de violencia incluyen, pero no se limitan, a lo siguiente:

- Golpear o empujar a una persona.
- Amenazar a una persona o a su familia, amigos, asociados o propiedad con dolo.
- La destrucción intencional o la amenaza de destrucción a propiedades de la empresa.
- Acosar o hacer llamadas telefónicas amenazadoras.
- Acechar o vigilar excesivamente.
- Sugerir o insinuar que la violencia es apropiada.
- Posesión o uso de armas de fuego o de armas en general.

La prohibición de Garden Fresh contra amenazas y actos de violencia se aplica a todas las personas involucradas en la operación de la empresa, entre las que se incluye el personal, los trabajadores de base o temporales y cualquier persona que esté en el inmueble de Garden Fresh.

Las violaciones a esta política por cualquier persona que esté en una propiedad de Garden Fresh, que actúe como su representante mientras esté fuera de esta empresa, o por una persona externa y que con sus acciones afecte los intereses de negocios de la empresa conducirán a la acción disciplinaria (como la rescisión de su contrato) y a la acción legal que corresponda.

Los empleados deben aprender a reconocer y a responder a los comportamientos de los autores potenciales que puedan indicar un riesgo de violencia.

Los empleados designarán la seguridad como la preocupación más importante y reportarán todos los actos o amenazas de violencia de manera inmediata. Se anima a cada empleado y persona de Garden Fresh a que reporte incidentes de amenazas o actos de violencia física de los cuales estén enterados. El reporte se debe hacer al director de recursos humanos, al supervisor inmediato de la persona que reporta o a otro supervisor si el supervisor inmediato no está disponible.

Es responsabilidad de los gerentes y de los supervisores hacer de la seguridad su máxima preocupación. Cuando se enteren de una amenaza de violencia real o percibida, la administración dirigirá una investigación cuidadosa y tomará medidas específicas para ayudar a prevenir actos de violencia.

Nada de esta política altera cualquier otra obligación de reporte establecida en las políticas de Garden Fresh o en la ley estatal, federal u otra aplicable.

Fuente: Utilizado con la autorización de Garden Fresh, 17180 Bernardo Center Drive, San Diego, CA 92128.

Equipos de manejo de crisis

Organizaciones como AlliedSignal, Motorola y Circle K Corporation tienen equipos oficiales de manejo de crisis. Estos equipos, integrados por empleados por hora y gerentes, dirigen encuestas sobre evaluación de riesgos de conducta inicial, desarrollan planes de acción para responder a situaciones violentas y, lo que es más importante, realizan intervenciones de crisis durante encuentros violentos o que pueden ser violentos. Por ejemplo, un equipo de manejo de crisis investigaría una amenaza reportada por un empleado. La orden del equipo sería reunir hechos sobre la amenaza, decidir si la organización debe intervenir y, si es así, determinar el método más apropiado para hacerlo. De vez en cuando se llamará a un miembro del equipo o a un gerente para intervenir y calmar a un empleado enfadado.[57] Cuando esto ocurre, los pasos que se dan en la figura 12.4 ayudarán a calmar una situación de inestabilidad.

Cuando suceden incidentes violentos en el trabajo, como la muerte de un compañero, los empleados pueden experimentar un estado de conmoción, culpabilidad, pena, apatía, resentimiento, cinismo y una serie de emociones.[58] Jim Martin, un profesional del programa de ayuda al empleado del cuerpo de bomberos de Detroit, observa que después de un incidente de violencia los empleados se asustan y es posible que no quieran volver

Figura 12.4 Para calmar a un empleado enojado

Si usted intenta calmar una situación tensa, recuerde que con frecuencia el enojo proviene de la sensación que experimenta la persona de haber sido ofendida, malinterpretada o no escuchada. Tenga presente las siguientes sugerencias para guiarle.

- Esfuércese en salvar la dignidad del empleado durante un enfrentamiento. No ataque las declaraciones impetuosas de una persona ni continúe con las confusiones.
- Lleve a cabo todas las conversaciones en privado. No permita que el empleado genere una situación pública embarazosa para él o ella, usted u otros empleados.
- Permanezca siempre en calma. El enojo o la agresividad de su parte activará una respuesta similar en el empleado.
- Escuche al empleado con mente abierta y no lo juzgue. Déle el beneficio de escucharlo.
- Reconozca las preocupaciones o los sentimientos legítimos del empleado. Concuerde con él en que tiene un punto válido y que usted trabajará para corregir el problema.
- Si el empleado es muy emocional o si parece fuera de control, programe una reunión posterior para que las personas puedan tranquilizarse.
- Mantenga la discusión tan objetiva como sea posible. Céntrese en el problema actual no en la personalidad de los individuos. Lo importante en la solución del conflicto es “atacar el problema, no la personalidad”.
- Si el empleado se muestra demasiado agresivo, retírese y busque ayuda profesional antes de cualquier discusión con él.
- Si sus esfuerzos no pueden calmar al empleado, reporte el incidente a su gerente, al personal de seguridad o al de recursos humanos.

Fuente: Adaptado de la literatura profesional sobre manejo de crisis y de los seminarios a los que asistieron los autores.

al trabajo. Tales incidentes pueden exigir que el equipo de manejo de crisis realice una intervención por medio de técnicas de counseling positivo.[59]



Construcción de una mejor salud

Junto con mejorar las condiciones de trabajo que sean peligrosas para la salud de los empleados, muchos empleadores proporcionan servicios médicos y tienen programas que apoyan a los empleados para mejorar sus hábitos de salud. Se reconoce que una mejor salud no sólo beneficia a la persona, también le conviene a la organización porque reduce el ausentismo, aumenta la eficiencia, eleva la moral, etc. El aumento en el entendimiento de la relación cercana entre la salud emocional y física y el desempeño en el trabajo ha hecho atractivos los amplios programas de establecimiento de la salud tanto para empleadores como para empleados.

Aseguramiento de empleados saludables

Es importante señalar que la mayoría de los empleadores grandes, y muchos pequeños, realizan exámenes médicos antes de contratar a posibles empleados. Por lo general se exigen estos exámenes con el fin de asegurar a los empleadores que la salud de los candidatos es la adecuada para el trabajo. El examen antes de la contratación debe incluir un historial médico con referencias especiales a las anteriores exposiciones peligrosas. La exposición a peligros cuyos efectos pueden ser acumulativos, por ejemplo, ruido, plomo y radiación, son especialmente importantes. Para los puestos que implican demandas físicas poco comunes, es necesario evaluar el desarrollo muscular, la flexibilidad, la agilidad, el rango de movimiento y las funciones cardiacas y respiratorias del aspirante. A los empleadores les interesa sobre todo detectar los problemas de espalda. Un examen médico antes de la contratación que incluya un análisis de laboratorio puede ayudar a detectar a los candidatos que abusan de las drogas.

Enfoques de salud alternativos

En un análisis acerca de los servicios médicos, así como de los beneficios de salud, debe enfatizarse que hay muchos enfoques no tradicionales para mejorar la salud. A éstos por lo general se les llama *enfoques alternativos.* Muchos de ellos difieren de la medicina tradicional en que son menos agresivos y facultan al paciente para que participe en las decisiones del cuidado de su salud.

Se utilizan técnicas de relajación, quiropráctica, acupuntura, homeopatía, terapia herbaria, dietas especiales y muchos otros enfoques alternativos para tratar una amplia variedad de problemas de salud. Paula Cates, una terapeuta de masaje de Denver, Colorado, por ejemplo, utiliza el masaje para reducir la tensión y mejorar la circulación y las actividades motrices.[60]

Fomento de un buen estado físico y de salud

Appleton, un fabricante de productos de empaque, promueve el ejercicio corporativo mediante sus instalaciones deportivas con entrenadores certificados y expertos en ejercicio físico de la YMCA. El centro ofrece cuatro áreas principales de programación: rehabilitación física en el lugar, prevención de lesiones y ergonomía, ejercicio físico y educación.[61] Golin/Harris, una empresa de relaciones públicas, ofrece a los empleados 50 dólares mensuales de estipendio para un gimnasio situado a sólo unos pasos de su oficina en el centro de Manhattan.[62]

En la agencia de publicidad de Nueva York, J. Walter Thompson, el programa de manejo de salud de los empleados incluye ejercicio cardiovascular y salud nutricional. Bob Jeffrey, presidente de la división estadounidense de la agencia, dice: “Los empleados pueden hacer ejercicio y relajarse ‘sin estrés’, recibir masajes gratis y lecciones de yoga o de

nutrición, afiliarse a un equipo de deportes de la empresa y consultar a un entrenador personal".[63] Xerox da a sus empleados una publicación llamada *Fitbook* que incluye capítulos sobre los peligros de fumar y los efectos del abuso del alcohol y las drogas, hechos sobre la nutrición y el control de peso, y las directrices para manejar el estrés y aprender a relajarse. Estos ejemplos ilustran cómo las organizaciones han desarrollado programas que ponen énfasis en el ejercicio regular, la nutrición apropiada, la rehabilitación, el manejo del estrés, el control de peso y la prevención de sustancias dañinas para la salud. En una encuesta sobre salud y bienestar realizada por la Asociación Estadounidense de Enfermeras de la Medicina Ocupacional, 56 por ciento de los encuestados dijo que un programa de bienestar y salud en el trabajo sería un factor importante en su decisión de tomar un empleo o de permanecer en él.[64] (Las organizaciones pequeñas pueden distribuir literatura de bienestar obtenida de la Asociación para la Promoción de la Salud en el Trabajo o del Instituto Nacional de Bienestar.)[65]

Exceso de peso y obesidad. En la actualidad uno de los problemas de salud y bienestar más críticos que enfrentan los empleadores (como los estadounidenses en general) es el sobrepeso y la obesidad.[66] Los Centros para el Control de la Enfermedad estiman que 64 por ciento de los estadounidenses tiene sobrepeso y que 30 por ciento están gordos u obesos.[67] Esto significa que tres de cada cinco empleados tienen problemas de peso que afectan seriamente los costos en la asistencia médica del empleador, la moral del empleado y la productividad en el trabajo. El sobrepeso y la obesidad costaron a las empresas una pérdida de productividad estimada en 5500 millones de dólares en un año debido al ausentismo y a las enfermedades crónicas relacionadas con el peso, como ataques cardiacos, diabetes, presión arterial alta, cáncer, asma y otros problemas de salud. La obesidad también afecta la esperanza de vida de manera importante. Cada año entre 280 000 y 325 000 personas mueren de forma prematura debido a la obesidad.[68]

Dada la magnitud del problema del sobrepeso y de la obesidad, no es de sorprender que los empleadores estén lanzando o mejorando programas diseñados específicamente para ayudar a los empleados a mantener o a perder peso. Todos los esfuerzos del empleador se dirigen a dos cambios en el estilo de vida: 1) aumento del ejercicio físico (caminar, trotar, andar en bicicleta, etcétera) y 2) adoptar programas de alimentación dietéticos que acentúen el consumo de frutas y verduras, pescado y productos lácteos bajos en grasa.[69] Stephanie Pronk, consultora senior para el cuidado de la salud en Watson Wyatt Worldwide, observa que en la actualidad los empleadores están intentando crear una "cultura de bienestar" que hace pensar en mantener un peso saludable como una segunda naturaleza para los empleados.[70] ¿Tendrán éxito los esfuerzos del empleador? Es interesante señalar que un sondeo reciente demostró que a 58 por ciento de los estadounidenses les gustaría perder peso, pero sólo 27 por ciento está intentando adelgazar, y dos terceras partes de este porcentaje no están siguiendo un programa específico para perder peso.[71]



Programas de ayuda al empleado

Una visión global de la salud incluye aspectos emocionales y físicos de la vida. Aunque los problemas emocionales, las crisis personales, el alcoholismo y el abuso de drogas se consideran cuestiones personales, se convierten en problemas de la organización cuando afectan el comportamiento en el trabajo e interfieren en el desempeño.[72] Para poder manejar tales problemas, organizaciones como DuPont, la Universidad Estatal de Arizona y Stewart Warner, un fabricante de refacciones automotrices, ofrecen un programa de ayuda al empleado (EAP, por sus siglas en inglés). Por lo general, el programa se refiere a los empleados que necesitan ayuda de consejeros internos o de profesionales externos.[73] A menudo los supervisores reciben capacitación y políticas de orientación sobre el tipo de ayuda que pueden ofrecer a sus subordinados. Además, las organizaciones proactivas reconocen que los EAP deben atender las necesidades de una población diversa. En United Technologies el

EAP de la empresa refleja la cultura, el idioma y la composición racial de su fuerza de trabajo.[74]

Crisis personales

Los problemas más frecuentes entre los empleados son las crisis personales que involucran cuestiones matrimoniales, de familia, financieras o legales. Además, los EAP han estado dirigiendo la atención cada vez más al problema de la violencia doméstica. Dichos problemas a menudo llaman la atención de un supervisor. En la mayoría de los casos el supervisor suele poder ayudar más con sólo ser comprensivo y solidario, así como ayudando a encontrar el tipo de apoyo que la persona necesita.[75] En muchos casos se recomienda el counseling interno o referir al empleado a un profesional externo. Estos últimos años en muchas comunidades se han instalado números de teléfono directos para crisis con el fin de proporcionar counseling telefónico para quienes están demasiado afligidos como para esperar una cita con un consejero.

Problemas emocionales

Aunque las crisis personales por lo general están llenas de emoción, la mayoría se resuelve en un periodo razonable y se restaura el equilibrio afectado de la persona. Por desgracia, cuando las crisis personales se rezagan, el estrés y la tensión pueden causar o intensificar un trastorno emocional como la depresión. La **depresión** es una disminución de la actividad funcional acompañada por sentimientos de bajo estado de ánimo, melancolía y tristeza. El Instituto Nacional de Salud Mental estima que casi 17 millones de estadounidenses, o tanto como 10 por ciento de la población adulta, experimentan depresión cada año. Con el tratamiento disponible, sin embargo, 70 por ciento de estas personas mejorará de forma significativa, por lo general en cuestión de semanas.

depresión
Estado emocional negativo, marcado por sentimientos de bajo estado de ánimo, melancolía, tristeza y pérdida del gusto por las actividades cotidianas.

Como la depresión reduce la productividad individual, causa problemas morales, aumenta el ausentismo y contribuye al abuso de sustancias, es importante que los gerentes identifiquen las señales de depresión en el trabajo y aprendan a tratar con los empleados deprimidos. Las señales de depresión que tiene más probabilidades de verse en el trabajo son: disminución de la energía, problemas de concentración y de memoria, sentimientos de culpabilidad, irritabilidad, padecimientos y dolores crónicos que no responden a los tratamientos. Cuando se enfrenta con empleados deprimidos, se alienta a los gerentes y a los supervisores a comprometerse con el problema del empleado, a ser oyentes activos y, si persiste la depresión, que sugieran ayuda profesional.[76] En ninguna circunstancia los gerentes deben intentar desempeñar el papel de psicólogo aficionado ni intentar diagnosticar la condición de un empleado. Muchos trastornos emocionales, como la depresión, son complejos por naturaleza y no se prestan a diagnósticos rápidos. Más aún, al revisar tales casos la organización debería prestar atención particular a los factores de seguridad en el lugar de trabajo, porque hay consensos de que las perturbaciones emocionales son factores primarios o secundarios de una gran parte de accidentes de trabajo y de violencia.

Alcoholismo

Según The Conference Board, las empresas y la industria pierden unos 20 600 millones de dólares cada año debido al alcoholismo. El Consejo Nacional para el Alcoholismo reporta que sólo en Estados Unidos hay más de 10.5 millones de alcohólicos. El alcoholismo afecta a los trabajadores de todas las categorías laborales, oficinistas y obreros.

Para enfrentar el problema los empleadores deben reconocer que el alcoholismo es una enfermedad que sigue un curso bastante predecible. De esta manera pueden tomar medidas específicas para tratar con los empleados que muestren síntomas de la enfermedad en cada etapa particular de su desarrollo. Por lo general, el alcoholismo comienza cuando el bebedor social se sale de control. A medida que avanza la enfermedad, el alcohólico pierde control sobre cuánto bebe y al final no puede mantenerse alejado de la bebida, ni siquiera

en momentos inadecuados.[77] La persona recurre a la negación para evitar enfrentarse a los problemas creados por el abuso del alcohol y a menudo culpa a otros por estos problemas. El primer paso para ayudar al alcohólico es despertar a la persona a la realidad de su situación.

Para identificar el alcoholismo lo antes posible es esencial que los supervisores monitoreen el desempeño de todo el personal de manera regular y sistemática. Un supervisor debe documentar con cuidado la evidencia de la disminución en el desempeño y luego enfrentar al empleado con pruebas inequívocas de que le está afectando en su trabajo. Se deberá asegurar al empleado que dispondrá de ayuda sin castigo. Como las evaluaciones se hacen sólo en términos de la disminución en el desempeño, un supervisor puede evitar cualquier mención del alcoholismo y permitir a los empleados que lo padecen que busquen ayuda como harían con cualquier otro problema.

Los empleadores deben recordar que el alcoholismo está clasificado como una discapacidad según la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades (ver capítulo 3). El alcoholismo se considera como una enfermedad, similar a un deterioro mental. Por tanto, a una persona discapacitada por alcoholismo se le protege contra la discriminación en el trabajo igual que a cualquier otra persona con una discapacidad. Sin embargo, con base en la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades, los empleadores pueden disciplinar o despedir a los empleados cuando el efecto del uso del alcohol sea tan grave que ya no puedan desempeñar su trabajo.[78]

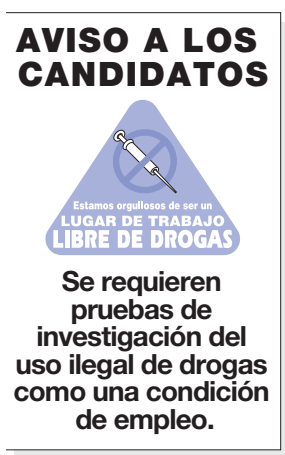
Abuso de drogas ilegales

El abuso de drogas por parte de los empleados es uno de los principales problemas del empleo hoy en día. Alguna vez restringido a un segmento pequeño de la población, el abuso de drogas es ahora un problema nacional que se ha extendido a cada industria y a cada ocupación, así como a cada nivel de los empleados.[79] En un estudio se estimó que el abuso de las drogas costaba a las empresas entre 60 000 y 140 000 millones de dólares por año en lo que se refiere a riesgos de seguridad, hurto, reducción de productividad, ausentismo y accidentes.[80]

La mayoría de los esfuerzos para contener el abuso de las drogas en el trabajo son acciones voluntarias por parte de la administración.[81] Sin embargo, un amplio rango de empleadores, entre los que se incluyen contratistas federales y empresas de transporte públicas y privadas, están sujetos a las disposiciones dirigidas a eliminar el uso de drogas ilegales en el trabajo. Las iniciativas federales antidrogas incluyen lo siguiente:

1. La Ley del Lugar de Trabajo Libre de Droga de 1988, que exige a los contratistas y destinatarios de concesiones federales que tomen medidas específicas y aseguren un ambiente de trabajo libre de drogas. Una de las cláusulas principales de la ley es la preparación y la distribución de una declaración de política antidroga, de la cual se observa una muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 7".
2. El Departamento de Defensa (DOD, por sus siglas en inglés) pacta reglas que especifican que los empleadores que realizan contratos con dicho Departamento deben estar de acuerdo en una cláusula que certifica su intención de mantener un lugar de trabajo libre de drogas.
3. Las disposiciones del Departamento del Transporte (DOT, por sus siglas en inglés), que exigen que los empleados cuyos trabajos incluyen la seguridad o deberes relacionados con ella realicen el examen de uso ilegal de drogas con base en las reglas del DOT.

Para ayudar a que los empleadores se beneficien de ser una empresa libre de drogas, y para continuar con su misión de ayudar a las empresas a mantener los lugares de trabajo seguros, sanos y productivos, el Departamento del Trabajo de Estados Unidos creó los Asociados para un Lugar de Trabajo Libre de Drogas y Alcohol. Esta agencia sirve para aumentar la conciencia de la organización sobre el efecto que tiene el abuso de sustancias en el lugar de trabajo, a la vez que proporciona a los empleadores información sobre la



En las oficinas de empleo por lo general se encuentra un cartel como éste.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 7

Temas seleccionados de la política de abuso de sustancias de Salt River Project

Propósito

Salt River Project (SRP, por sus siglas en inglés) ha establecido las directrices respecto al abuso de sustancias:

- Proporcione un lugar de trabajo seguro para todos los empleados.
- Asegure el manejo coherente de empleados y candidatos al puesto implicados en alcohol y drogas.
- Promueva un ambiente de trabajo completamente libre de los efectos del alcohol, del abuso de drogas legales, y del uso, posesión o distribución de drogas ilegales.
- Promueva las operaciones eficientes.
- Promueva normas altas de salud de los empleados.
- Asegure el desempeño de los empleados.

Política

1. SRP reconoce que la implicación del empleado fuera del trabajo con el alcohol o las drogas puede afectar de manera negativa el lugar de trabajo y la capacidad de SRP de lograr los objetivos antes indicados. Por consiguiente, SRP exige que los empleados hagan un informe para el trabajo y que estén en el puesto completamente libres de alcohol y de drogas no autorizadas o ilegales en o sobre su persona.
2. Los empleados que se sospeche o se compruebe que sufren un problema de droga o alcohol serán aconsejados y se les exigirá que busquen ayuda a través del Programa de Ayuda a los Empleados (EAP, por sus siglas en inglés).
3. La participación del EAP no impide la acción disciplinaria por violar estas directrices y será considerada de forma separada a cualquier acción disciplinaria que el supervisor pueda tomar antes, durante o después de tal participación.
4. Un empleado que utiliza o esté en posesión de alcohol, abuse de drogas legales o ilegales o venda, distribuya, posea o utilice drogas en el trabajo o en instalaciones de SRP será sujeto a despido. (Excepción: el uso del alcohol en el Club PERA después de las horas de trabajo de los empleados.) Las drogas ilegales que se encuentren en el trabajo o en la propiedad de SRP serán confiscadas y entregadas a la oficina de policía correspondiente.
5. Cualquier empleado arrestado por los oficiales encargados de cualquier agencia gubernamental, local o federal para la actividad de la droga fuera del trabajo pueden estar sujetos a la acción disciplinaria e incluso al despido. Para decidir qué acción tomar la administración considerará la naturaleza de cualquier cargo en contra del empleado, las tareas actuales del puesto del empleado, su expediente de trabajo y otros factores concernientes al efecto del arresto en los negocios de SRP y en su imagen pública.
6. Si un supervisor cree que un empleado está en el trabajo alcoholizado o drogado puede exigirle que se presente ante un profesional médico designado por el SRP para una evaluación médica. Si no existe una enfermera de HS, otro supervisor, si es posible, debe atestiguar y confirmar cualquier deficiencia observada en el desempeño y en el comportamiento del empleado. Con la documentación del supervisor puede ordenarse una prueba de drogas en las instalaciones de recopilación designadas por SRP. Se proporcionará transporte al empleado para tal evaluación.

(continúa en la página siguiente)

(continúa de la página anterior)

7. Los supervisores pueden exigir a un empleado implicado en un accidente en el trabajo, o en las instalaciones de SRP relacionadas con el trabajo, que vaya con un profesional médico designado por SRP para una evaluación médica. Cuando el desempeño de un empleado indique que una valoración y una referencia pueden ser apropiadas, el supervisor de un empleado puede utilizar una referencia del EAP sobre una base *obligatoria*. El consejero de EAP determinará el tratamiento requerido. La información personal y los detalles del tratamiento son confidenciales. La única información disponible para el supervisor es la referente al cumplimiento del empleado y a los requisitos del puesto.

8. El profesional médico designado por SRP como parte de una evaluación médica puede exigir al empleado someterse a los procedimientos de exámenes de laboratorio. Si un empleado se niega a ir con un médico profesional designado por SRP o rechaza el consentimiento de la prueba de laboratorio exigida, la negativa se considerará como que el empleado admite que no puede desempeñar sus tareas.

9. No se permitirá que ningún empleado maneje el equipo de SRP si no está en condiciones de hacerlo debido a la presencia de drogas o de alcohol en su organismo. Cualquier empleado al que se le pida no operar el equipo de SRP o conducir un vehículo personal en la propiedad de SRP o en las instalaciones de ésta durante el tiempo de trabajo pero insista en hacerlo, estará sujeto a medidas disciplinarias, entre las que se incluye el despido, y será advertido que SRP reportará de inmediato la transgresión a la oficina de policía correspondiente.

10. Cualquier empleado que use drogas legales (prescritas o sin receta) que puedan alterar su capacidad física o mental debe reportarlo a su supervisor y a los Servicios de Salud para que HS pueda determinar si es necesario cambiar las tareas del puesto del empleado mientras las esté utilizando. Aunque el uso de drogas legales no es por sí mismo un argumento para la acción disciplinaria, el uso excesivo o impropio no evitará la acción disciplinaria en caso de un desempeño inadecuado del trabajo.

Nuevas contrataciones

Todas las evaluaciones físicas previas a la colocación incluirán una prueba de laboratorio para el abuso de sustancias. No se contratará a ningún candidato que dé positivo, según lo determinado en los estándares establecidos a la única discreción de SRP. Si el candidato se niega a que se le aplique la prueba o no puede producir una muestra dentro de dos horas no se le contratará. Un candidato que tenga un resultado positivo en la prueba no será elegible para el empleo durante un año a partir de la fecha de la prueba. No se rechazará a un candidato con un historial anterior de abuso de sustancias sólo por esa razón. Si un profesional médico designado por SRP cree que un aspirante está totalmente rehabilitado, entonces recibirá plena consideración para el empleo.

Fuente: Adaptado de la política de abuso de sustancias de Salt River Project. Utilizado con el permiso de Salt River Project, ubicada en Phoenix, Arizona.

prevención de tal abuso. Además, el Consejo para un Lugar de Trabajo Libre de Drogas del Departamento proporciona información a los empleadores sobre cómo establecer y mantener un ambiente libre de alcohol y drogas.[82]

La Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades considera a una persona que utiliza drogas como discapacitada, siempre y cuando la persona se inscriba en un programa reconocido de tratamiento de drogas. Por tanto, el empleador prudente hará un acomodo razonable para las necesidades específicas de este empleado. El acomodo razonable puede incluir un tiempo fuera del trabajo o la modificación del horario de trabajo para

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El Instituto Nacional de Abuso de Drogas (NIDA) tiene información sobre la conciencia y la prevención de drogas.

http://bohlander.swlearning.com

seguir un tratamiento. Sin embargo, las personas que utilizan drogas ilegales no están cubiertas por la ley mencionada.

Como antes se indicó, se exige a los empleadores que operan bajo requisitos federales que realicen el examen de uso de drogas en ciertas condiciones determinadas. Sin embargo, los empleadores que están exentos del requisito federal pueden operar con base en las leyes estatales o locales que restringen o prohíben las pruebas de drogas. Los problemas relacionados con las pruebas de drogas bajo las leyes estatales o locales se analizan en el capítulo 13 en el contexto de los derechos del empleado.

Mientras que la atención se centra por lo general en el abuso de drogas ilegales, debe observarse que el abuso de drogas legales puede también plantear un problema para los empleados. Los empleados que abusan de drogas legales (las prescritas por los médicos) a menudo no se dan cuenta de que se han vuelto adictos o de qué manera su comportamiento ha cambiado como resultado de su adicción. Los gerentes también deben estar conscientes de que algunos empleados pueden tomar tranquilizantes o estimulantes legales como parte de su tratamiento médico y de que su comportamiento en el trabajo puede verse afectado por el uso de estas drogas.

El manejo del estrés

objetivo 6

Los profesionales de recursos humanos están conscientes de los efectos negativos en la salud de los empleados que tiene el estrés en el lugar de trabajo y en el desempeño. Por ejemplo, el estrés en el trabajo pone tanto a mujeres como a hombres en riesgo de sufrir problemas cardiovasculares y depresión, además de aumentar la susceptibilidad del em-



Fuente: Reproducido con autorización de Wayne Stayskal/*Tampa Tribune*.

pleado a enfermedades infecciosas. Todo esto contribuye a aumentar los costos de atención médica y pueden disminuir la productividad, la satisfacción en el trabajo y la retención. Es importante señalar que en un estudio reciente sobre la magnitud del estrés en el lugar de trabajo, 54 por ciento de los encuestados indicó que "a menudo" o "siempre" regresan a casa después del trabajo en un estado de cansancio, y casi 50 por ciento llega a trabajar cansado.[83]

¿Qué es el estrés?

estrés
Cualquier demanda de ajuste causada por factores físicos, mentales o emocionales que requiere un comportamiento para sobrellevarlo.

eustrés
Estrés positivo que acompaña al logro y a la alegría.

estrés negativo o distrés
Estrés dañino caracterizado por pérdida de sentimientos de seguridad y suficiencia.

reacción de alarma
Una respuesta al estrés que implica una frecuencia cardiaca alta, el aumento de la respiración, altos niveles de adrenalina en la sangre y un aumento de la presión arterial.

El **estrés** es cualquier demanda en la persona que requiere un comportamiento para sobrellevarlo. Proviene de dos fuentes básicas: la actividad física y la actividad mental o emocional. La reacción física del cuerpo ante ambos tipos de estrés es igual. Los psicólogos utilizan dos términos para distinguir entre las formas positivas y negativas de estrés, aunque las reacciones a las dos formas son las mismas desde el punto de vista bioquímico. El **eustrés** es el estrés positivo que acompaña al logro y a la alegría. Es el estrés de enfrentarse con los desafíos que se encuentran en los puestos gerenciales, técnicos o de contacto con el público. Es considerado como una fuerza benéfica que ayuda a avanzar a pesar de los obstáculos. Lo que es dañino es el **distrés**. El estrés se convierte en distrés cuando comenzamos a sentir una pérdida en nuestras sensaciones de seguridad y suficiencia. El desamparo, la desesperación y la frustración convierten el estrés en distrés.

La reacción del estrés es una movilización química coordinada de todo el cuerpo para resolver las necesidades de pelear o huir en una situación que se percibe como llena de tensión. El sistema nervioso simpático activa la secreción de hormonas de las glándulas endocrinas que coloca al cuerpo en "pie de guerra". Esta respuesta, por lo general conocida como **reacción de alarma**, implica una frecuencia cardiaca alta, un aumento en el ritmo de la respiración, altos niveles de adrenalina en la sangre y un aumento en la presión arterial. Esto persiste hasta que la persona estima que la amenaza a su bienestar ha sido reevaluada. Si el distrés persiste durante mucho tiempo, puede causar cansancio, agotamiento e, incluso, una depresión física y emocional.[84] Alguna investigación ha unido al estrés con las enfermedades cardiacas. Otros estudios han mostrado una conexión entre el estrés crónico y la hipertensión (presión arterial alta). La presión arterial alta es la causa más común de ataques de apoplejía, y contribuye a las enfermedades cardiacas.

Estrés relacionado con el trabajo

Aunque el cuerpo experimenta ciertos grados de estrés (eustrés o distrés) en todas las situaciones, este apartado tratará sobre todo del estrés relacionado con el ambiente de trabajo. Es en este entorno que la administración puede utilizar algunos enfoques preventivos.

Fuentes de estrés relacionadas con el trabajo

Las causas del estrés en el lugar de trabajo son muchas. Sin embargo, según un estudio de Lluminari, una empresa nacional de servicios médicos, hay cuatro factores que tienen una influencia importante en el estrés de los empleados:

- *Alta demanda:* tener demasiado que hacer en un tiempo demasiado corto.
- *Alto esfuerzo:* tener que gastar demasiada energía física o mental en un periodo demasiado largo.
- *Bajo control:* tener muy poca influencia sobre la manera en que se realiza un trabajo cotidiano.
- *Baja recompensa:* recepción inadecuada de retroalimentación en el desarrollo del trabajo y ningún reconocimiento por un trabajo bien realizado.[85]

Otros factores estresantes reconocidos del trabajo incluyen los despidos y la reestructuración de la organización; desacuerdos con los gerentes o compañeros, prejuicios respecto a la edad, género, raza o religión; incapacidad para expresar las quejas y condiciones de trabajo deficientes. Incluso las molestias de menor importancia como la falta de privacidad, la música poco agradable y otras condiciones pueden estresar de manera negativa a una persona u otra.

Burnout

burnout
Etapa grave de estrés negativo, que se manifiesta como depresión, frustración y pérdida de la productividad.

El **burnout** es una etapa de distrés severa. El burnout profesional ocurre por lo general cuando una persona comienza a cuestionarse sus propios valores personales. La persona ya no siente que lo que hace es importante. La depresión, la frustración y la pérdida de productividad son síntomas del burnout, el cual se debe sobre todo a una carencia de satisfacción personal en el trabajo o a una falta de retroalimentación positiva sobre su desempeño.[86] En las organizaciones que han hecho downsizing los empleados que quedaron pueden experimentar burnout porque deben realizar más trabajo con menos compañeros. Los empleados sobresalientes pueden experimentar burnout cuando las metas poco realistas del trabajo son inalcanzables.[87]

Manejo del estrés

Muchos empleadores han desarrollado programas de manejo del estrés para enseñar a los empleados a minimizar los efectos negativos del estrés relacionado con el trabajo. Un programa típico puede incluir instrucción en las técnicas de relajación, habilidades para enfrentar las cosas, habilidades auditivas, métodos para tratar con gente difícil, administración del tiempo y asertividad. Todas estas técnicas están diseñadas para romper el patrón de tensión que acompaña a las situaciones de estrés y ayudar a los participantes a lograr un mayor control de sus vidas. Las técnicas de la organización, como aclarar la función del trabajo del empleado, rediseñar y enriquecer los puestos, corregir los factores físicos en el ambiente y manejar de manera efectiva los factores interpersonales, no deben ignorarse en el proceso de enseñar a los empleados a manejar el estrés. Los consejeros del manejo del estrés recomiendan varias maneras de resolver el estrés relacionado con el trabajo como se describe en la figura 12.5.

Figura 12.5 Consejos para reducir el estrés relacionado con el trabajo

- Construya relaciones satisfactorias con los compañeros de trabajo.
- Hable abiertamente con los gerentes o los empleados sobre las preocupaciones del trabajo o personales.
- Prepárese para el futuro manteniéndose al tanto de los cambios que podrían ocurrir en las demandas del puesto.
- No exceda mucho sus habilidades y capacidades.
- Fije plazos realistas; negocie fechas de entrega razonables con los gerentes.
- Actúe de inmediato en los problemas o preocupaciones de importancia.
- Señale periodos dedicados al trabajo durante los cuales se eviten las interrupciones.
- Cuando se sienta estresado encuentre tiempo para la distracción o el descanso.
- No deje que los temas triviales adquieran importancia; manéjelos con rapidez o asígnelos a otros.
- Tome pequeños descansos en su área de trabajo como un cambio de ritmo.

Antes de terminar este análisis se debe observar que el estrés que es dañino para algunos empleados puede ser sano para otros.[88] La mayoría de los gerentes aprenden a manejar el distrés de forma efectiva y encuentran que en realidad estimula hacia un mejor desempeño. Sin embargo, habrá siempre alguien que no pueda manejar el estrés y necesite ayuda para aprender a hacerle frente. El aumento del interés, tanto de los jóvenes como de las personas de edad mayor, sobre el desarrollo de hábitos que les permitan llevar una vida más feliz y más productiva sin duda será benéfico para ellos como personas, para las organizaciones en donde trabajan y para una sociedad donde la gente es cada vez más independiente.

RESUMEN

objetivo 1

La Ley de Salud y Seguridad Ocupacional de Estados Unidos (OSHA) fue diseñada para asegurar, en la medida de lo posible, condiciones de trabajo seguras y saludables para la persona que trabaja. En general, la ley abarca tanto a empleadores como a empleados. La administración de la OSHA participa en fijar estándares, asegurar el cumplimiento del empleador y del empleado, proporcionar consultas de seguridad y salud, así como la capacitación donde se necesita. Los empleadores y los empleados tienen ciertas responsabilidades y derechos que les confiere la OSHA. No sólo se exige a los empleadores que proporcionen un ambiente de trabajo libre de peligros, sino también que mantengan a los empleados informados sobre los requisitos de la OSHA y que les exijan utilizar el equipo protector cuando sea necesario. Bajo las disposiciones del "derecho a saber" se exige a los empleadores mantener a los empleados informados sobre las sustancias peligrosas y enseñarlos a evitar los peligros que se presenten. A los empleados, a su vez, se les exige cumplir con los estándares de la OSHA, reportar las condiciones peligrosas y seguir todas las disposiciones de seguridad y salud del empleador.

objetivo 2

Para proporcionar condiciones de trabajo seguras a sus empleados por lo general los empleadores establecen un programa oficial que en muchas organizaciones está bajo la dirección del gerente de recursos humanos. El programa puede tener muchas facetas, entre las que se incluyen dar conocimiento de seguridad y motivar a los empleados a utilizarlo, hacer a éstos conscientes de la necesidad de seguridad y recompensarlos por el comportamiento seguro. Los incentivos como la alabanza, el reconocimiento público y los premios se utilizan para involucrar a los empleados en el programa de seguridad. Mantener los expedientes exigidos de las investigaciones de accidentes proporciona una base para la información que puede utilizarse para crear un ambiente de trabajo más seguro.

objetivo 3

Las condiciones de trabajo que son peligrosas para la salud de los empleados están recibiendo ahora mucha más atención que en el pasado. Hay una preocupación especial por las sustancias químicas tóxicas que proliferan con rapidez y pueden esconderse en el cuerpo durante años sin presentar síntomas externos. Los peligros para la salud, excepto los que se encontraron en las operaciones de las industrias de transformación (como monitores y trastornos por traumas acumulativos) presentan problemas especiales que deben tratarse. En la actualidad el humo del tabaco rara vez se tolera en un ambiente de trabajo. Aunque no hay evidencia de que el SIDA se puede propagar por medio de contactos ocasionales en el lugar de trabajo, los empleadores han encontrado que es importante educar a los gerentes y a los empleados sobre el SIDA y ayudar a quienes lo tengan.

objetivo 4

Además de proporcionar ambientes más seguros y más sanos en el trabajo, muchos empleadores establecen programas que animan a los empleados para que mejoren sus hábitos de salud. Algunos de los empleadores más grandes han abierto clínicas de atención primaria para los empleados y sus dependientes con el fin de proporcionarles un mejor servicio médico y reducir los costos. Los programas de bienestar que ponen énfasis en el ejercicio, la nutrición, el control de peso y en evitar sustancias dañinas sirven a los empleados de todos los niveles de la organización.

objetivo 5

Casi todas las organizaciones más grandes y muchas de las más pequeñas han encontrado que un programa de ayuda al empleado es beneficioso para todos los involucrados. Aunque los problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y el abuso de drogas se ven a menudo como temas personales, es evidente que afectan el comportamiento en el trabajo e interfieren con el desempeño en el puesto.

Un programa de apoyo al empleado proporciona por lo general ayuda profesional de consejeros internos o de profesionales externos donde se necesita.

objetivo 6

Una dimensión importante para la salud y la seguridad es el estrés que viene de la actividad física y de la actividad mental o emocional. Aunque el estrés es una parte integral de estar vivo, cuando se convierte en distrés se vuelve dañino. Se ha visto que muchas fuentes de estrés se relacionan con el trabajo. Al reconocer la necesidad de reducir el estrés los empleadores pueden desarrollar programas de manejo del estrés con el fin de ayudar a que los empleados aprendan técnicas para enfrentarse a él. Además, las organizaciones necesitan rediseñar y enriquecer los puestos, aclarar el papel de los empleados en el trabajo, corregir los factores físicos en el ambiente y tomar cualquier otra medida que ayude a reducir el estrés en el trabajo.

TÉRMINOS CLAVE

burnout
caso registrable
depresión
derecho a saber
distrés
estrés
eustrés
Hojas de Información de Seguridad de Materiales (MSDS)
leyes sobre el derecho a saber
reacción de alarma
trastornos por traumas acumulativos

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. Cuando se decretó la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional en 1970, fue anunciada como la nueva fuente más importante de protección para el trabajador estadounidense en la segunda mitad del siglo XX. ¿Cuáles son las opiniones sobre la eficacia o no eficacia de la ley, o sobre su implementación, que ha escuchado de conocidos que se hayan visto afectados por ella?

objetivo 2

2. ¿Qué pasos debe dar la gerencia con el fin de aumentar la motivación para la seguridad?

objetivo 3

3. Un ambiente de trabajo insalubre puede disminuir la productividad, contribuir a un bajo estado de ánimo y aumentar los costos médicos de compensación y de los trabajadores. Trabaje de manera individual o en equipo para elaborar una lista de las maneras específicas en las que los gerentes pueden

a. acomodar los deseos de fumadores y no fumadores.
b. reducir los efectos dañinos de los monitores.
c. encauzar los miedos del empleado relacionados con el SIDA.

objetivo 4

4. Para vivir más sanamente, los profesionales médicos dicen que es necesario identificar las cosas que se hacen en la actualidad que deterioren o contribuyan a la salud. Elabore una lista de las actividades que sean benéficas o dañinas para su salud. Analice con otros una manera de desarrollar un programa perpetuo para lograr un estilo de vida saludable.

objetivo 5

5. En varios estados los empleadores pueden exigir a un empleado que haga la prueba de drogas sólo si hay una "causa razonable" para hacerla. ¿Cuáles son algunos comportamientos que indicarían que un trabajador puede estar bajo la influencia de drogas?

objetivo 6

6. Identifique las fuentes de estrés de una organización.

a. ¿De qué maneras afectan al empleado? ¿Y a la organización?
b. ¿Qué pueden hacer los gerentes y los supervisores para hacer el lugar de trabajo menos estresante?

La experiencia en la administración de recursos humanos

Reducción del estrés de los empleados

El estrés en el trabajo y su efecto negativo sobre los empleados y la organización son una creciente preocupación para los gerentes y los supervisores. Como se analiza en el texto, el distrés de los empleados cuesta a los empleadores asombrosas cantidades de dinero a causa de la pérdida de la productividad, el ausentismo, la rotación, el aumento en las demandas de compensación de los trabajadores y los costos de atención médica. El costo del distrés en la vida personal de los empleados es incalculable. No es de sorprender que el manejo del estrés sea un aspecto importante del trabajo de cualquier gerente.

Los programas de manejo del estrés se centran sobre todo en tres aspectos para reducir el estrés en el lugar de trabajo: 1) Identificar los factores en el trabajo que crean el estrés; 2) analizar las técnicas específicas y las prácticas gerenciales que ayudan a elevar el estrés en el lugar de trabajo y 3) ayudar a las personas a identificar las características personales que sirven para aumentarles o disminuirles el estrés.

Actividad

1. Trabaje en grupos de cuatro a seis personas para identificar las experiencias personales que causaron estrés en el lugar de trabajo. Explique con exactitud por qué estos incidentes fueron estresantes. Sugiera maneras de reducir o eliminar estas condiciones estresantes.
2. El manejo del estrés comienza a menudo teniendo personas que identifican sus habilidades, capacidades y puestos que les ayudarán a tener éxito. Evaluar nuestras preferencias y habilidades puede ayudarnos a entender por qué algunas tareas o roles son más estresantes que otros. Identifique el estrés relacionado con el trabajo contestando a estas preguntas:

   - ¿Cuáles son las habilidades que disfruto al utilizarlas en la actualidad en mi trabajo?
   - ¿Cuáles son las habilidades que no disfruto al utilizarlas en la actualidad en mi trabajo?
   - ¿Qué aspectos específicos acerca de mi trabajo en realidad me gustan?
   - ¿Cuáles son los aspectos acerca de mi trabajo que no me gustan?
   - De acuerdo con mis habilidades y capacidades personales, ¿cuál sería el trabajo perfecto para mí?

EJERCICIOS DE PELÍCULA

La Milla 8: El trabajo en la Ensambladora del Norte de Detroit

Cuando vea estas escenas, analice la seguridad del trabajo de Jimmy y su ambiente laboral. Muchos de los aspectos de seguridad y salud que se analizaron en este capítulo aparecen en estas escenas.

Jimmy "B-Rabbit" Smith, hijo (Eminem) quiere triunfar como rapero y demostrar que un hombre blanco puede elaborar fraseos rítmicos. Su trabajo en la ensambladora al norte de Detroit consume todo su tiempo, sin embargo, de noche persigue sus sueños musicales y algunas veces en la fábrica. El título de la película *(8 Mile: Working at North Detroit Stamping)* se refiere a la demarcación de la ciudad al norte de Detroit, famosa entre las personas locales. La Milla 8 es un crudo reflejo de la cultura hip-hop de Detroit en 1995 y del deseo de Jimmy por ser aceptado en ella.

La escena es una mezcla editada de dos breves secuencias de la ensambladora que aparecen en distintas partes de la película. La parte I aparece al principio de la misma en la secuencia "La franquicia". La parte II aparece en los últimos 25 minutos de la película en la secuencia "La venganza de Papa Doc". Jimmy llega tarde al trabajo en la primera parte de la escena, después de haber tenido que abordar el autobús de la ciudad porque su coche no arrancó. La segunda parte ocurre después de la paliza que le propina Papa Doc (Anthony Mackie) y su banda.

Qué ver y preguntarse

- ¿Cuál es su percepción de la seguridad en el trabajo de Jimmy y su ambiente laboral? ¿Qué ha hecho la gerencia en cuanto a la seguridad en el trabajo y el ambiente laboral en la armadora al norte de Detroit?
- ¿Este empleo y ambiente laboral podrían crear estrés para Jimmy y sus colegas? ¿Por qué?
- ¿Cómo reaccionaría usted ante este tipo de experiencia de trabajo?

caso 1

Capacitación de seguridad en Pro's Choice. No funciona

Aunque una gran cantidad de organizaciones tiene un historial de salud y seguridad exitosos, por desgracia muchas empresas experimentan tasas de incidencias inaceptables en salud y seguridad. Más aún, el sólo tener un programa de seguridad no garantiza un historial de seguridad positivo, como ilustra la experiencia de Pro's Choice, ubicada en St. Louis, Missouri.

Pro's Choice Manufacturing produce partes automotrices para los coches y los camiones fabricados durante la década de los cincuenta. El área de especialidad de la empresa son los componentes de la suspensión para los vehículos Ford y Chevy. Los empleados de manufactura de Pro's Choice trabajan con y alrededor de varias máquinas y sustancias químicas que tienen el potencial de causar severos problemas médicos. El ambiente de trabajo ha sido descrito por algunos empleados como "muy peligroso e incluso amenazante para la vida". En 2003, después de una inspección de seguridad no programada de los funcionarios de la OSHA, la empresa recibió seis citatorios por varias violaciones a la seguridad y la salud, y una multa de $7000 por una infracción "severa". Además, como la OSHA observó que Pro's Choice tenía un índice de accidentes más alto que el promedio de toda la industria de fabricación, la colocó en el programa de inspecciones reiteradas.

Entre enero y marzo de 2004 Pro's Choice implementó un programa de seguridad y salud diseñado específicamente para reducir las infracciones observadas por la OSHA. La empresa compró videos, carteles y folletos de seguridad estandarizados para que los empleados los vieran. Los supervisores recibieron instrucciones para distribuir "advertencias de seguridad" a los empleados descuidados. (Los empleados se refieren en broma a las advertencias de seguridad como "curitas".) A los empleados con un historial en seguridad de lesiones o enfermedades se les inscribió en un programa disciplinario progresivo.

Durante febrero de 2005 el equipo de manejo de seguridad de Pro's Choice comparó sus tasas de incidencias de lesiones y enfermedades entre enero de 2004 y enero de 2005. Por desgracia no hubo ninguna mejora significativa en el expediente de seguridad y salud de la empresa. Dos departamentos, el de estampado y enchapado, experimentaron tasas de incidencias más altas en 2005 que en 2004.

Fuente: Adaptado de un caso conocido por los autores. Todos los nombres y lugares son ficticios.

PREGUNTAS

1. ¿Qué puede haber contribuido al fracaso del programa de capacitación de seguridad en Pro's Choice? Explique su respuesta.
2. ¿Qué sugeriría hacer para que el programa de capacitación de seguridad tenga éxito? Explique su respuesta.
3. ¿Qué papel deben desempeñar los supervisores en cualquier capacitación de seguridad? Explique su respuesta.

caso 2

¿Demasiado estrés? Usted decide

El estrés y la depresión en el trabajo son problemas importantes a los que se enfrentan los empleados y sus gerentes. Por desgracia, cuando se presenta un caso de depresión, puede ser difícil intentar resolver el problema (a veces conduce a un conflicto) tal y como se ilustra en este caso.

Donald Knolls era supervisor de control de tráfico aéreo para el International Gateway Airport (IGA), un aeropuerto que da servicio a una importante área metropolitana. En 2004, Donald comenzó a experimentar depresión y problemas relacionados con ella debidos en gran parte a un estrés laboral severo. En 2005 solicitó una licencia que le fue concedida de incapacidad para el tratamiento de su enfermedad. Después de ocho meses su médico personal, un experto en el tratamiento de la depresión y un psicólogo autorizado al que consultaba convinieron en que había mejorado lo suficiente como para volver a su posición anterior. IGA lo envió al primer médico que lo vio cuando solicitó su licencia de incapacidad. Después de una extensa evaluación el doctor concluyó que Donald, a pesar de que había hecho grandes avances para sobreponerse a su depresión, no debía ser instalado de inmediato a su posición anterior de supervisor porque las condiciones de trabajo no habían cambiado y volvería a sentir mucho estrés. En cambio, recomendó que se le regresara a una posición que no fuera de supervisor en un tiempo de prueba de seis meses, con una revisión del caso al término de ese periodo. IGA siguió el consejo del doctor y no lo regresó a la posición de supervisión. Donald, enojado por la decisión de la administración, presentó la queja mediante el procedimiento alternativo de solución de conflictos, el cual podría concluir en un arbitraje obligatorio.

Durante varias reuniones entre Donald y la administración, el empleador sostuvo que tenía derecho a confiar en la opinión médica de un doctor "justo e imparcial" que había determinado que el quejoso no debería regresar a la posición que le causó los problemas emocionales relacionados con el estrés. Además, la administración señaló a Donald que la cláusula de la licencia por incapacidad de IGA establece que "puede requerir la documentación médica apropiada si considera que un empleado no puede regresar a su posición anterior".

Donald respondió, por medio de un abogado que contrató para representar su posición, que las cláusulas de la licencia de incapacidad eran claras pero perjudiciales para él, ya que no tomaron en cuenta la opinión de su médico ni de su psicólogo. Al respecto comentó: "¿Para qué molestarse en conseguir opiniones médicas expertas si se desechan?". Es más, observó: "Nunca me he sentido mejor. Estoy en realidad listo para regresar a mi trabajo". Al final, el abogado de Donald afirmó que éste era víctima de discriminación

basada en su antiguo estado de depresión: "A Donad no le hubiera ocurrido esto si su enfermedad hubiera sido una lesión física más convencional".

Fuente: Adaptado de un caso conocido por uno de los autores. Todos los nombres son ficticios.

PREGUNTAS

1. Cuando se presentan opiniones médicas conflictivas, ¿debería el consejo de un médico especialista pesar más que la opinión de un médico general? Explique su respuesta.
2. ¿El cargo por discriminación presentado por el abogado de Donald es relevante para este caso? Explique su respuesta.
3. Si le presentaran este caso, ¿qué decisión tomaría? Justifique su respuesta.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Thomas A. Shumaker y Allison Feldstein, "Employer Liability for Workplace Violence", *P.H. Public Management* 86, núm. 3, abril de 2004, p. 3.
2. Dennis R. Falk, Melanie F. Sheppard y Barbara A. Elliot, "Evaluation of a Domestic Violence Assessment Protocol Used by Employee Assistance Counselors", *Employee Assistance Quarterly* 17, núm. 3, 2002, pp. 1-15.
3. Adrian Gostick, "Delivering Timely Safety Recognition", *Occupational Safety and Health* 73, núm. 9, septiembre de 2004, p. 94.
4. P.L. 91-596, 91o. Congreso, S. 2193, 29 de diciembre de 1970.
5. Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional, *All about OSHA*, ed. rev., Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2003, p. 4.
6. La OSHA publica muchos panfletos referentes a diversos aspectos de la ley, como derechos de los empleados en el lugar de trabajo y programas de cumplimiento voluntario. Todas las publicaciones de la OSHA pueden descargarse sin costo del sitio web de la agencia en http://www.osha.gov; también puede llamar al (800) 321-OSHA o enviar una solicitud por fax al (202) 693-2498.
7. *All about* OSHA, p. 14.
8. *Ibidem*, p. 21.
9. *Ibidem*, p. 22.
10. *Ibidem*, p. 25.
11. *Ibidem*, p. 27.
12. Las estadísticas son del sitio web de la OSHA en http://www.osha.gov.
13. Se puede obtener una copia gratuita de las directrices de la OSHA sobre la administración de un programa de salud y seguridad del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Publicaciones OSHA, P.O. Box 37535, Washington, DC 20013-7535.
14. *All about* OSHA, p. 31.
15. James l. Nash, "Court Rules OSHA Must Reveal Injury Rate", *Occupational Hazards* 66, núm. 9, septiembre de 2004, p. 16.
16. *All about OSHA,* 13.
17. *Ibidem*, p. 5.
18. Fred S. Steingold, *The Employer's Legal Handbook,* 4a. ed., Berkeley, CA: Nolo Press, 2002, pp. 7-27.
19. John F. Rekus, "OSHA: The Good, the Bad and the Ugly", *Occupational Hazards* 63, núm. 10, octubre de 2001, pp. 29-36.
20. Para una introducción a la legislación OSHA ver David J. Walsh, *Employment Law for Human Resource Practice,* Mason, OH: South-Western, 2004, capítulo 15.
21. Mike Williamson, "Getting Results from Safety Meetings", *Occupational Safety and Health* 72, núm. 2, febrero de 2003, p. 14.
22. Jane F. Barret, "Failure to Train Employees Now a Federal Crime", *Ocupational Safety and Health* 72, núm. 11, noviembre de 2003, p. 24.
23. Todd Nighswonger, "Is First-Aid first in Your Workplace?", *Occupational Hazards* 64, núm. 4, abril de 2002, pp. 45-47.
24. Tim W. McDaniel, "Employee Participation: A Vehicle for Safety by Design", *Occupational Hazards* 6, núm. 5, mayo de 2002, pp. 71-76.
25. John P. Spath, "How to Get Employees Involved in the Safety?", *Occupational Hazards* 66, núm. 9, septiembre de 2004, p. 63.
26. Craig Miller, "Can the Internet Improve Safety?", *Occupational Safety and Health* 73, núm. 6, junio de 2004, p. 98.
27. G. C. Shah, "Five Steps to Digital Safety", *Occupational Safety and Health* 71, núm. 3, marzo de 2002, pp. 22-25.
28. Roger Brooks, "OSHA's E-Tool for Lockout/Tagout", *Occupational Safety and Health* 71, núm. 4, abril de 2002, pp. 22-24.
29. Larry Hansen, "How Will They Know?", *Occupational Hazards* 66, núm. 10, octubre de 2004, p. 39.
30. Janet Wiscombe, "Rewards Get Results", *Workforce* 81, núm. 4, abril de 2002, pp. 42-46.

31. Diana McCrohan, "Add Impact to your Program", *Ocupational Safety and Health* 73, núm. 2, febrero de 2004, p. 52.
32. La OSHA considera que una lesión o enfermedad está relacionada con el trabajo si un suceso o exposición en el ambiente de trabajo causa o contribuye a la condición resultante o agrava de forma significativa una lesión o enfermedad que ya existía. La relevancia en el trabajo se supone por las lesiones y enfermedades que resultan de los acontecimientos o de la exposición que ocurre en el ambiente de trabajo. La OSHA define el ambiente de trabajo como "el establecimiento y otras ubicaciones donde uno o más empleados están trabajando o están presentes como una condición de trabajo. El ambiente de trabajo incluye no sólo las ubicaciones físicas, sino también el equipo o los materiales utilizados por el empleado durante el curso de su trabajo".
33. Para conseguir información completa del registro y reporte de enfermedades y lesiones ver OSHA Publication 3169, *Recording and Reporting Occupational Injuries and Illnesses,* sobre todo las secciones 1904.5 (determinación de la relevancia en el trabajo) y 1904.7 (criterios generales para el registro). Ver también el sitio web de la OSHA en http://www.osha.gov.
34. Si los empleadores tienen un "caso concerniente a la privacidad", no pueden registrar el nombre del empleado en la bitácora de la OSHA 300. En su lugar, debean introducir el concepto "caso de privacidad" en el espacio utilizado por lo general para el nombre del empleado. Esto protegerá la privacidad del empleado lesionado o enfermo cuando otro empleado, antiguo empleado o un representante autorizado de los empleados tenga acceso a la bitácora de la OSHA 300. Los casos de privacidad deben registrarse en una lista confidencial por separado. Los empleadores deben considerar las siguientes cuestiones de privacidad en lesiones y enfermedades: i) una lesión o enfermedad a una parte íntima del cuerpo del sistema reproductor; ii) una lesión o enfermedad que resulte de una agresión sexual; iii) enfermedades mentales; iv) infección por HIV, hepatitis o tuberculosis; v) lesiones por piquetes de aguja y cortes de objetos filosos que estén contaminados con la sangre de otras personas o con material potencialmente infeccioso; vi) otras enfermedades, si el empleado de forma independiente y voluntaria solicita que su nombre no quede registrado en la bitácora.
35. Terese Steinback, "Workplace Strategies for Removing Obstacles to Employee Health", *Employee Benefits Journal* 25, Núm. 1, marzo de 2000, pp. 9-10.
36. El fallo de la Corte Suprema en *International Union contra Johnson Controls* puede encontrarse en 59 U.S. Law Week 4029.
37. A. H. Mokdad, J. S. Marks, D. F. Stroup y J. L. Gerberding, "Actual Causes of Death in the United States: 2000", *Journal of the American Medical Association* 291, núm. 10, 10 de marzo de 2004, p. 1238.
38. "Second-Hand Smoke: A Quick Study", *Business Week,* 19 de abril de 2004, p. 83. Ver también Paul McIntyre, "A High Price to Pay: Workers' Lives Lost to Second-Hand Smoke Far More Costly Than Possibility of Lost Profits", *National Restaurant News* 38, núm. 33, 16 de agosto de 2004, p. 44.
39. Kevin Tse y Dean Foust, "At Risk from Smoking: Your Job", *Business Week,* 15 de abril de 2002, p. 12.
40. Greta Thornbory, "Dealing with MSDs", *Occupational Health* 56, núm. 5, mayo de 2004, p. 18. Ver también Dave Heidorn, "Where Ergo Needs to Go", *Professional Safety* 49, núm. 7, julio de 2004, p. 14.
41. "OSHA's 'Comprehensive Plan' to Target Workplace Injuries", *HRFocus* 79, núm. 5, mayo de 2002, p. 8.
42. Eva Tahmincioglu, "Ergonomics Is Back on the Radar Screen for Both Business and Regulators", *Workforce Management* 83, núm. 7, julio de 2004, p. 59.
43. Julie K. Boatman, "Kansas Born", *AOPA Pilot* 47, núm. 8, agosto de 2004, p. 108.
44. James M. Stewart, "Critical Elements for Effective Ergonomics", *Occupational Safety and Health* 71, núm. 1, enero de 2002, pp. 43-45.
45. CDC Business and Labor Responds to AIDS, P.O. Box 6003, Rockville, MD 20849, 800, pp. 458-5281.
46. Catherine Arnst, "Why Business Should Make AIDS Its Business", *Business Week,* 2 de agosto de 2004, p. 80.
47. Larry J. Chavez, "Benefits That Can Prevent Workplace Violence", *Employee Benefit Plan Review* 58, núm. 2, agosto de 2003, p. 6.
48. El documento NIOSH *Violence in the Workplace: Risk Factors and Prevention Strategies,* Boletín núm. 59, está disponible en la Publications Dissemination, EID, National Institute for Occupational Safety and Health, 4676 Columbia Parkway, Cincinnati, OH 45226-1998, 800, 356-4674.
49. Louis Rovner, "Are You Hiring Terrorists?", *Occupational Safety and Health* 73, núm. 1, enero de 2004, p. 18.
50. Shumaker y Feldstein, "Employer Liability for Workplace Violence", p. 86.
51. Gillian Flynn, "Employers Can't Look Away from Workplace Violence", *Workforce* 79, núm. 7, julio de 2000, pp. 68-70; Dannie B. Fogleman, "Minimizing the Risk of Violence in the Workplace", *Employment Relations Today* 87, núm. 1, primavera de 2000, pp. 83-98.
52. Irving G. Jacob, "Defusing the Explosive Worker", *Occupational Safety and Health* 73, núm. 1, enero de 2004, p. 56.
53. Richard S. Dunham, Rick Miller, Aren Therese Palmer y Michael Arndt, "The War on Terror: What Companies Need to Do", *Business Week,* 16 de agosto de 2004, p. 26. Ver también Lawrence D. Mankin y Ronald W. Perry, "Terrorism Challenges for Human Resource Management", *Review of Public Personnel Management* 24, núm. 1, marzo de 2004, pp. 3-17.
54. Stephen V. Magyar Jr., "Do You Have an Evacuation Plan That Works?", *Occupational Safety and Health* 72, núm. 12, diciembre de 2003, p. 44. Ver también Sutilizanne M. Bruyère y William G. Stothers, "Enabling Safe Evacuations", *HRMagazine* 47, núm. 1, enero de 2002, pp. 65-67.
55. Andra Eilert, "Banner's Bomb-Detection Team on Duty", *Inside Banner,* marzo de 2003, p. 7.
56. David Shenk, "Watching You: The World of High-Tech Surveillance", *National Geographic* 204, núm. 5, noviembre de 2004, pp. 6-7.
57. John C. DelBel, "Workplace Aggresion", *Nursing Management* 34, núm. 9, julio de 2003, p. 30. Ver también Bruce T. Blythe y Terri Butler Stivarius, "Assessing and Defusing Workplace Threats of Violence", *Occupational Safety and Health* 73, núm. 2, febrero de 2004, p. 20.

58. Claire Ginther, "A Death in the Family", *HRMagazine* 46, núm. 5, mayo de 2001, pp. 55-58.
59. Bruce T. Blyhte, "The Human Side of Crisis Management", *Occupational Hazards* 66, núm. 7, julio de 2004, p. 37.
60. Paula Cates, entrevista por el autor, Denver, Colorado, 20 de junio de 2004.
61. Craig Halls y John Rhodes, "Employee Wellness and Beyond", *Occupational Safety and Health* 73, núm. 9, septiembre de 2004, p. 46. Ver también Julie L. Gerberding y James S. Marks, "Making America Fit and Trim-Steps Big and Small", *American Journal of Public Health* 94, núm. 9, septiembre de 2004, p. 1478.
62. Jonathan Pont, "Workplace Workouts", *Potentials* 36, núm. 10, octubre de 2003, p. 13.
63. Carol Hymowitz, "Need to Boost Morale? Try Good Food, Fitness and Communication", *The Wall Street Journal,* 28 de mayo de 2002, p. B-1.
64. "Health/Wellness Plans Help Retain Workers", *HRFocus* 80, Núm. 6, junio de 2003, p. 12.
65. Wellness Resources: Association for Worksite Health Promotion, 60 Revere Dr., Suite 500, Northbrook, IL 60062, 847, 637-9200; National Wellness Institute, 1045 Clark St., Suite 210, P.O. Box 827, Stevens Point, WI 54481-0828, 715, 342-2969.
66. Louise Witt, "Why We're Losing the War against Obesity", *American Demographics* 25, núm. 10, diciembre de 2003, p. 27.
67. Amy McKenna y Anne Maric Kuchera, "Kathy Knows She Shouldn't Eat Fatty Foods, but She Does Anyway. The Cure for America's $75 Billion Obesity Crisis: Behavioral Change", *Employee Benefit Plan Review* 59, núm. 2, agosto de 2004, p. 10.
68. Robert J. Grossman, "Countering a Weight Crisis", *HRMagazine* 49, núm. 3, marzo de 2004, p. 42.
69. Sanjay Gupta, "Feeling the Pressure", *Time,* 6 de septiembre de 2004, p. 102.
70. "Using Weight Management Programs to Cut Health Care Costs", *HRFocus* 81, núm. 5, mayo de 2004, p. 10.
71. David Bjerklie, "America's Obesity Crisis", *Time,* 7 de junio de 2004, p. 113.
72. Paul Falcone, "Dealing with Employees in Crisis", *HRMagazine* 48, núm. 5, mayo de 2003, p. 117.
73. Maryann Hammers, "Banking on an In-House EAP", *Workforce* 82, núm. 4, abril de 2003, p. 18.
74. Sarah Fister Gale, "Companies Find EAPs Can Foster Diversity", *Workforce* 81, núm. 2, febrero de 2002, pp. 66-69.
75. Kristy D. Willbanks, "The Role of Supervisory Referral in Employee Assistance Programs", *Employee Assistance Quarterly* 15, núm. 2, 1999, pp. 13-28.
76. Zachary Meyer, "Combating Employee Depression by Integrating Behavioral, Medical, and Pharmceutical Benefits", *Employee Benefit Plan Review* 59, núm. 2, agosto de 2004, p. 13.
77. Samuel B. Bacharach, Peter A. Bamberger y William J. Sonnenstuhl, "Driven to Drink; Managerial Control, Work-Related Work Factors, and Employee Problem Drinking", *Academy of Management Journal* 45, núm. 4, agosto de 2002, p. 637.
78. Fred S. Steingold, *The Employer's Legal Handbook,* 6a. ed., Berkeley, CA: Nolo Press, 2004.
79. "What Does the Renewed Rise in Employee Drug Use Mean to HR?", *HRFocus* 79, núm. 2, febrero de 2002, pp. 7-8.
80. Christine L. Romero, "Elder Bush Aids Fight against Drugs at Work", *The Arizona Republic,* 19 de marzo de 2002, Seccion D.
81. Jay C. Thomas, "Preventing Workplace Substance Abuse: Beyond Drug Testing to Wellness", *Personnel Psychology* 57, núm. 2, verano de 2004, p. 553.
82. La información referente al esfuerzo del Departamento del Trabajo de Estados Unidos para crear un lugar de trabajo libre de drogas puede encontrarse en http://www.dol.gov.
83. "Change Your Culture and Lower Your Benefit Costs", *HRFocus* 81, núm. 11, noviembre de 2004, p. 6.
84. Lee Ann Jackson, "Relax, Relate, Release", *Black Enterprise* 35, núm. 2, septiembre de 2004, p. 61.
85. "Change Your Culture and Lower Your Benefit Costs", p. 6.
86. Max Messmer, "Are You Burning Out Your Best Employees?", *Strategic Finance* 85, núm. 11, mayo de 2004, p. 12. Ver también Bob Gunn, "The Antidote to Burnout", *Strategic Finance* 86, núm. 3, septiembre de 2004, p. 8.
87. "Stop Burnout-Before It Stops Your Employees", *HRFocus* 79, núm. 2, febrero de 2002, pp. 3-4.
88. Sora Song, "The Price of Pressure", *Time,* 19 de julio de 2004, p. 68.

RESPUESTAS A LO MÁS DESTACADO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 1

1. Verdadero
2. Verdadero
3. Verdadero
4. d. 80
5. Falso
6. Verdadero
7. Leyes inseguras (85 por ciento de todos los accidentes)
8. La posición de la empresa sobre salud y seguridad
   La identidad del coordinador de seguridad
   Reglas y disposiciones
   Elementos del programa de comunicación de riesgos
   Programas de seguridad en el lugar
   Responsabilidades de los empleados y de los empleadores
   Comunicación de seguridad en el lugar de trabajo
9. Verdadero
10. Falso
11. Verdadero
12. Falso (ocho horas)

© Michael Newman/PhotoEDIT

capítulo 13

Derechos de los empleados y disciplina

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Explicar los conceptos de derechos de los empleados y responsabilidades del empleador.

objetivo 2 Explicar los conceptos de empleo a voluntad, despido injustificado, contrato tácito y terminación constructiva.

objetivo 3 Identificar y explicar los derechos de privacidad de los empleados.

objetivo 4 Explicar el proceso de establecimiento de políticas disciplinarias, las cuales incluyen la implementación apropiada de las normas de la organización.

objetivo 5 Analizar el significado de disciplina y cómo investigar un problema disciplinario.

objetivo 6 Diferenciar entre los dos enfoques para la acción disciplinaria.

objetivo 7 Identificar los diferentes tipos de procedimientos de resolución alternativa de disputas.

objetivo 8 Analizar el papel de la ética en la administración de recursos humanos.

En este capítulo se analizarán los derechos de los empleados, la privacidad en el lugar de trabajo y la disciplina de los empleados. Los gerentes comentan que estos temas tienen una influencia importante en las actividades de los empleados y los supervisores. Robert J. Deeny, un abogado laboral, ha declarado que los derechos de los empleados y la privacidad en el lugar de trabajo "seguirán siendo los temas más candentes de la ley laboral en el siglo XXI".[1] Por ejemplo, aunque la prueba de drogas, los privilegios del correo electrónico y el monitoreo de los empleados se debaten de manera habitual, las empresas en la actualidad están utilizando la tecnología de conocimiento de la ubicación, sistemas de posicionamiento global (GPS) y teléfonos celulares proporcionados por la empresa para rastrear y localizar a los empleados".[2] Más aún, los gerentes están descubriendo que es más difícil ejercer el derecho a disciplinar y despedir a los empleados (una responsabilidad tradicional de la administración) a la luz de la creciente atención a los derechos de éstos. Disciplinar a los empleados es una tarea difícil y desagradable para la mayoría de los gerentes y supervisores; muchos de ellos reportan que aplicar una acción disciplinaria en contra de un empleado es el deber más estresante que desempeñan. Equilibrar los derechos de los empleados, así como su disciplina puede no ser fácil, pero es un requisito universal y un aspecto esencial de la buena administración.

Como el aumento de los temas sobre los derechos de los empleados ha llevado a un incremento en el número de demandas que éstos presentan, en este capítulo se incluye un análisis de la resolución alternativa de disputas como una forma de fomentar la justicia en las organizaciones. Dado que las acciones disciplinarias están sujetas al desafío y a una posible revocación por parte de las agencias gubernamentales o de los tribunales, la administración necesita hacer un esfuerzo positivo para evitar la necesidad de dicha medida. Sin embargo, cuando es imposible evitar la acción disciplinaria, ésta debe tomarse en concordancia con las políticas y prácticas que RH tuvo cuidado en desarrollar. Como la ética es un elemento importante de justicia organizacional, el capítulo concluirá con un análisis de la ética de la organización en las relaciones con los empleados.

Derechos de los empleados y privacidad

Varias leyes antidiscriminatorias, los estatutos sobre sueldos y pagos por horas, y la legislación de salud y seguridad, han asegurado los derechos básicos de los empleados y llevado a numerosas mejoras en los puestos de trabajo. La legislación sobre los derechos de los empleados se ocupa de cuestiones en el lugar de trabajo como sus derechos a protestar contra una acción disciplinaria injusta, a cuestionar las pruebas genéticas, a tener acceso a sus archivos personales, a rehusarse a registros y monitoreos de los empleadores y a no estar sujetos a la disciplina del empleador para las conductas fuera del trabajo.[3]

derechos de los empleados
Garantías de trato justo que los empleadores deben ofrecer, sobre todo en lo referente al derecho de los empleados a la privacidad.

El énfasis actual en los derechos de los empleados es un resultado natural de la evolución de los intereses sociales, de las empresas y de los empleados.[4] Los **derechos de los empleados** pueden definirse como la garantía de trato justo que los empleados esperan al amparo de su estatus de empleo. Estas expectativas se convierten en derechos cuando los tribunales, legislaturas o empleadores los otorgan a los empleados. Los derechos de los empleados con frecuencia acarrean una presunta invasión al derecho de privacidad de un empleado por parte de su empleador. Por ejemplo, los empleados pueden considerar que tienen una expectativa de privacidad razonable en cuanto a las llamadas telefónicas personales que hacen desde los teléfonos de su trabajo, a los mensajes de correo electrónico que envían a otros empleados o a que sus pertenencias personales no sean registradas de forma aleatoria por sus empleadores. Sin embargo, si los empleadores les dicen que no

tienen derecho a la privacidad en estas áreas, tal vez no lo tengan. Un analista de leyes comenta: "Cuando los empleadores son claros al establecer que no existe expectativa de privacidad es difícil argumentar que una persona razonable pudiera tener tal expectativa".[5] Además, la diferencia entre el derecho legal de un empleado a la privacidad y el derecho moral o personal a la privacidad no siempre está clara. La confusión se debe a la falta de un cuerpo exhaustivo y consistente de protección de la privacidad, ya sea de leyes o de decisiones de los tribunales. No existen leyes federales o estatales generales que protejan la privacidad de los empleados en el trabajo.



Derechos de los empleados en comparación con las responsabilidades de los empleadores

En equilibrio con los derechos de los empleados está la responsabilidad del empleador de proporcionar un lugar de trabajo seguro para los empleados, al mismo tiempo que garantiza la seguridad y la calidad de los bienes y servicios para los consumidores. Un empleado que consuma drogas puede ejercer su derecho de privacidad y rehusarse a someterse a una prueba de detección de drogas. Pero si ese empleado fabrica un producto defectuoso como resultado de su discapacidad por la droga, el empleador puede ser responsabilizado de cualquier daño que genere ese producto. Por consiguiente, los empleadores deben poner un *cuidado razonable* en la contratación, capacitación y asignación de empleados a los puestos.[6]

Aquí es donde los derechos de los empleados y las responsabilidades de los empleadores entran en conflicto. La falta de respeto a los derechos de los empleados por parte de los empleadores puede dar como resultado costosas demandas, daño al prestigio de la organización y daño a la moral del empleado. Pero si los empleadores no protegen la seguridad y bienestar de los empleados y de los intereses de los clientes, pueden enfrentar demandas de ambos grupos. Las demandas de contratación negligente por parte de los empleados se han convertido en un área de gran preocupación para los empleadores.

Contratación negligente

negligencia
Falla al dar atención razonable cuando ésta puede dar como resultado lesiones a los consumidores o a otros empleados.

Con base en la ley, la **negligencia** es una falla de atención razonable que puede dar como resultado lesiones a otra persona. La contratación negligente es una doctrina legal que responsabiliza al empleador de las acciones de sus empleados durante el curso y ámbito de su trabajo. Los empleadores tienen la responsabilidad general de poner *atención razonable al contratar empleados* para prevenir que éstos dañen de manera intencional a otros empleados en el transcurso de su trabajo.

Por desgracia, cuando un empleado comete un acto de violencia en contra de otro empleado o lo calumnia de manera intencional por medio de mensajes por correo electrónico enviados en el trabajo, el empleador puede enfrentar una demanda de contratación negligente que sostenga que debió poner un cuidado más razonable al contratar a sus empleados.[7] Aunque muchos ven las demandas por contratación negligente como un círculo vicioso para los empleadores porque no pueden predecir con certeza el futuro comportamiento de los empleados, se obliga a los gerentes a poner extremo cuidado en la contratación y administración de la fuerza de trabajo. En esta sección se analizarán varios derechos que los empleados se han acostumbrado a esperar de sus empleadores.

Derechos de protección del trabajo

No es de sorprender que los empleados deban considerar su trabajo como un derecho establecido; un derecho que no se debe cancelar sin causa justa. Sin la oportunidad de mantener un empleo, el bienestar personal sería bastante reducido. Esta línea de razonamiento ha provocado que surjan cuatro consideraciones legales respecto a la seguridad en

el empleo: el principio de empleo a voluntad, el concepto de contrato tácito, la terminación constructiva y la notificación de cierre de planta.

Sin embargo, se debe entender que aunque los empleados tengan motivos para considerar el trabajo como un derecho establecido, no existe protección legal que les proporcione un trabajo permanente o continuo. La Constitución de Estados Unidos no incluye ningún mandato que garantice que los trabajos forman parte de los derechos de propiedad específica de los empleados. No obstante, los empleados tienen ciertas expectativas respecto a la relación de trabajo. Esta expectativa se conoce como **contrato psicológico** e incluye la creencia de un empleado acerca de la mutua obligación entre él y la organización.[8] Por ejemplo, a cambio de sus talentos, energías y habilidades técnicas, los trabajadores esperan que los empleadores proporcionen compensación justa, trabajo significativo y capacitación en el puesto. Los empleados también tienen derecho a esperar prácticas de empleo sólidas y a ser tratados como personas con dignidad y valor sustancial.[9] Sin embargo, aunque el contrato psicológico no es un mandato legal, influye mucho en la relación de trabajo.

contrato psicológico
Expectativas de un intercambio justo de las obligaciones de empleo entre el empleado y el empleador.



Empleo a voluntad

La relación de trabajo tradicionalmente ha seguido la doctrina del derecho consuetudinario del empleo a voluntad. El **principio de empleo a voluntad** asume que un empleado tiene el derecho de romper la relación de trabajo por una mejor oportunidad o por otras razones personales. De la misma manera, los empleadores tienen la libertad de terminar la relación de trabajo en cualquier momento (y sin aviso) por cualquier razón, sin razón alguna o incluso por una mala razón. En esencia, se dice que los empleados trabajan "a la voluntad" del empleador.[10]

principio de empleo a voluntad
Derecho de un empleador a despedir a un empleado sin dar razón alguna, y derecho de un empleado a renunciar cuando así lo decida.

La relación de empleo a voluntad se crea cuando un empleado está de acuerdo con trabajar para un empleador durante un periodo no especificado. Como el empleo es de duración indefinida, puede, en general, terminarse a criterio de cualquiera de las partes. Esta libertad incluye el derecho de la administración a determinar de manera unilateral las condiciones de trabajo y de tomar decisiones sobre el personal. En Estados Unidos la Corte Suprema ratificó en 1908 la doctrina de empleo a voluntad en el caso *Adair contra Estados Unidos,* un principio que continúa siendo la norma básica que rige las relaciones de trabajo del sector privado.[11]

Los empleados del sector público tienen más protección constitucional a sus derechos laborales regida por la Quinta y Decimocuarta Enmiendas a la Constitución. La Quinta Enmienda se aplica a los empleados federales, mientras que la Decimocuarta Enmienda se aplica a los empleados que trabajan para los gobiernos estatal, municipal y local. Ambas enmiendas limitan los métodos y razones que pueden utilizarse para disciplinar o despedir a un empleado que desempeña un cargo en el sector público. Las cláusulas de la Quinta Enmienda que prohíben la privación de vida, la libertad y la propiedad sin el debido proceso legal, en tanto que las de la Decimocuarta Enmienda proporcionan la principal protección constitucional que se brinda a los empleados del sector público. Aunque estas garantías se aplican a los empleados del sector público, no cabe duda que los derechos laborales que se brindan en estas enmiendas han influido en las decisiones de los tribunales en casos del sector privado.

Despido injustificado

El estimado de la fuerza de trabajo de Estados Unidos que se encuentra sujeta a despido arbitrario en la doctrina de empleo a voluntad varía de los 55 a los 65 millones de empleados. Unos dos millones de empleados son despedidos cada año. El cálculo de despidos injustificados oscila desde los 50 000 hasta los 200 000 por año. En años recientes un importante número de estos empleados despedidos han demandado a sus antiguos empleadores por "despido injustificado o injusto".

La importancia de las demandas por despido injustificado es que cuestionan el derecho que, según el concepto de empleo a voluntad, tiene el empleador de despedir de manera

unilateral a los empleados.[12] En la actualidad varios tribunales estatales reconocen las siguientes tres excepciones a la doctrina de empleo a voluntad:

1. *Violación del orden público.* Esta excepción se aplica cuando un empleado es despedido por rehusarse a cometer un delito; por reportar actividades criminales a las autoridades gubernamentales; por informar de prácticas ilegales, poco éticas o peligrosas de la empresa o por ejercer los derechos laborales. (Véase figura 13.1 para ejemplos de violaciones del orden público.)
2. *Contrato tácito.* Esta excepción se aplica cuando se despide a los empleados a pesar de la promesa del empleador (expresada o sugerida) de asegurar el trabajo o cuando el despido no cumple con los procedimientos establecidos de terminación del contrato. Las declaraciones verbales o escritas de un empleador constituyen una obligación contractual si se comunican a los empleados y éstos las toman como condiciones de trabajo.[13]
3. *Convenio tácito.* Esta excepción se aplica cuando se ha sugerido una falta de buena voluntad o trato justo por parte del empleador. Cuando dañan al empleado sin justificación, los empleadores violan el convenio tácito. Los empleados despedidos pueden demandar por daños, por perjuicios, por distrés mental o por difamación.

La confusión y el conflicto entre el derecho tradicional de los empleadores a despedir a voluntad y el derecho de los empleados a ser protegidos del despido injusto están muy lejos de ser resueltos. Por consiguiente, para evitar multas por parte de los tribunales debido a acusaciones de despidos injustificados y de tener que dar grandes compensaciones (a veces sobrepasan el millón de dólares) los especialistas en recursos humanos recomiendan tomar en cuenta las sugerencias que se dan en la figura 13.2.[14]

denuncia de una situación ilegal dentro de la empresa
Quejas a agencias gubernamentales realizadas por los empleados acerca de los actos ilegales o inmorales, o de las prácticas ilegales de sus empleadores.

Denuncia de una situación ilegal dentro de la empresa

Los empleados se involucran en la **denuncia de una situación ilegal dentro de la empresa** cuando reportan las acciones ilegales, conducta inmoral o prácticas ilegales de sus empleadores a las agencias gubernamentales que se encargan de aplicar la ley.[15] Varias leyes federales y estatales protegen al personal que denuncia actividades irregulares en la empresa de sufrir represalias por parte de sus empleadores; algunas incluso proporcionan a los de-

Figura 13.1 Despidos que violan el orden público

Un empleador no puede despedir a un empleado por

- Rehusarse a cometer perjurio en los tribunales en beneficio del empleador.
- Cooperar con una agencia gubernamental en la investigación de un cargo o por dar testimonio.
- Rehusarse a violar un código de conducta profesional.
- Reportar infracciones a la Oficina Estadounidense de Seguridad e Higiene Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés).
- Rehusarse a apoyar una ley o candidato político del que es partidario el empleador.
- Denunciar una situación ilegal dentro de la empresa o reportar una conducta ilegal por parte del empleador.
- Informar al cliente que el empleador le ha robado algo de su propiedad.
- Cumplir con los citatorios que lo requieren como jurado.

Figura 13.2 Sugerencias para evitar demandas por despido injustificado

- *Despedir a un empleado sólo si existe una razón clara*. La empresa debe tener razones bien articuladas y fácilmente comprensibles para despedir a un empleado. Las razones deben declararse de manera tan objetiva como sea posible y reflejar las normas, políticas y prácticas de la empresa.
- *Establecer y seguir las normas y los programas de despido*. Asegurarse de que cada despido siga un procedimiento establecido documentado. Los procedimientos pueden ser de un manual del empleado, un manual del supervisor o incluso un memorando de oficina. Antes de rescindir el contrato de un empleado, avisarle que su desempeño no es satisfactorio, así como darle oportunidades de mejora mediante un sistema de avisos y suspensiones.
- *Documentar todos los problemas de desempeño*. La falta de documentación de problemas en el expediente personal de un empleado puede ser utilizado por éste como evidencia circunstancial de despido injustificado si es despedido "de repente".
- *Ser consistente con los empleados en situaciones similares*. Documentar las razones dadas para todas las acciones disciplinarias, aun cuando éstas no lleven al despido. Los empleados despedidos pueden reclamar que los casos de excepción a la norma son discriminatorios. La documentación detallada ayudará a los empleadores a explicar por qué estas "excepciones" no justificaron el despido.

nunciantes incentivos financieros para denunciar las actividades contrarias a la ley.[16] Por ejemplo, como respuesta a los escándalos corporativos que ocurrieron en fechas recientes en 2002, fue aprobada la Ley Sarbanes-Oxley (S-O, por sus siglas en inglés) para proteger a los denunciantes que trabajaban en empresas que cotizan en la bolsa.[17] La ley anima a los denunciantes motivando a las empresas con participación pública a promover una cultura más abierta, que simpatice con los empleados que tienen una "creencia razonable" de que se ha violado la ley. La Ley de Protección del Denunciante de Actividades Irregulares en las Empresas (WPA, por sus siglas en inglés) protege a los empleados federales.[18] La Ley de Notificación y en contra de la Discriminación de Empleados Federales y de las Represalias (o Ley sin Miedo) que también fue aprobada en 2002, ofrece protección a los denunciantes amparados por la ley federal en la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés),[19] y la Ley de Reclamaciones Falsas (FCA, por sus siglas en inglés) ampara a los empleados que proporcionan información sobre quejas falsas o fraudulentas hechas contra el gobierno federal.[20]

El hecho de denunciar actividades irregulares en la empresa no sólo es un derecho protegido de los trabajadores, también da como resultado acoso para los empleados, vergüenza para los empleadores y grandes multas para quienes sean encontrados culpables. En un caso de denuncia de una situación ilegal dentro de la empresa, los fiscales federales multaron a TAP Pharmaceutical Products con 875 millones de dólares por fraude: conspirar con médicos para engañar al gobierno.[21] En otro caso, Medical World Communications pagó al gobierno 3.7 millones de dólares para cubrir los cargos por fraude postal.[22]

Para prevenir casos como éstos los profesionales de recursos humanos recomiendan que las empresas implementen una política de denuncia de situación ilegal que anime a los empleados a reportar la conducta ilegal o inmoral a instancias internas en lugar de externas de la empresa. La política debe ofrecer el resguardo de los derechos del empleado, una investigación completa y libre de prejuicios del incidente, un rápido registro de los hallazgos y un procedimiento de apelaciones para los empleados que no estén satisfechos con los hallazgos de la empresa.[23]

Contrato tácito

Aunque se estima que 70 por ciento de los empleados de Estados Unidos laboran sin el beneficio de un contrato de trabajo, en ciertas condiciones se les pueden otorgar derechos laborales por contrato. Esto puede ocurrir cuando una promesa tácita del empleador su-

giere alguna forma de seguridad en el trabajo al empleado. Estos derechos contractuales tácitos se pueden basar en declaraciones verbales o escritas que se hayan hecho durante el proceso anterior al empleo o posterior a la contratación. A menudo estas promesas se encuentran en los manuales del empleado, manuales de recursos humanos o solicitudes de empleo, o bien, se hacen durante la entrevista de selección. Una vez que se han hecho estas promesas explícitas o implícitas de seguridad en el trabajo, los tribunales por lo general prohíben que el empleador despida al empleado sin agotar antes las condiciones del contrato. Por ejemplo, en un caso importante, *Toussaint contra Blue Cross y Blue Shield of Michigan*, se tomó en cuenta un manual del empleado que se aplicaba como contrato unilateral.[24] Los siguientes son algunos ejemplos de cómo un contrato tácito puede convertirse en vínculo:

- Decir a los empleados que sus empleos están asegurados siempre y cuando se desempeñen satisfactoriamente y sean leales a la organización.
- Declarar en el manual del empleado que no se despedirá a los empleados sin darles el derecho a defenderse o el acceso a un procedimiento de apelación.
- Exhortar a un empleado a dejar otra organización con promesas de sueldos altos y prestaciones que después no se cumplen.

Por fortuna los empleadores pueden aminorar su vulnerabilidad ante las demandas de contrato tácito con prácticas administrativas, capacitación y políticas de recursos humanos prudentes. Los expertos en RH recomiendan los siguientes enfoques:

1. Capacitar a supervisores y gerentes para que no impliquen prestaciones de contrato en las conversaciones con empleados nuevos o actuales.
2. Incluir en las ofertas de trabajo una declaración de que un empleado deja el empleo de manera voluntaria con el aviso adecuado y que el empleador puede despedirlo en cualquier momento y por una razón justificada. El lenguaje de esta declaración debe ser apropiado, claro y comprensible.
3. Incluir declaraciones de empleo a voluntad en todos los documentos de empleo, por ejemplo, manuales del empleado, solicitudes de empleo y cartas de empleo.[25] (Véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1".)
4. Tener pruebas por escrito de que los empleados han leído y comprendido las cláusulas de empleo a voluntad.

Terminación constructiva

terminación constructiva
Renuncia voluntaria de una persona a su empleo debido a las injustas y poco razonables condiciones de trabajo que le otorga el empleador.

Es cada vez más común para los empleados dejar o renunciar a su empleo debido a actos de presunta discriminación y después afirmar que se violaron sus derechos laborales por medio de una **terminación constructiva**. Es decir, que tuvieron que renunciar debido a condiciones de trabajo intolerables que les fueron impuestas a propósito por el empleador.[26] Sencillamente, el empleador forzó condiciones de trabajo tan poco razonables e injustas para un empleado que éste no tuvo otra opción que renunciar. En un caso importante de terminación constructiva, *Young contra Southwestern Savings and Loan Association*, la Corte declaró:

> La norma general es que si el empleador establece de manera deliberada condiciones de trabajo tan intolerables para el empleado que éste se ve obligado a la renuncia involuntaria, entonces el empleador ha incurrido en una terminación constructiva y es tan responsable por cualquier conducta ilegal involucrada en ella como si hubiera despedido formalmente al empleado agraviado.

Los tribunales, al formular una doctrina de terminación constructiva, pretenden impedir que los empleadores realicen en secreto lo que la ley les prohíbe hacer de manera

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Ejemplos de declaraciones de empleo a voluntad

Con frecuencia los manuales de empleo incluyen una declaración inicial que establece que a los empleados se les contrata a voluntad; esto quiere decir que no existen garantías de duración. Además, ningún supervisor ni gerente, excepto las personas específicas (esto es, el director de recursos humanos o el presidente de la empresa), tiene la autoridad de prometer prestaciones, esto incluye el salario, la posición del puesto y temas relacionados. Todos los manuales deben incluir una cláusula que estipule de forma expresa que todas las políticas y prestaciones contenidas en el manual se encuentran sujetas a cambios o eliminación a la única y exclusiva discreción del empleador. A continuación se presentan dos ejemplos de declaraciones de empleo a voluntad:

> Estoy consciente de que si me contratan, seré un empleado a voluntad. Estaré sujeto a despido o disciplina sin aviso ni causa, a discreción del empleador. Comprendo que ningún representante de la empresa, que no sea el presidente, tiene la autoridad de cambiar los términos de un empleo a voluntad y que tal cambio sólo se puede dar en un contrato de trabajo por escrito. Comprendo que ningún contrato escrito o verbal controla mi empleo y que se le considera como un acuerdo de voluntad. Esto significa que tengo la libertad, así como la tiene la empresa, de terminar la relación de trabajo en cualquier momento y por cualquier razón, siempre y cuando no se viole ninguna ley estatal o federal aplicable.
>
> En el caso de contratación, comprendo que mi empleo no es para un periodo o sucesión de periodos definitivos y que se considera un acuerdo de voluntad. Esto significa que tengo la libertad de renunciar a mi empleo en cualquier momento y por cualquier razón, así como la tiene la empresa de despedirme, siempre y cuando no exista una violación de la ley estatal o federal aplicable.

Una advertencia: como las leyes estatales controlan el empleo a voluntad, para que un empleador pueda conservar su estado de voluntad debe seguir las regulaciones de su jurisdicción. Esto incluye escribir declaraciones de empleo a voluntad.

abierta. Por ejemplo, los empleadores inescrupulosos querrán deshacerse de empleados aparentemente indeseables imponiéndoles de manera deliberada condiciones de trabajo desfavorables, tan graves que los empleados prefieran renunciar a tolerar tales condiciones.[27] Con base en esta acción, el empleador puede intentar limitar su responsabilidad en el caso de que el empleado busque una indemnización por medio de varios estatutos de protección al empleo. Se debe observar que la doctrina de terminación constructiva no da a los empleados ningún derecho de empleo nuevo. En lugar de eso, por medio de una demanda de terminación constructiva, el empleado sólo protege las garantías de empleo que antes le otorgaron las leyes o las decisiones de los tribunales.

Despido por represalias

El Título VII de la Ley de Derechos Civiles, la Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad, la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades y otras leyes en materia laboral prohíben a los empleadores tomar represalias en contra de los empleados cuando éstos ejerzan los derechos regidos por estos estatutos (véase capítulo 3). Por desgra-

cia, cada vez más quejas por represalias están teniendo éxito en los tribunales porque los jueces y jurados perciben que los empleadores imponen a los empleados condiciones de trabajo desfavorables, aun cuando las quejas por discriminación no tienen fundamento.[28] Los empleados pueden creer que están sufriendo represalias cuando los gerentes los degradan, les niegan aumentos salariales o promociones, les imponen asignaciones poco realistas en su trabajo o se vuelven agresivos o poco comunicativos con ellos después de que presentan una queja por discriminación o reciben un acuerdo favorable.

Para prevenir los cargos por represalias, William Kandel, abogado defensor laboral, anima a los empleadores a implementar una política antirrepresalias por separado y a capacitar a gerentes y supervisores en métodos aceptables e inaceptables para resolver las quejas de los empleados.[29] Un componente clave de cualquier política antirepresalias es tratar a los empleados con dignidad y respeto.[30] Otras sugerencias para reducir los despidos por represalias incluyen las siguientes:

- No aplicar acción laboral adversa en contra de los empleados cuando éstos presenten cargos por discriminación. Tratar a los empleados como si no hubiera pasado nada.
- Ser consistente y objetivo en el trato a los empleados. Evaluar a los empleados conforme a su desempeño, no a sus personalidades.
- No guardar rencor hacia los empleados cuando presenten demandas por discriminación. Tratar a cada empleado como a usted le gustaría que lo trataran, con justicia.

Notificación de cierre de planta

El gobierno federal, varios estados y jurisdicciones locales han aprobado legislaciones que restringen el derecho unilateral de los empleadores a cerrar o reubicar sus instalaciones. En 1989 el Congreso aprobó la Ley de Notificación de Reajuste y Recapacitación Laboral (WARN, por sus siglas en inglés), que requiere que las organizaciones con más de 100 empleados les den a éstos y a sus comunidades un aviso de 60 días acerca de cualquier cierre o despido que afecte a 50 o más de sus empleados de tiempo completo.[31] El aviso se debe dar a los representantes de las negociaciones colectivas, a los empleados sin representación, a la agencia estatal apropiada de trabajadores desplazados y al funcionario local de nivel más alto. Se debe notificar de manera individual y por escrito a los empleados despedidos.[32] La ley permite varias excepciones, que incluyen "circunstancias imprevisibles" y "negocios vacilantes". Por ejemplo, Michigan Industrial Holding no violó las cláusulas de aviso de 60 días (debido a circunstancias de negocios imprevisibles) cuando un cliente importante canceló un contrato y provocó el cierre inmediato de una planta.[33] Sin embargo, el no cumplir con la ley puede someter a los empleadores a la responsabilidad del pago retroactivo, prestaciones complementarias, interés prejuzgado y honorarios de los abogados. La WARN no prohíbe cierres, despidos o pérdida de plazas; sólo busca reducir las penurias que provoca la pérdida de trabajo.

Derechos de privacidad

objetivo 3

El derecho a la privacidad se puede considerar como una cuestión de libertad personal ante las intromisiones injustificadas en los asuntos personales, por parte del gobierno o de las empresas. El derecho a la privacidad (un derecho reconocido por la ley y el comentario jurídico) incluye el principio general de "autonomía personal". Incluye en gran medida el derecho de la persona a que la dejen tranquila.[34]

No es de sorprender que los empleados defiendan con fuerza su derecho a la privacidad en el lugar de trabajo. En Estados Unidos, después de que una decisión de la Corte Suprema dictaminara que la política de prueba de detección de drogas al azar, que se aplicaba en el ayuntamiento de Mesa, Arizona, violaba los derechos de privacidad que le confiere la Decimocuarta Enmienda, Craig Peterson, el capitán de bomberos que presentó la



"El pasado jueves dijo en voz baja que nuestra política de privacidad apesta. ¿A qué se refería con exactitud al decir eso?"

Fuente: Caricatura de Ted Goff. Reproducida con permiso.

demanda, declaró: "Como yo lo veo es que esta política violó mis derechos y no me iba a someter a ella. El derecho a la privacidad es uno de los derechos más importantes que tenemos.[35]

Los retos que los empleadores tienen en relación con las políticas de privacidad en el lugar de trabajo han generado un intenso debate sobre hasta qué punto pueden reducirse los derechos fundamentales que antes se pensaban intocables por medio de las relaciones de trabajo. Gracias a las políticas de las empresas y a las decisiones de los tribunales, hoy en día los empleados se dan cuenta de que los derechos de privacidad en el trabajo se encuentran más limitados que los del hogar. De acuerdo con Janis Procter-Murphy, un abogado laboral, "la privacidad de los empleados se reconoce como uno de los asuntos más significativos que las empresas enfrentan hoy en día en el trabajo".[36]

Los empleadores defienden su derecho a entrometerse en la privacidad de los empleados señalando su legítimo interés en algunos asuntos personales de ellos, en especial cuando esos asuntos (como abuso de drogas, actividad delictuosa y citarse con compañeros de trabajo) pueden afectar de manera directa la productividad del empleado, así como la seguridad y moral en el trabajo.[37] Los casos de los tribunales que tratan acerca de la privacidad en el lugar de trabajo por lo general intentan equilibrar la legítima expectativa de privacidad del empleado con la necesidad del empleador de supervisar y controlar la operación eficiente de la organización. En esta sección se abordan los importantes asuntos de privacidad en el lugar de trabajo como consumo de sustancias y prueba de detección de drogas, registros y monitoreo, privacidad del correo electrónico, acceso a archivos personales, conducta del empleado fuera del trabajo y prueba genética.

Consumo de sustancias y prueba de detección de drogas

Considere estos hechos. En comparación con los empleados que no consumen sustancias, los que sí lo hacen

- tienen 10 veces más probabilidades de faltar al trabajo que quienes están limpios y alerta;
- tienen 3.6 veces más probabilidades de involucrarse en accidentes de trabajo;
- tienen cinco veces más probabilidades de presentar quejas de compensación de trabajadores;
- son 33 por ciento menos productivos;
- utilizan 16 veces más prestaciones de atención médica.[38]

En 2003 el Departamento del Trabajo de Estados Unidos reportó que tres cuartos del total de adultos que consumen drogas ilegales tienen trabajo.[39] Se estima que el consumo de drogas de los empleados cuesta a los empleadores de Estados Unidos 75 000 millones de dólares cada año, en términos de riesgos de seguridad, robo, disminución de productividad, accidentes y costos de prestaciones. Además, en esta época de litigios, si el empleador no consigue garantizar un lugar de trabajo seguro y libre de drogas puede tener que enfrentar demandas astronómicas de responsabilidad cuando algún consumidor resulte dañado por culpa de un empleado negligente o por un producto defectuoso. Para combatir la batalla contra las drogas en el lugar de trabajo 97 por ciento de las empresas de la lista de la revista *Fortune 500* cuenta con políticas de lugar de trabajo libre de drogas y, de acuerdo con la Asociación Médica Estadounidense, 67 por ciento de los empleadores cuenta con políticas de pruebas de detección de drogas.[40]

Puestos de alto riesgo. La prueba de detección de drogas es más habitual entre los empleados de alto riesgo que trabajan en el sector público, en organizaciones que hacen negocios con el gobierno federal y en empresas de transporte públicas y privadas. La definición de *alto riesgo* la han formulado los tribunales para incluir a los empleados que ocupan puestos que requieren autorización de seguridad nacional ultrasecreta, los que trabajan en la prohibición de drogas peligrosas, oficiales de policía y bomberos uniformados, posiciones de seguridad en transportes y empleados que trabajan en la industria de la energía nuclear. Se puede requerir a estos empleados que se sometan a una prueba de detección de drogas cuando exista una "sospecha razonable" para ésta y cuando los procedimientos de la prueba del empleador también sean razonables. Bajo la Ley de Detección de Sustancias para los Empleados del Transporte Público de 1991, se requiere legalmente que los empleadores realicen pruebas de detección de drogas en ocupaciones relacionadas con el transporte, lo que incluye las líneas aéreas, ferroviarias, camioneras y de transporte público.

Empleadores del sector privado. Los gerentes y supervisores tienen que comprender que la legislación sobre las pruebas de detección de drogas en el sector privado se encuentra fragmentada y regulada sobre todo por cada estado. Los estados con leyes restrictivas de pruebas de detección de drogas por lo general prohíben las pruebas, excepto en circunstancias muy específicas. Los estados a favor de la prueba de detección de drogas por lo general permiten que se apliquen, siempre y cuando se sigan estrictos procedimientos para ello. A menos que las leyes estatales o locales restrinjan o prohíban la prueba de detección de drogas, los empleadores privados tienen derecho a requerir a sus empleados que se sometan a un análisis de orina o prueba de sangre cuando exista *sospecha razonable* o *causa probable*.[41] La sospecha razonable puede incluir seguridad, conducta o problemas de desempeño perceptibles; exceso de ausentismo o impuntualidad, así como creciente dificultad para trabajar en cooperación con los supervisores y compañeros de trabajo. Los empleadores que quieran implementar programas de pruebas de detección de drogas, obligatorias o aleatorias, pueden enfrentar restricciones más severas de los tribunales estatales. Según una autoridad legal: "Los empleadores deben tener especial cuidado cuando tengan que decidir si utilizan la prueba al azar y no podrán aplicarla para puestos que no sean de alto riesgo en varios estados".[42]

Ley de Lugar de Trabajo Libre de Drogas de 1988. Esta ley federal aplica para organizaciones con contratos gubernamentales de 25 000 dólares o más.[43] Entre otras cosas la ley requiere que los empleadores publiquen y entreguen a los empleados una declaración de política que prohíba el uso de drogas en el trabajo, que les informen acerca del peligro de consumirlas y que les den una lista de opciones disponibles para la terapia. Además, los empleadores deben notificar a la agencia contratante federal de cualquier empleado que haya sido encontrado culpable de delitos penales relacionados con el consumo de drogas.

Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades. Los empleadores que se encuentren sujetos a la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades (véase capítulo 3) deben cumplir con las cláusulas de la ley acerca de la adicción a las drogas. Esta ley es clara al eximir de cobertura a cualquier empleado o solicitante que "en la actualidad esté utilizando drogas ilegales". A los consumidores de drogas ilegales no se les considera "personas con discapacidad". Sin embargo, en las cláusulas de la ley se incluye a los adictos en recuperación o recuperados. Con base en lo que declara la ley:

> Nada dentro de esta ley se hará para excluir de las personas con discapacidades a una persona que
>
> (1) haya terminado con éxito un programa supervisado de rehabilitación de drogas y que ya no las utiliza ilegalmente, o bien, que se haya rehabilitado con éxito de otra manera y las haya dejado de utilizar;
> (2) participa en un programa de rehabilitación supervisado y ya ha dejado de utilizarlas.[44]

La Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades también protege a los empleados adictos a drogas legales obtenidas de manera legal. Por ejemplo, un empleado que toma medicamentos legales para el dolor y después se vuelve adicto al medicamento satisface la definición de la ley de una persona con discapacidad.

Prueba de detección de drogas. El análisis de orina es por mucho el método elegido por los empleadores para hacer pruebas de detección de drogas, aunque también utilizan la muestra de sangre y la muestra de cabello. Una de las críticas más duras a la prueba de detección de drogas es la confiabilidad de estos métodos de prueba para identificar a alguien que en la actualidad esté bajo la influencia de una droga. Existen tres casos sobresalientes. Primero, los empleados o solicitantes de empleo pueden tratar de ganarle a los procedimientos de detección de drogas. Los "tramposos" pueden tratar de diluir las muestras de orina y ayudar a que el cuerpo se deshaga de las toxinas. Otro método es agregar químicos a la muestra de orina, lo que hace que las drogas sean indetectables o que se altere el proceso de detección. Es interesante señalar que en Estados Unidos nueve estados cuentan con leyes que establecen que el fraude en las pruebas de detección de drogas es un delito.[45] Segundo, las sustancias ilegales permanecen en la orina durante diversos periodos: la cocaína alrededor de 72 horas y la marihuana durante tres semanas o más. Debido a esto un empleado puede dar positivo para alguna droga días o semanas después de consumirla. Tercero, las pruebas de orina se vuelven problemáticas cuando el equipo de detección de drogas no se encuentra bien calibrado o tan limpio como se necesita, las muestras se contaminan y ocurren problemas de cadena de custodia. (La documentación de *cadena de custodia* se responsabiliza por la integridad de cada muestra de orina rastreando su envío y almacenamiento desde su punto de recolección hasta su destino final.) Cualquiera de estas dificultades puede provocar un resultado de prueba *falso positivo*, en el que una droga en especial se identifica de manera errónea en la muestra. Es importante recomendar que los resultados de las pruebas de detección de drogas se proporcionen sólo a quienes necesiten saberlos (por ejemplo, supervisores de recursos humanos y miembros del personal) y no a otros compañeros de trabajo o gerentes que no tienen razones para conocerlos. Boeing, 3M, United Airlines y Motorola emplean los servicios de un funcionario de revisión médica independiente (MRO, por sus siglas en inglés) para garantizar la integridad de sus programas de detección de drogas. (En algunos estados se requiere a los MRO para las pruebas que pide el gobierno federal.)

Una alternativa a la prueba de detección de drogas es evaluar la aptitud de un empleado para trabajar por medio de *pruebas de discapacidad*, las cuales también son conocidas como pruebas de aptitud física para el trabajo o pruebas basadas en el desempeño, y miden si el empleado se encuentra tan alerta como para trabajar. Una prueba de discapacidad requiere que el empleado mantenga un cursor enfocado durante una simulación de videojuego. Otra técnica de la prueba evalúa los movimientos de los ojos del empleado, el cual mira con fijeza un objetivo oscuro y después sigue una luz con los ojos. Los resultados de las pruebas, al compararlos contra los datos de valores de referencia que se obtuvieron previamente del empleado, imitan los de una prueba de sobriedad para una discapacidad de causa probable. Una ventaja de las pruebas de discapacidad es que se enfocan en la conducta en el trabajo en lugar de en el comportamiento en las horas fuera del trabajo. Más aún, identifican a los empleados discapacitados por problemas que una prueba de detección de drogas no puede encontrar como la fatiga, el estrés y el consumo de alcohol.

Políticas del lugar de trabajo libre de drogas. Tanto los profesionales de recursos humanos como los expertos en derecho recomiendan que los empleadores implementen una política de lugar de trabajo libre de drogas de "tolerancia cero". La política debe declarar en qué circunstancias los empleados pueden estar sujetos a una prueba de detección de drogas, los procedimientos de detección de drogas utilizados y las consecuencias de un informe positivo. En la figura 13.3 se proporcionan recomendaciones para una amplia política de trabajo libre de drogas.

Registros y monitoreo electrónico de empleados

- General Electric utiliza lentes de ojo de pescado que se instalan detrás de agujeros en las paredes y techos para observar a los empleados que son sospechosos de delitos.

Figura 13.3 Recomendaciones para una política de lugar de trabajo libre de drogas

1. Adoptar por escrito una política de lugar de trabajo libre de drogas con tolerancia cero y proporcionar una copia a cada empleado, colocándola en su expediente.
2. Colocar letreros de "Somos un lugar de trabajo libre de drogas" donde los empleados los puedan observar sin problemas.
3. Proporcionar a los empleados material educativo de prevención de consumo de sustancias. Organizar capacitación para empleados y gerentes acerca de conciencia en el abuso de sustancias.
4. Llevar a cabo pruebas de detección de drogas antes de todas las contrataciones.
5. Avisar a los empleados que están sujetos a pruebas de detección de drogas cuando exista una "sospecha razonable".
6. Proporcionar pruebas de seguimiento de detección de drogas para asegurarse de que un empleado se mantiene libre de drogas después de regresar de un programa de tratamiento de abuso de sustancias.
7. Proporcionar pruebas de detección de drogas "después de un accidente" que se justifiquen por pérdida de propiedad o daño, lesión seria o muerte.
8. Utilizar sólo laboratorios certificados aprobados a nivel federal o estatal para hacer los análisis.
9. Utilizar los servicios de un funcionario de revisión médica para todos los resultados positivos de pruebas de detección de drogas.
10. Mantener estricta confidencialidad en todos los resultados. Proporcionar información sólo en caso de necesidad.
11. Aplicar los términos de una política por escrito de manera estricta, justa y equitativa entre empleados y gerentes.

Fuente: Adaptado de "Steps to a Successful Drug-Free Workplace Policy", *Occupational Hazards* 66, núm. 8, agosto de 2004, p. 46.

- DuPont utiliza cámaras de larga distancia para monitorear sus andenes de carga.
- Las tiendas departamentales Mervyn dan a sus empleados bolsas de plástico transparentes para llevar sus pertenencias personales. Las bolsas se revisan a la entrada y salida del trabajo.
- The Cheesecake Factory, una cadena de restaurantes, utiliza el monitoreo en video de cocinas, comedores y estaciones de hostess.

Aunque estos ejemplos parecen violar los derechos de privacidad, no es poco común que los empleadores monitoreen la conducta de los empleados mediante técnicas de vigilancia. Aunque la mayor parte del monitoreo del lugar de trabajo debe tener algún propósito de negocios legítimo, muy pocos controles legales federales protegen a los trabajadores de ser observados. Sin embargo, las leyes estatales establecen sus propias regulaciones acerca de cuánta intromisión deben tolerar los empleados.

¿Por qué las empresas registran a los empleados y monitorean sus actividades? La respuesta es el robo por parte de los empleados. La Cámara de Comercio de Estados Unidos estima que el robo por parte de los empleados (robo de mercancía, suministros o equipo, venta de información, desfalco, "robo de tiempo", delitos informáticos, etc.) cuesta a las empresas de Estados Unidos 40 000 millones de dólares al año. Con base en el cálculo de dicho organismo, el robo de los empleados es la causa de 30 por ciento de la quiebra de empresas.[46] En un estudio los resultados mostraron que "un sorprendente 95 por ciento de todas las empresas experimenta robo por parte de los empleados".[47]

Para ayudar a combatir estos delitos los tribunales han permitido que se registren los casilleros, escritorios, maletas, cajas de herramientas y áreas de trabajo en general cuando exista justificación suficiente y se haya notificado de manera adecuada a los empleados por anticipado. Los empleados tienen expectativas limitadas y razonables de privacidad en los lugares donde hayan entrado en vigor las normas de trabajo que apoyan las inspecciones. Deben cumplir con los registros de causa probable de los empleadores y se les puede disciplinar de forma apropiada, casi siempre por insubordinación, si se rehúsan a aceptar las peticiones de registro. Se debe evitar (en ausencia de emergencias u otras circunstancias especiales) realizar registros al azar de las pertenencias personales de los empleados o de las instalaciones de la empresa. Los registros al azar podrían dar como resultado el enojo y las quejas sobre derechos de privacidad por parte de los empleados, con costos concomitantes en la productividad.[48]

Los gerentes deben ser diligentes al llevar a cabo los registros de los empleados, ya que si los realizan de manera inapropiada pueden provocar que los empleados que presenten demanden al empleador por invasión de la privacidad, difamación e imposición negligente de distrés emocional. Se aconseja a los empleadores que desarrollen una política de registros de RH basada en los siguientes lineamientos:

1. Se debe difundir ampliamente la política de registros y defender una razón probable o convincente para el registro.
2. Se debe aplicar la política de registros de manera razonable e imparcial.
3. Cuando sea posible, los registros se deben llevar a cabo en privado.
4. El empleador debe tratar de obtener el consentimiento del empleado antes del registro.
5. El registro debe llevarse a cabo de manera humana y discreta para evitar el distrés emocional.
6. Se debe especificar la sanción por rehusarse a permitir el registro.

Algunas búsquedas resultan más intrusivas para los empleados que otras. Los "registros por franjas", por ejemplo, podrían ocasionar angustia, por tanto, deben evitarse. También se debe minimizar cualquier conmoción en los empleados durante el registro y, si se lleva a cabo, debe ser realizado por una persona del mismo sexo que el empleado al que se está registrando.

Uno de los medios más comunes de monitoreo electrónico por parte de los empleadores es la vigilancia telefónica para asegurar que las peticiones de los clientes se manejen de manera adecuada o para evitar robos.[49] Los empleadores tienen derecho a monitorear a los empleados, siempre y cuando lo hagan por razones de negocios convincentes y hayan informado a los empleados que se vigilarán sus llamadas. Sin embargo, una ley federal, la Ley de Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas (ECPA, por sus siglas en inglés), establece importantes limitaciones a ese derecho.[50] La ECPA prohíbe a los empleadores interceptar comunicaciones por cable, orales o electrónicas. Con base en la ley, si un empleado recibe una llamada personal, el empleador debe colgar tan pronto como se dé cuenta de que la llamada es personal. Como observa una autoridad legal: "Las llamadas personales se pueden monitorear sólo hasta el grado necesario para determinar que en realidad son personales".[51]

Privacidad de correo electrónico, internet y correo de voz

Los beneficios del correo electrónico, internet y el correo de voz son muchos; permiten la entrega inmediata de mensajes, facilitan el trabajo en equipo, aumentan la eficiencia, ofrecen acceso a la información global y promueven arreglos de trabajo flexibles. Por desgracia, la tecnología también permite que los empleados actúen de manera poco escrupulosa, inapropiada y no autorizada, lo que crea problemas éticos, de productividad y legales para los empleadores. Estos usos ilegítimos de la tecnología ocasionan que los empleadores monitoreen la conducta de los empleados y generan cuestiones de privacidad importantes para empleados y gerentes.

En una encuesta que realizó la Sociedad de Administración de Recursos Humanos, 74 por ciento de los encuestados dijo que monitoreaban el uso de internet y los mensajes de correo electrónico de sus empleados. Un estudio de la Fundación de Privacidad encontró que 14 millones de trabajadores de Estados Unidos se encuentran sujetos a monitoreo continuo cuando están en línea. ¿Por qué los empleadores monitorean a sus empleados? Las razones son variadas: para prevenir comportamientos intimidantes de los empleados, garantizar el uso efectivo del tiempo de la empresa, prevenir el chisme, eliminar la búsqueda de sitios web de pornografía, evitar que los empleados realicen negocios personales en tiempo de la empresa o garantizar la seguridad de los empleados, lo que incluye la prevención de acoso sexual o cyberacecho. Por ejemplo, en un caso reciente, una demanda por acoso sexual le costó a Chevron 2.2 millones de dólares porque un empleado enviaba mensajes obscenos por medio del sistema de correo electrónico de la empresa.[52] Además, el monitoreo de los empleados se realiza para evitar que ojos curiosos o "hackers" tengan acceso a información personal o que la puedan utilizar de manera inadecuada.

Los empleadores cuentan con mucha libertad para monitorear su propio equipo. Los casos de los tribunales relacionados con correos electrónicos e internet por lo general otorgan a los empleadores el derecho de monitorear materiales elaborados, recibidos o enviados por motivos relacionados con la empresa. Los empleados que borran sus mensajes pueden asumir erróneamente que sus mensajes desapareen cuando los eliminan. Aunque los empleados pueden asumir que su derecho a la privacidad se extiende al correo electrónico, internet o mensajes de correo de voz, esto no es verdad. Más aún, se puede aplicar acción disciplinaria o despedir a los empleados por uso inadecuado de mensajes de correo electrónico o internet. Los expertos en recursos humanos y las autoridades animan a los empleadores a desarrollar políticas y lineamientos claros que expliquen a los empleados cómo se puede utilizar el correo electrónico, internet y el correo de voz, incluso cuándo y en qué condiciones se puede monitorear a los empleados (véase figura 13.4).[53] Como se hace con otras políticas de empleo, los empleados deben firmar una forma que indique que han leído y comprendido la política.

Figura 13.4 Correo electrónico, internet y correo de voz. Lineamientos de políticas

Las políticas de correo electrónico, internet y correo de voz buscan reducir la expectativa razonable de privacidad de los empleados, equilibrada con las legítimas razones de negocios de los empleadores para monitorear su conducta. Una detallada política sobre correo electrónico, internet y correo de voz abarcaría lo siguiente:

- Garantizar el acatamiento de legislación federal o estatal.
- Especificar las circunstancias, si es que existen, en las cuales el sistema se puede utilizar para negocios personales.
- Especificar que no debe enviarse información confidencial por la red de trabajo.
- Establecer las condiciones en las que se realizará el monitoreo: por quién, con qué frecuencia y con qué notificación a los empleados.
- Especificar que la información de correo electrónico y correo de voz sólo se debe enviar a los usuarios que la necesiten para propósitos de negocios.
- Prohibir de manera expresa el uso del correo electrónico y del correo de voz para acosar a otros o enviar mensajes anónimos.
- Dejar en claro que los empleados no tienen derechos de privacidad sobre cualquier material enviado o recibido por medio del correo electrónico o correo de voz.
- Especificar que los empleados que violan la política se encuentran sujetos a acción disciplinaria, la cual incluye el despido.

Monitorear el comportamiento de los empleados es un importante factor disuasivo para las conductas ilegales.



© DIGITAL VISION/GETTY IMAGES

Acceso a los expedientes del personal

La información que contiene el expediente de un empleado puede tener un efecto significativo (positivo o negativo) en el desarrollo de su carrera profesional. El expediente, que por lo general es guardado por el departamento de recursos humanos, puede contener evaluaciones de desempeño, notificaciones de sueldo, informes de investigación, cheques de créditos, antecedentes penales, puntuaciones de pruebas y datos familiares. Los errores u omisiones en los expedientes o el acceso a los mismos por parte de personas no autorizadas pueden crear problemas laborales o personales.

La legislación federal (véase figura 13.5) y las leyes de varios estados permiten a los empleados examinar sus propios expedientes. El grado de acceso que se permite varía en cada estado. Por ejemplo, los empleadores pueden prohibir a los empleados que vean la información que pueda violar la privacidad de otros. Las cartas de recomendación y los informes de investigación penal son de esta naturaleza. Una ley estatal puede limitar al empleado copias de documentos que haya firmado, como evaluaciones de desempeño o solicitudes de empleo. Por lo general los estados que otorgan a los empleados el privilegio de ver sus expedientes proporcionan:

- El derecho a conocer la existencia del expediente propio.
- El derecho a examinar el expediente propio.
- El derecho a corregir los datos incorrectos del expediente.

Por lo común, si una ley estatal permite a los empleados examinar sus expedientes, los empleadores pueden insistir en que lo hagan delante de alguien de RH o un supervisor para garantizar que no se tome, agregue o cambie nada. Incluso cuando no existe una legislación específica, la mayoría de los empleadores permite a sus empleados el acceso a sus expedientes. Los profesionales del empleo recomiendan que las organizaciones desarrollen una política de expedientes de empleados que incluya, como mínimo, los puntos que se señalan en la figura 13.6.

La información médica de los empleados requiere un manejo especial. La Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades (que se analiza en el capítulo 3) requiere que el historial médico de un empleado se guarde en un expediente separado de otra información

Figura 13.5 Leyes de derecho a la privacidad

LEY	EFECTO
Ley de Privacidad de las Comunicaciones Electrónicas (1986)	Prohíbe la intercepción, grabación o revelación de comunicaciones por cable, electrónicas y auditivas por medio de cualquier dispositivo electrónico, mecánico o de otro tipo. Una intercepción ocurre cuando un empleador monitorea una llamada telefónica en el momento en que ésta se lleva a cabo. Permite al empleador el monitoreo por razones de negocios legítimas.
Ley de Privacidad (1974)	Se aplica a agencias federales y a organizaciones que proporcionen bienes o servicios al gobierno federal; da a las personas el derecho de examinar las referencias acerca de las decisiones de trabajo; permite a los empleados revisar la exactitud de sus expedientes. Los empleadores que violan la ley de manera intencional están sujetos a demandas civiles.
Ley de Derechos de Educación y Privacidad de la Familia – La Enmienda Buckley (1974)	Prohíbe a las instituciones educativas proporcionar información acerca de sus estudiantes sin consentimiento previo. Los estudiantes tienen derecho a examinar sus expedientes educativos.
Ley de Informes Justos sobre el Crédito (1970)	Permite que los solicitantes de empleo y los empleados conozcan la existencia y contexto de cualquier expediente de crédito acerca de ellos. Los empleados tienen el derecho de conocer de la existencia y naturaleza de un informe de investigación del consumidor que haya sido recabado por el empleador.

personal. Además, las nuevas regulaciones de privacidad médica contenida en la Ley sobre la Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros de Salud (HIPAA, por sus siglas en inglés) establece que los empleadores cubiertos por esta ley salvaguarden la información de salud que les proporcionen las aseguradoras o proveedores de atención médica (médicos, planes médicos grupales, etcétera). La HIPPA establece con claridad que la información de salud previa, actual y futura de la persona se debe utilizar de manera limitada.[54] Por consiguiente, como norma general, la información médica de un empleado se debe manejar de manera delicada y confidencial.

Figura 13.6 Archivos de personal. Lineamientos de políticas

- Asegurar la conformidad con las leyes estatales aplicables.
- Definir con exactitud qué información debe guardarse en los archivos de los empleados.
- Desarrollar diferentes categorías de información de personal, dependiendo de los requisitos legales y necesidades de la organización.
- Especificar dónde, cuándo, cómo y en qué circunstancias los empleados pueden revisar o copiar sus expedientes.
- Identificar a las personas de la empresa que tienen permitido ver los archivos del personal.
- Prohibir la recopilación de información que se pueda considerar discriminatoria o que pueda constituir el fundamento de una demanda de invasión de privacidad.
- Revisar los expedientes de trabajo con regularidad para eliminar la información irrelevante, obsoleta o incorrecta.

Teléfonos equipados con cámara

General Motors y el contratista de la defensa Syzygy Technologies son dos empresas que prohíben a los empleados el uso de teléfonos con cámara, asistentes personales digitales y dispositivos digitales parecidos. Las razones para la prohibición incluyen proteger la información competitiva patentada y salvaguardar la privacidad de los empleados. Las empresas prohíben tales dispositivos en los sanitarios e instalaciones de bienestar y ejercicio debido al riesgo de violaciones a la privacidad. John Sweeney, especialista en información de SHRM, declara: "Los empleados que utilizan tales instalaciones deben sentirse seguros y no preocuparse por que puedan tomarles una fotografía sin su consentimiento".[55]

Conducta de los empleados fuera del trabajo

Considere el siguiente caso. El lunes por la mañana el dueño de ABC Corporation lee en el periódico que un empleado de la empresa ha sido acusado de robo y asalto al dueño de una tienda de conveniencia. El empleado fue puesto en libertad, pendiente del juicio. Una llamada al supervisor del empleado revela que éste se presentó a trabajar. ¿Qué debe hacer el dueño?

Por lo general las autoridades concluyen que el comportamiento de un empleado fuera del horario de trabajo no está sujeto a la acción disciplinaria por parte del empleador. La jurisprudencia sugiere que la mala conducta fuera del trabajo puede no ser, en algunas circunstancias, una justificación legítima para aplicar una acción disciplinaria al empleado. Las organizaciones que quieren disciplinar a los empleados por mala conducta fuera del horario de trabajo deben establecer una relación clara entre la mala conducta y su efecto negativo en otros empleados o en la organización. Esto se puede establecer, por ejemplo, en casos en que la conducta delictiva fuera del horario de trabajo (como abuso sexual a menores) crea un efecto perturbador en el trabajo. Otro ejemplo puede ser cuando la naturaleza pública del trabajo del empleado (como personal de los departamentos de policía o bomberos) crea un problema de imagen para la organización. Pero por lo general muy poco de lo que el empleado hace fuera del trabajo amerita acción disciplinaria por parte del empleador.

Sin embargo, los romances en el trabajo generan un dilema particular para las organizaciones. La preocupación es que es responsabilidad del empleador si un romance entre compañeros de trabajo, supervisor-subordinado u otras relaciones entre personas con distintos niveles de poder no funcionan y acaban en demandas por acoso sexual.[56] El comportamiento aceptable en una relación consensuada entre empleados puede convertirse en comportamiento de acoso si una de las partes ya no acepta la conducta. Las organizaciones también pueden ver cómo aumenta la posibilidad de violencia en el trabajo si un amante despreciado busca vengarse de manera violenta en el lugar de trabajo.

Además, los romances en el trabajo pueden generar acusaciones de favoritismo en contra de un empleado que se encuentre involucrado en un romance de supervisor-subordinado. Estas quejas de "acoso inverso" se basan en el trato preferencial que reciben los empleados que establecen una relación amorosa. Los romances en el trabajo también pueden provocar problemas de moral cuando los otros empleados sienten que el trato que reciben es injusto; tales situaciones pueden generar celos, resentimiento y malos sentimientos. Los romances de supervisores pueden tener profundos efectos en las operaciones y la productividad de la organización.

Pruebas genéticas

En la actualidad los avances en la investigación genética permiten identificar las bases genéticas de las enfermedades humanas.[57] Los descubrimientos en la materia ofrecen oportunidades para formular estrategias personalizadas de prevención, detección temprana y tratamiento de las enfermedades. Por desgracia, el conocimiento que se obtiene mediante las pruebas genéticas también se puede utilizar de forma discreta por parte de los empleadores para discriminar o estigmatizar a las personas que soliciten empleo o a los que ya están contratados. Por ejemplo, las pruebas genéticas pueden identificar el riesgo de desarrollar trastornos comunes como cáncer, enfermedades cardiacas o diabetes.

Como las enfermedades de los empleados incrementan los costos de trabajo, los empleadores pueden evitar contratar o retener a personas que crean que pueden contraer enfermedades graves, renunciar o jubilarse antes de tiempo, lo que genera costos adicionales de reclutamiento, capacitación y médicos. No es de sorprender que cuando los empleadores utilizan pruebas genéticas como un medio para negar oportunidades de empleo a los trabajadores, las pruebas generen importantes cuestiones morales y éticas, sin mencionar cuestiones de privacidad. Sin embargo, los empleadores deben recordar que no existe evidencia científica que apoye la relación entre los factores genéticos inesperados y la capacidad de la persona para desempeñar su trabajo.

Muy pocas leyes federales o estatales, o decisiones de los tribunales, rigen el uso de la información genética por parte del empleador. Sin embargo, las pruebas genéticas violan los mandatos antidiscriminatorios del Título VII de la Ley de Derechos Civiles y la Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades. No es posible asegurar que en el futuro haya leyes (ya sea federales o estatales) que prohíban la discriminación genética en el trabajo.[58]

Políticas y procedimientos disciplinarios

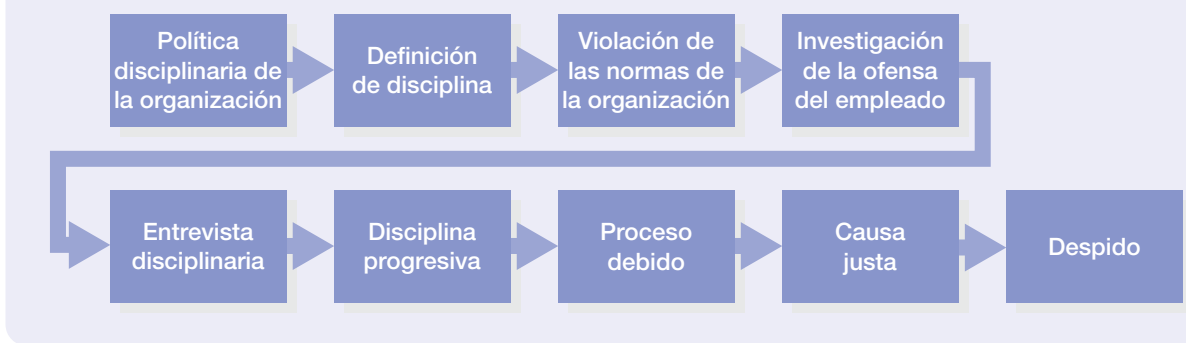


Los derechos de los gerentes a disciplinar y despedir a los empleados están cada vez más limitados. Por esto existe una gran necesidad de que los gerentes de todos los niveles comprendan los procedimientos de disciplina. La acción disciplinaria que se aplica a un empleado debe poder justificarse, y tiene que haber políticas y procedimientos efectivos para controlar su uso. Dichas políticas y procedimientos asisten a quienes se encargan de aplicar acciones disciplinarias y ayudan a garantizar que los empleados reciban un trato justo y constructivo. De igual importancia es el hecho de que estos lineamientos ayudan a prevenir que se anule o revoque la acción disciplinaria por medio del sistema de apelaciones.

Las políticas y procedimientos disciplinarios se deben ampliar a una serie de importantes áreas para garantizar su total cobertura. En la figura 13.7 se presenta un modelo disciplinario que ilustra las áreas donde se deben establecer las cláusulas. El modelo también muestra la secuencia lógica en que se deben realizar los pasos disciplinarios para garantizar decisiones ejecutables.

Una responsabilidad importante del departamento de recursos humanos es desarrollar y lograr que la alta gerencia apruebe sus políticas y procedimientos disciplinarios. También

Figura 13.7 Un modelo disciplinario



es responsable de garantizar que las políticas, así como las acciones disciplinarias que se apliquen a los empleados sean consistentes con el contrato de trabajo (si existe alguno) y cumplan con las leyes actuales. Sin embargo, la principal responsabilidad de prevenir y corregir los problemas disciplinarios la tiene el jefe inmediato del empleado. Esta persona es la que mejor puede observar la evidencia de comportamiento o desempeño poco satisfactorio del empleado, y analizar el asunto con él. Si la disciplina llegara a ser necesaria, el jefe inmediato del empleado es la persona lógica para aplicar el procedimiento disciplinario de la empresa y monitorear la mejora del subordinado.

Los resultados de la pasividad

En la figura 13.8 se listan los problemas disciplinarios más comunes que identifican los gerentes. El fracaso en la aplicación de las medidas disciplinarias en cualquiera de estas áreas puede dar como resultado que se agrave el problema que al final se tiene que resolver. El no poder actuar implica que el desempeño del empleado ha sido satisfactorio. Si al final se aplica la acción disciplinaria, el retraso hará más difícil justificarla en caso de apelación. Cuando el empleador se defienda de tal apelación, podría ser cuestionado respecto a por qué mantuvo en la nómina a un empleado que no se había desempeñado bien o que se había comportado de manera poco satisfactoria. Incluso, se le podría plantear una pregunta más perjudicial como: "¿Por qué obtuvo ese empleado evaluaciones de desempeño satisfactorias (o incluso aumento por méritos)?".

En la práctica tales contradicciones pueden ayudar a los empleados a que tengan éxito al desafiar las acciones correctivas de la administración. Por desgracia algunos supervisores intentan construir un caso para justificar sus acciones correctivas sólo hasta después de que decidieron que se debe despedir a cierto empleado. Las siguientes son razones habituales que dan los supervisores para su fracaso al imponer un castigo disciplinario.[59]

1. El supervisor no documentó acciones previas, así que no existía ningún registro sobre el cual basar la posterior acción disciplinaria.

Figura 13.8 Problemas disciplinarios habituales

PROBLEMAS DE ASISTENCIA
- Ausentismo injustificado
- Ausentismo crónico
- Impuntualidad injustificada/excesiva
- Retirarse sin permiso

DESHONESTIDAD Y PROBLEMAS RELACIONADOS
- Robo
- Falsificar la solicitud de empleo
- Dañar de manera intencional propiedad de la organización
- Checar la tarjeta de otro empleado
- Falsificar registros de trabajo

PROBLEMAS DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO
- No concluir asignaciones de trabajo
- Elaborar productos o servicios de calidad inferior
- Incapacidad para cumplir con los requisitos de productividad establecidos

PROBLEMAS DE CONDUCTA EN EL TRABAJO
- Intoxicación en el trabajo
- Insubordinación
- Juegos violentos/payasadas
- Fumar en lugares no autorizados
- Peleas
- Apuestas
- No utilizar los dispositivos de seguridad
- No reportar lesiones
- Descuido
- Dormir en el trabajo
- Utilizar un idioma abusivo o amenazador con los supervisores
- Posesión de narcóticos o alcohol en la empresa
- Posesión de armas de fuego u otro tipo de armas en la empresa
- Acoso sexual

2. Los supervisores creían que recibían muy poco o ningún apoyo de la administración superior para la acción disciplinaria.
3. El supervisor no estaba seguro de los hechos ocurridos en la situación que requería acción disciplinaria.
4. El no haber disciplinado a los empleados previamente por cierta infracción provocó que el supervisor no pudiera aprovechar la acción disciplinaria actual para verse consistente.
5. El supervisor quería verse como una persona agradable.

Establecimiento de las normas de la organización

El establecimiento de las normas de la organización es la base para un sistema disciplinario efectivo. Estas normas rigen el tipo de comportamiento que se espera de los empleados. Organizaciones tan diversas como Gerber Products, Wal-Mart, Steelcase y Pitney Bowes han redactado políticas que explican el tipo de conducta que se requiere por parte de los empleados. Como los estándares de comportamiento de los empleados se establecen por medio de normas y regulaciones, las siguientes sugerencias pueden ayudar a reducir los problemas en esta área:

1. Las normas se deben difundir con amplitud y todos los empleados tienen que conocerlas. No se debe suponer que los empleados conocen todas las normas.
2. Las normas se deben revisar de manera periódica (tal vez cada año), en especial las que son esenciales para el éxito del trabajo.
3. Siempre se deben explicar las razones de una norma. Los empleados aceptan mejor las normas de la organización si comprenden los argumentos que las respaldan.
4. Siempre se deben presentar las normas por escrito. Hay que evitar la ambigüedad, ya que puede dar como resultado que sean interpretadas de formas diferentes por parte de distintos supervisores.
5. Las normas tienen que ser razonables y se deben relacionar con la operación segura y eficiente de la organización. No deben establecerse sólo por gustos o aversiones del personal.
6. Si la administración ha sido poco estricta en la aplicación de una norma, tanto ésta como las consecuencias de su violación se deben reformular antes de empezar a aplicar cualquier acción disciplinaria.
7. Los empleados deben firmar un documento que declare que han leído y entendido las normas de la organización.

Al buscar las razones para el comportamiento poco satisfactorio, los supervisores deben recordar que los empleados pueden no estar conscientes de ciertas normas de trabajo. Por consiguiente, antes de empezar a aplicar cualquier acción disciplinaria es primordial que los supervisores determinen si han dado a sus empleados una orientación completa y cuidadosa acerca de las normas y regulaciones que se relacionan con su trabajo. De hecho, la comunicación apropiada de las normas y disposiciones de la organización es tan importante que los árbitros laborales citan la *negligencia al comunicar normas* como una razón importante para revertir la acción disciplinaria aplicada a un empleado.[60]

norma de la estufa caliente
Norma de disciplina que se puede comparar con una estufa caliente en cuanto a que da una advertencia, es efectiva de inmediato, se hace cumplir de forma consistente y aplica para todos los empleados de manera impersonal e imparcial.

Enfoque de la estufa caliente en la aplicación de las normas

Cualquiera que sea la razón para la acción disciplinaria se debe tomar tan pronto como sea posible después de que haya ocurrido la infracción y de que se haya llevado a cabo una investigación completa. Los profesionales de recursos humanos a menudo utilizan la **norma de la estufa caliente** para explicar la manera correcta de aplicar las acciones de disciplina.

disciplina
1) Tratamiento que castiga,
2) comportamiento ordenado en el ambiente de una organización o
3) capacitación que modela y refuerza la conducta deseada (o corrige la no deseada), y desarrolla el autocontrol.

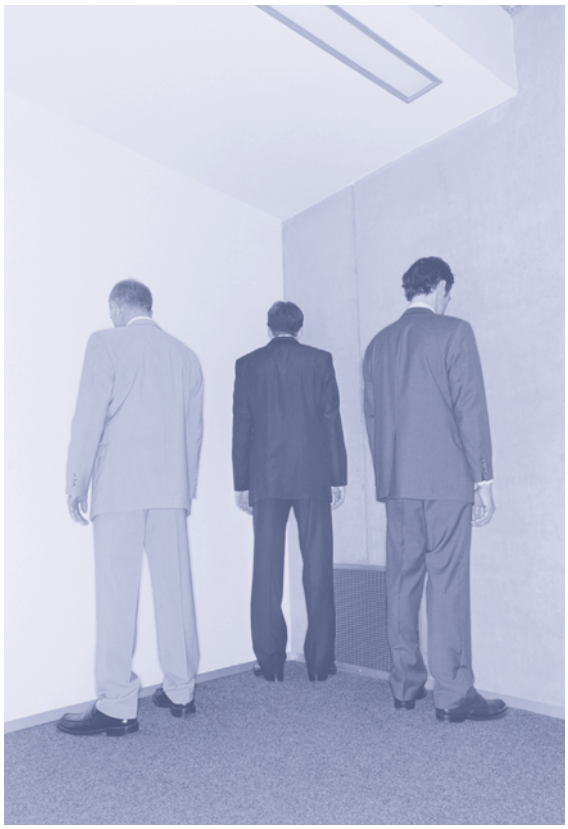
Una estufa caliente da una advertencia de que no se debe tocar. Quienes ignoran la advertencia y la tocan seguro que se queman. El castigo es una consecuencia inmediata y directa de romper la norma de no tocar nunca una estufa caliente. De la misma manera, una norma de trabajo debe aplicar a todos los empleados y se debe hacer cumplir de manera consistente y de manera impersonal e imparcial. Para que ésta tenga un valor preventivo, los empleados deben conocer las consecuencias de violar la norma.

Definición de disciplina

objetivo 5

En seminarios de administración que llevaron a cabo los autores de este libro, cuando se pidió a los gerentes que definieran la palabra *disciplina*, su respuesta más frecuente fue que disciplina significa castigo. Aunque esta respuesta no es incorrecta, es sólo uno de tres posibles significados. Como se define por lo general, la **disciplina** tiene los siguientes significados:

1. Tratamiento que castiga.
2. Comportamiento ordenado en el ambiente de una organización.
3. Capacitación que modela y refuerza la conducta deseada (o corrige la no deseada), y desarrolla autocontrol.



© PHOTODISC RED/GETTY IMAGES

La disciplina nunca se debe ver como un castigo, sino como una manera de corregir el comportamiento no deseado de un empleado.

Para algunos gerentes, la disciplina es sinónimo de fuerza. Comparan el término con el castigo a los empleados que violan normas o disposiciones. Otros gerentes piensan en la disciplina como un estado general de cosas: una condición de orden en la que los empleados se comportan según los estándares de comportamiento aceptables. La disciplina vista de esta manera se puede considerar como positiva cuando los empleados están dispuestos a practicar el autocontrol y a respetar las normas de la organización.

La tercera definición considera la disciplina como una herramienta de administración que se utiliza para corregir el comportamiento no deseado de los empleados. La disciplina se aplica como un medio constructivo para lograr que los empleados cumplan con los estándares de desempeño aceptables. Muchas organizaciones, como Goodyear Aerospace y la Universidad Estatal de Arizona, definen la *disciplina* en sus manuales de políticas como la capacitación que "corrige, modela o perfecciona el conocimiento, actitudes, comportamiento o conducta". Entonces, se considera la disciplina como una manera de corregir el desempeño deficiente del empleado. Como enfatizan estas organizaciones, la disciplina se debe ver como un método de capacitación de empleados para que se desempeñen mejor o perfeccionen sus actitudes hacia el puesto o comportamiento en el trabajo.

Cuando se aplica una acción disciplinaria en contra de los empleados, no se debe ver como un castigo. La disciplina puede incluir un castigo como medio para obtener el resultado deseado; sin embargo, el castigo no debe ser el propósito de la acción disciplinaria. La disciplina más bien debe tener como objetivo la mejora del comportamiento futuro del empleado. Aplicar la disciplina de cualquier otra manera (como castigo o como una forma de ajustar cuentas con los empleados) sólo puede generar problemas para la administración, entre los que se incluyen posibles demandas por despido injustificado.

Investigación del problema de disciplina

Es muy raro que exista un gerente con buen sentido intuitivo de cómo investigar la mala conducta del empleado. Con demasiada frecuencia se realizan investigaciones de manera desordenada; peor aún, se pasan por alto una o más cuestiones por investigar.[61] Al investigar a los empleados es importante ser objetivo y evitar las suposiciones, hipótesis y predisposiciones que a menudo se encuentran en torno a los casos de disciplina. En la figura 13.9 se muestra una lista de siete preguntas a considerar en la investigación del delito de un empleado. El poner atención a cada pregunta ayudará a garantizar una investigación completa y justa, al tiempo que proporcionará información confiable libre de prejuicios personales.[62]

Figura 13.9 Consideraciones para las investigaciones disciplinarias

1. En términos muy específicos, ¿de qué delito se acusa?
   - ¿La administración está segura de comprender del todo el cargo contra el empleado?
   - ¿Se despidió al empleado por insubordinación o sólo porque se rehusó a una solicitud de la administración?
2. ¿Sabía el empleado que estaba haciendo algo mal?
   - ¿Qué norma o cláusula violó?
   - ¿Cómo sabría el empleado de la existencia de la norma?
   - ¿Se le advirtió al empleado de la consecuencia de violarla?
3. ¿El empleado es culpable?
   - ¿Cuáles son las fuentes de los hechos?
   - ¿Existe evidencia directa o sólo indirecta de la culpabilidad?
   - ¿Ha hablado alguien con el empleado para escuchar su versión de la situación?
4. ¿Existen circunstancias atenuantes?
   - ¿Diferentes supervisores dieron órdenes contradictorias?
   - ¿Alguien tiene motivos para querer "culpar" a este empleado?
   - ¿Un gerente o algún otro empleado provocó al acusado?
5. ¿La norma se ha hecho cumplir de manera uniforme?
   - ¿Todos los gerentes han aplicado esta norma de manera consistente?
   - ¿Qué castigo han recibido los anteriores infractores?
   - ¿Hubo otros empleados involucrados en el delito?
6. ¿El delito está relacionado con el lugar de trabajo?
   - ¿Existe evidencia de que el delito dañará a la organización?
   - ¿La administración está haciendo un juicio moral o un juicio de negocios?
7. ¿Cuáles son los antecedentes de trabajo del empleado?
   - ¿Cuántos años de servicio le ha brindado el empleado a la organización?
   - ¿Cuántos años o meses lleva el empleado en el puesto actual?
   - ¿Cuál es el expediente personal del empleado en conjunto, en especial su historial disciplinario?

Documentación de la mala conducta del empleado

"Es demasiado complicado." "Simplemente no lo hice." "Tengo cosas más importantes que hacer." Éstas son algunas de las excusas comunes que utilizan los gerentes que no han documentado los casos de mala conducta de los empleados. Sin embargo, la causa más importante de documentación inapropiada es que los gerentes no tienen idea de lo que constituye una buena documentación. Por desgracia, el que los gerentes no documenten de forma correcta la mala conducta del empleado puede dar como resultado la revocación de cualquier medida disciplinaria posterior. Es por esto que el mantenimiento de expedientes precisos y completos es una parte primordial de un sistema disciplinario efectivo. Para que la documentación esté completa se deben incluir los siguientes ocho puntos:

1. Fecha, hora y ubicación del (los) incidente(s).
2. Desempeño o comportamiento negativo que exhibió el empleado (el problema).
3. Consecuencias de esa acción o comportamiento sobre el desempeño general del empleado y sobre la operación de su unidad de trabajo.
4. Análisis previo(s) del problema con el empleado.
5. Acción disciplinaria que se vaya a tomar y mejora específica esperada.
6. Consecuencias si no se logra la mejora y una fecha de seguimiento.
7. La reacción del empleado al intento del supervisor de modificar el comportamiento.
8. Nombres de los testigos del incidente (si se considera apropiado).

Cuando se prepara la documentación es importante que el gerente registre el incidente en cuanto ocurre la infracción, cuando aún está fresco el recuerdo de lo sucedido, así como que se asegure de que el informe está completo y es correcto. La documentación no necesita ser muy larga, pero debe incluir los ocho puntos de la lista anterior. Recuerde que los registros de un gerente sobre la mala conducta de un empleado se consideran documentos de negocios y, como tales, se admiten como evidencia en audiencias de arbitraje, procedimientos administrativos y juzgados. Como lo explica un gerente en un seminario sobre disciplina: "Cuando se aplica una acción correctiva contra un empleado, no se puede exagerar la importancia de recabar un historial disciplinario completo y objetivo".

La entrevista de investigación

Antes de aplicar cualquier acción disciplinaria se debe llevar a cabo una entrevista de investigación para asegurarse de que el empleado está consciente de la falta cometida.[63] Esta entrevista es necesaria porque la percepción del supervisor del comportamiento del empleado puede no ser del todo precisa.[64] La entrevista se debe enfocar en cómo la falta violó los estándares de desempeño y comportamiento en el trabajo. Debe evitar enfocarse en personalidades o áreas no relacionadas con dicho desempeño. Pero lo más importante es que se debe dar al empleado la oportunidad de explicar su versión de los hechos para revelar cualquier falla por la que la organización pueda ser responsabilizada.

En el caso *NLRB contra Weigarten, Inc.,* la Corte Suprema de Estados Unidos sostuvo una decisión del Consejo Nacional de Relaciones Laborales a favor del derecho de los empleados a ser representados durante una entrevista de investigación en una organización sindicalizada.[65] La Corte razonó que la presencia de un representante del sindicato ayudaría al propósito de equilibrar el poder entre el trabajador y la administración, ya que éste podría ayudar a un empleado que estuviera "muy temeroso o tuviera dificultad para relatar de forma correcta el incidente que se investiga o para reunir factores atenuantes". En el caso *Weingarten*, la Corte decidió que, debido a que la empleada tenía razón para creer que la entrevista de investigación podría dar como resultado una acción que pondría en peligro la seguridad de su trabajo, tenía el derecho a ser representada.



© DEBORAH SCHWARTZ/GETTY IMAGES

Una entrevista de investigación siempre tiene que llevarse a cabo en privado y debe obtener los comentarios y preocupaciones del empleado.

También es importante darse cuenta de que el derecho de un empleado de una organización sindicalizada a ser representado no se extiende a todas las entrevistas con la administración. El caso *Weingarten* establece algunos límites a los derechos de representación de un empleado establecidos con cuidado. Por ejemplo, el derecho a ser representado aplica sólo para las *entrevistas de investigación*, no a las pláticas comunes de taller, y los derechos surgen sólo en incidentes en los que el empleado solicita representación y *cree razonablemente* que la entrevista *dará como resultado alguna acción disciplinaria*. Más aún, la decisión *Weingarten* no garantiza de manera automática a un empleado una entrevista de investigación. La ley permite a los empleadores cancelar la entrevista si el acusado pide un representante, y que la administración continúe la investigación con otros medios apropiados.

En los últimos 25 años, el Consejo Nacional de Relaciones Laborales le ha dado vueltas cuatro veces a la idea de si los empleados no sindicalizados disfrutan de derechos *Weingarten*. En la actualidad los empleados no sindicalizados no cuentan con el derecho de tener a un compañero de trabajo presente durante una entrevista de investigación que pueda generar alguna acción disciplinaria.[66] Sin embargo, se recomienda que los empleadores vigilen las decisiones del mencionado consejo en esta área.

objetivo 6

disciplina progresiva
Aplicación gradual de medidas correctivas.

Enfoques de la acción disciplinaria

Si una investigación minuciosa muestra que un empleado ha violado alguna norma de la organización, se debe aplicar una acción disciplinaria. Dos métodos para aplicar la acción disciplinaria son la disciplina progresiva y la disciplina positiva.

Disciplina progresiva

Por lo general, la disciplina se aplica de manera progresiva. Por definición la **disciplina progresiva** es la aplicación gradual de medidas correctivas y se diseña para motivar al empleado a enmendar su mala conducta de forma voluntaria. La técnica se enfoca en atacar el problema de raíz aplicando sólo la acción correctiva suficiente para remediar las anomalías. Sin embargo, la secuencia y severidad de la acción disciplinaria varía con el tipo de falta y las circunstancias que la rodean. Como cada situación es única, se debe considerar una serie de factores para determinar qué tan severa tiene que ser una acción disciplinaria. Algunos de estos factores se incluyen en la figura 13.9.

El procedimiento habitual de disciplina progresiva incluye cuatro pasos. A partir de una advertencia verbal (o asesoría) de que ya no se tolerará un comportamiento o desempeño poco satisfactorio, la acción puede avanzar a una advertencia por escrito, después a una suspensión sin sueldo y por último al despido. La "pena capital" de despido se utiliza sólo como último recurso. Por lo general, las organizaciones aplican acciones disciplinarias más leves para los problemas de desempeño menos severos. Es importante que los gerentes recuerden que cuando la disciplina progresiva se aplica de manera apropiada ocurren tres cosas importantes:

1. Los empleados siempre saben en qué situación se encuentran respecto a las faltas.
2. Los empleados saben qué mejora se espera de ellos.
3. Los empleados comprenden qué sucederá si no se logra la mejora.

Disciplina positiva

disciplina positiva o no punitiva
Sistema de disciplina que se enfoca en la corrección temprana de la mala conducta del empleado, en el que éste asume la responsabilidad total de corregir el problema.

Algunos profesionales de recursos humanos consideran que la disciplina progresiva tiene ciertas fallas, entre las que se incluyen su naturaleza intimidante y contradictoria que evita que se logre el propósito previsto. Debido a esto, organizaciones como Saint Alphonsus Regional Medical Center, Ocean Spray, Banner Health, Pennzoil y Bay Area Rapid Transit están utilizando un enfoque que se llama **disciplina positiva** o **no punitiva**. La disciplina positiva se basa en el concepto de que los empleados deben asumir la responsabilidad por su conducta personal y su desempeño en el trabajo.[67]

La disciplina positiva requiere un ambiente cooperativo en el que el empleado y el supervisor establezcan una conversación para el análisis y la solución del problema que representan los incidentes de irresponsabilidad del empleado. El enfoque se concentra en la corrección temprana de la mala conducta, donde el empleado asume la total responsabilidad de resolver el problema. La administración no impone nada; las soluciones y afirmaciones se obtienen de manera conjunta. Los gerentes de recursos humanos a menudo describen la disciplina positiva como "una disciplina no punitiva que reemplaza las amenazas y el castigo por incentivos".

Aunque la disciplina positiva es similar a la disciplina progresiva, ésta pone el énfasis en dar a los empleados avisos en lugar de reprimendas como una forma de mejorar el desempeño. La técnica se implementa en tres pasos. El primero es una conversación entre el empleado y el supervisor. El propósito de esta reunión es encontrar una solución para el problema por medio del análisis, con un acuerdo verbal del empleado de mejorar su desempeño. El supervisor se abstiene de reprender al empleado o de amenazarlo con aplicarle alguna acción disciplinaria. Los supervisores pueden documentar esta conversación, pero no se agrega un registro por escrito de esta reunión al expediente del empleado, a menos que la mala conducta ocurra de nuevo.

Si no se logra la mejora después de este primer paso, el supervisor lleva a cabo una segunda conversación con el empleado para determinar por qué no funcionó la solución acordada en la primera reunión. Sin embargo, en esta etapa se da al empleado un aviso por escrito. Este documento declara la nueva solución al problema (o la repetición de la misma) con una afirmación de que la mejora es responsabilidad del empleado y una condición para la continuidad en el empleo.

Cuando ambas reuniones no logran producir los resultados deseados, el tercer paso es otorgar al empleado una *licencia para toma de decisiones* de un día (licencia pagada). El propósito de la misma es que el empleado decida si desea continuar trabajando para la organización, la cual le paga el día para demostrar su deseo de retenerlo. Más aún, pagarle la licencia elimina los efectos negativos de que el empleado pierda el pago de un día. Los empleados que reciben una licencia para toma de decisiones reciben la instrucción de regresar al día siguiente con una decisión, ya sea de comprometerse totalmente para mejorar el desempeño o la de renunciar a la organización. Si el empleado no se compromete, es despedido porque su actitud hace suponer que le falta responsabilidad hacia la organización. El proceso de disciplina positiva que se utiliza en Banner Health se muestra en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2".

Despido de empleados

Cuando los empleados no logran cumplir con las normas y disposiciones de la organización, la acción disciplinaria final en muchos casos es el despido. Como el despido tiene consecuencias tan serias para el empleado (y tal vez para la organización) se debe emprender sólo después de una revisión deliberada y detallada del caso. Si se despide a un empleado, éste puede presentar una demanda por despido injustificado reclamando que no hubo "causa justificada o suficiente" para ello e insinuando una injusticia de la administración.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Política de sistema de Reconocimiento del Desempeño de Banner Health

Reconocimiento

El reconocimiento es la base del proceso de Reconocimiento de Desempeño. Se basa en la creencia de que usted controla su comportamiento y es responsable de sus acciones. Su deseo de comportarse como se espera que lo hagan los empleados de Banner Health puede verse directamente afectado por la retroalimentación que recibe. Una apreciación expresada con sinceridad afirma que usted está marcando una diferencia y que agrega valor a la organización. El reconocimiento también le indica cuándo hubo mejoras en su desempeño o cuándo necesita mejorar. Cuando recibe reconocimiento sus esfuerzos pueden aumentar, así como su satisfacción en su trabajo.

Coaching

Todos hemos estado involucrados en el coaching en algún momento. Cuando hacemos coaching unos con otros, dentro y fuera de nuestros departamentos, proporcionamos retroalimentación, orientación y capacitación. Nuestro objetivo es siempre ayudar a alguien a tener éxito.

El coaching puede ser formal o informal, y se basa en la seriedad del problema de desempeño. El coaching formal es un proceso estructurado que requiere el desarrollo de un plan de acción de mutuo acuerdo para la mejora.

Los supervisores por lo general hacen coaching por una o dos razones:

Aumento del desempeño: estos análisis nos ayudan a aclarar nuestras expectativas, nos retroalimentan, identifican oportunidades de desarrollo para lograr nuestras metas y reconocen nuestros logros. El supervisor puede documentar estos análisis como recordatorios de seguimiento o como un medio para rastrear el progreso en el logro de nuestros objetivos.

Mejora en el desempeño: estos análisis se realizan si hay una necesidad reconocida de mejora en el desempeño. Los objetivos del coaching incluyen la aclaración de las expectativas, la identificación de la causa por la que el desempeño actual no cumple con esas expectativas, el desarrollo de soluciones efectivas y el compromiso para corregir el problema.

Disciplina formal

Si el desempeño no mejora después del coaching, u ocurre un incidente único que justifique una respuesta más seria, el supervisor puede aplicar los niveles de Disciplina Formal del Reconocimiento del Desempeño. *Este proceso de disciplina formal no aplica para empleados en su periodo condicional o en una posición complementaria*. En cada paso del proceso de disciplina formal se hará un esfuerzo sincero para animarlo a que asuma la responsabilidad de su problema y a que se comprometa a realizar un cambio. Pueden darse reconocimiento y coaching entre los niveles del proceso de disciplina formal con el fin de proporcionarle retroalimentación respecto a su progreso y para identificar preocupaciones.

Niveles de disciplina formal

1. Recordatorio Inicial

El recordatorio inicial requiere un análisis formal entre el supervisor y el empleado. Éste es el primer nivel de la disciplina formal y se debe utilizar cuando un problema de desempeño no se ha corregido por medio del coaching. También se puede utilizar si la seriedad del problema justifica iniciar en el nivel de recordatorio inicial sin coaching previo.

(continúa en la siguiente página)

(continúa de la página anterior)

2. Recordatorio avanzado

El recordatorio avanzado es el segundo nivel del proceso de disciplina formal y se debe utilizar si han ocurrido problemas de desempeño, continuos o adicionales, después del recordatorio inicial. El nivel de recordatorio avanzado de la disciplina formal también se puede utilizar si la seriedad del problema justifica un nivel de disciplina formal más avanzado.

Se escribirá y analizará con usted un memorando que resuma la conversación y refuerce la necesidad de mejora. Su supervisor le dará seguimiento para asegurarse de que se ha corregido el problema y que se ha reconocido la mejora en el desempeño.

3. Licencia para toma de decisiones (DML)

La licencia para toma de decisiones (DML, por sus siglas en inglés) es el último nivel formal del proceso de reconocimiento del desempeño. Esta medida se toma como resultado de un problema de desempeño continuo o serio. Después del análisis del problema y de su fracaso en cumplir con el acuerdo para corregir el problema, se le dará una licencia de un día pagado (no de sus horas de tiempo libre pagado PTO, por sus siglas en inglés) para que considere seriamente sus intenciones de adoptar un compromiso total de mejorar su desempeño.

Después de regresar de esta licencia, si su decisión es realizar una mejora inmediata y continua en su desempeño del trabajo, se reportará con su supervisor para que entre los dos desarrollen un plan de acción. Si decide no cumplir con las expectativas de desempeño, puede regresar a trabajar en condiciones de acatamiento directo o renunciar. Se le dará un memorando que resuma el análisis de la licencia y su decisión.

Desactivación

Si mantiene un historial de trabajo satisfactorio después de un nivel de disciplina formal, su supervisor inmediato reconocerá su mejora. Si no ha recibido ninguna disciplina formal adicional, la disciplina formal previa se desactivará después de los siguientes periodos: Recordatorio inicial, seis meses; Recordatorio avanzado, 12 meses; Licencia de toma de decisiones, 12 meses.

Suspensión por crisis

Ciertos tipos de accidentes justifican que lo retiren de su lugar de trabajo de inmediato. Estos incidentes podrían requerir que su supervisor atienda el problema de inmediato; por ejemplo, una cuestión de seguridad o cualquier delito cuando la licencia de toma de decisiones o rescisión del contrato puedan ser el nivel de respuesta apropiado para el primer acontecimiento. Si puede darse la rescisión, se le retirará del horario de trabajo hasta que se termine la investigación. La suspensión por crisis requiere el asesoramiento de Recursos humanos/Relaciones con los empleados.

Rescisión

La rescisión puede ocurrir cuando:

- Después de la licencia de toma de decisiones no mejora ni mantiene de manera inmediata un registro de trabajo satisfactorio o
- comete un delito tan serio que no se justifica el pasar por los niveles de disciplina formal de reconocimiento del desempeño.

La rescisión no es un paso formal del proceso de reconocimiento del desempeño, es el resultado de su negativa o incapacidad para cumplir con las expectativas de desempeño.

Fuente: Adaptado de la Política de Reconocimiento del Desempeño de Banner Health. Utilizado con autorización de Banner Health, Phoenix, AZ.

Figura 13.10 Lineamientos de despido por "causa justificada"

1. ¿La organización puso sobre aviso al empleado de las posibles consecuencias disciplinarias de sus acciones?
2. ¿Los requisitos que la administración le puso al empleado respecto a la operación metódica, eficiente y segura de los negocios de la organización fueron razonables?
3. ¿La administración hizo algún esfuerzo razonable antes de despedir al empleado para establecer que su desempeño era poco satisfactorio?
4. ¿La organización llevó a cabo una investigación de manera justa y objetiva?
5. ¿La investigación produjo suficiente evidencia para demostrar la culpabilidad del acusado?
6. ¿La administración trató a su empleado según las normas, órdenes y castigos como lo habría hecho con otros empleados en circunstancias similares?
7. ¿El despido se ajusta a la mala conducta, considerando la seriedad del incidente comprobado, el historial de servicio del empleado y cualquier circunstancia atenuante?

Si una rescisión del contrato de un empleado se va a apoyar en una buena causa, ¿qué constituye un trato justo al empleado? Esta pregunta no es fácil de contestar, pero los estándares que controlan el despido por causa justificada sí existen, se presentan en forma de normas que se desarrollan en el campo del arbitraje laboral.[68] Estas normas constan de un grupo de directrices que aplican los árbitros en casos de despido para determinar si la administración tuvo causa justificada para la rescisión. Estos lineamientos por lo general se establecen en forma de preguntas, las cuales se listan en la figura 13.10. Por ejemplo, antes de despedir a un empleado, ¿el gerente le avisó de la posible acción disciplinaria? Una respuesta negativa a cualquiera de las siete preguntas de la figura por lo general significa que no se estableció causa justificada y que la decisión de la administración de despedir al empleado fue arbitraria, caprichosa o discriminatoria. La importancia de estos lineamientos es que no sólo son aplicadas por los árbitros en casos de despido, sino también por los jueces en las demandas por despido injustificado y la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo en violaciones de las leyes contra la discriminación, como el acoso sexual.[69] Es esencial que los gerentes de todos los niveles comprendan los lineamientos de causa justificada, que incluyen su correcta aplicación.

Información al empleado

Cualquiera que sea la razón del despido, éste se debe hacer tomando en consideración al empleado afectado. Se debe hacer todo lo posible para aliviar el trauma que ocasiona un despido[70] e informar al empleado, honesta pero diplomáticamente, de las razones exactas para la acción. Tal franqueza puede ayudar a que el empleado enfrente el problema y se adapte a él de manera constructiva.

Los gerentes tal vez deseen analizar, incluso ensayar, con sus colegas la próxima junta de rescisión. Esta práctica puede garantizar que se cubran todos los puntos, al tiempo que da confianza al gerente. Aunque los gerentes están de acuerdo con que no existe una manera correcta de llevar a cabo la entrevista de despido, los siguientes lineamientos ayudarán a que la conversación sea más efectiva:

1. Llegar al punto en los primeros dos o tres minutos y listar en orden lógico todas las razones de la terminación.
2. Ser directo y firme, pero diplomático, y permanecer firme en su decisión.
3. Llevar a cabo la plática de manera privada, formal y breve.
4. No mezclar lo bueno con lo malo. Tratar de endulzar el problema envía mensajes contradictorios al empleado.
5. Evitar hacer acusaciones contra el empleado o incluir sentimientos personales en la conversación.
6. Evitar sacar el tema de diferencias de personalidad entre usted y el empleado.
7. Proporcionar cualquier información acerca de la indemnización por despido y el estado de las prestaciones y la cobertura.
8. Explicar cómo manejará las preguntas sobre empleo de los futuros empleadores.[71]

Las reuniones de rescisión se deben llevar a cabo en una ubicación neutral, como una sala de juntas, para evitar que el empleado sienta que lo están tratando injustamente. Al hablar sobre el despido la administración nunca debe provocar al empleado ni permitir que éste agreda a la administración. Si el empleado se pone inquieto o muestra señales de hostilidad, se debe interrumpir la reunión de inmediato y avisar a seguridad o al departamento de recursos humanos.

Por último, cuando se escolte a los empleados despedidos a la salida de las instalaciones, el despido no debe servir para que se les difame. Los gerentes no deben dar a los colegas la impresión de que el empleado despedido era deshonesto o poco confiable. Se aconseja también a los gerentes que nunca comenten el despido o hablen mal del empleado despedido con los demás empleados, clientes u otras personas. Los gerentes deben ser muy discretos en este tema.[72] Esto se debe a que cada vez más los empleados despedidos entablan demandas que van más allá de la cuestión de si su despido fue por razones relacionadas con la empresa.

Proceso debido

proceso debido
Derecho de un empleado a presentar su posición durante una acción disciplinaria.

La administración por lo general ha tenido el derecho de dirigir a los empleados y de aplicar las acciones correctivas cuando se necesitan. Sin embargo, cuando se presume que los empleados han violado las normas de la organización, muchas personas también creen que no se debe disciplinar a los empleados sin la protección del proceso debido. Los gerentes de RH por lo general definen el **proceso debido** como el derecho de los empleados a ser escuchados, es decir, de dar su versión de los hechos acerca de la supuesta infracción de las normas de la empresa. El proceso debido sirve para garantizar que se lleve a cabo una investigación completa y justa de la mala conducta del empleado. Por lo general, se proporciona a los empleados el proceso debido por medio del procedimiento de apelación del empleador. Sin embargo, los empleadores proactivos incorporan también los siguientes principios (o derechos) en su interpretación del proceso debido:

1. El derecho a conocer las expectativas del puesto y las consecuencias de no cumplirlas.
2. El derecho a acción administrativa consistente y predecible por la violación de las normas.
3. El derecho a disciplina justa que se base en hechos, el derecho a cuestionar dichos hechos y el derecho a presentar una defensa.
4. El derecho a la disciplina progresiva.
5. El derecho a apelar una acción disciplinaria.

objetivo 1

Procedimientos de resolución alternativa de disputas (ADR)

resolución alternativa de disputas (ADR)
Término que se aplica a diferentes tipos de quejas de los empleados o procedimientos de resolución de disputas.

En los lugares de trabajo sindicalizados, los procedimientos de queja se establecen en casi todos los contratos de trabajo. Sin embargo, en las organizaciones no sindicalizadas el método que se está desarrollando para manejar las quejas de los empleados lo representan los procedimientos de **resolución alternativa de disputas** (**ADR**, por sus siglas en inglés).[73] El interés de los empleadores proviene del deseo de cumplir las expectativas de los empleados de un trato justo en el trabajo, al tiempo que les garantiza un proceso debido, con la esperanza de minimizar las quejas por discriminación o las demandas por despido injustificado.[74] Los procedimientos de resolución alternativa de disputas recibieron un estímulo de la Corte Suprema de Estados Unidos cuando, en el caso *Gilmer contra Interstate/Johnson Lane Corp.*, la corte hizo que se cumpliera un acuerdo privado que requería el arbitraje de una queja de discriminación por edad.[75] El uso obligatorio del arbitraje para resolver disputas laborales recibió apoyo adicional cuando la Corte Suprema de Estados Unidos estableció en el caso *Circuit City Stores, Inc. contra Adams*[76] que los empleadores pueden requerir que los empleados lleven sus disputas relacionadas con el trabajo ante un árbitro en lugar de presentar una demanda. Esta importante decisión permite que los empleadores establezcan programas de arbitraje como un medio para que los empleados resuelvan sus quejas de empleo en lugar de recurrir a la corte.[77] Además, la Sección 118 de la ley de Derechos Civiles de 1991 fomenta el uso de procedimientos de resolución alternativa de disputas, entre los que se incluye el uso del arbitraje.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Las leyes federales y estatales vigentes y las decisiones importantes de los tribunales que tratan acerca de los procedimientos de resolución alternativa de disputas se pueden encontrar en el sitio web de la Asociación Estadounidense de Arbitraje. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Aunque las decisiones de la corte apoyan el derecho de los empleados a adoptar acuerdos de arbitraje, estos acuerdos (para que puedan cumplirse) deben ser justos y equitativos, tanto para los empleados como para los empleadores.[78] Los empleadores no pueden "partir la baraja" en contra de los empleados imponiendo normas que favorezcan con claridad al empleador. Como lo afirmó un experto en derecho laboral: "En la medida en que se pueda, el acuerdo debe proporcionar a los empleados los mismos derechos y remedios que hubieran obtenido si hubieran dispuesto del día en la corte."[79]

Sistema de revisión de pasos

sistema de revisión de pasos
Sistema para revisar las quejas y disputas de los empleados por medio de niveles de administración sucesivamente más altos.

Como se ilustra en la figura 13.11, el **sistema de revisión de pasos** se basa en un grupo de pasos preestablecido (por lo general cuatro) para revisar la queja de un empleado por parte de niveles cada vez más altos de la administración. Estos procedimientos se diseñan a partir de los sistemas de queja que se analizarán en el capítulo 14. Por ejemplo, por lo general requieren que las quejas de los empleados se formalicen en declaraciones escritas. Se requiere que los gerentes de cada nivel ofrezcan una respuesta completa a la queja en un periodo específico, quizás de tres a cinco días hábiles.

Algunas veces se permite al empleado evitar la reunión con su supervisor inmediato si teme represalias por parte de esta persona. Sin embargo, a diferencia de los sistemas de apelación de las organizaciones sindicalizadas, los procedimientos de apelación no sindicalizados por lo general no proporcionan una tercera parte neutral (como sería un árbitro) para

Figura 13.11 Procedimiento convencional de apelación de revisión de pasos



que funcione como juez de último recurso. En la mayoría de los sistemas de revisión de pasos el presidente, el director general, el vicepresidente o el director de recursos humanos actúa como la autoridad final y la decisión que toma no es apelable. Algunas organizaciones proporcionan a los empleados ayuda para preparar sus casos de quejas. Por ejemplo, el empleado que lo desee puede obtener consejos y asesoría de una persona designada en el departamento de recursos humanos antes de tratar el asunto con la administración.

Por desgracia los sistemas de revisión de pasos pueden no producir los beneficios deseados. Los empleados pueden creer que la administración se tarda en responder a las quejas y que la respuesta de la administración a menudo no resuelve el problema. Además, pueden creer que, sin importar las políticas que prohíben las represalias, los supervisores pueden recriminar a los empleados por ejercer sus derechos como se establece en el sistema de revisión de pasos. Estas cuestiones no deben llevar a concluir que todos los sistemas de revisión de pasos son inefectivos, sino que la administración debe tomar precauciones especiales para garantizar que los sistemas funcionen y proporcionen los beneficios deseados.

Sistema de revisión de los colegas

sistema de revisión de los colegas
Sistema para revisar las quejas de los empleados que utiliza un grupo compuesto por el mismo número de representantes de los empleados y de personas asignadas por la administración, que actúa como jurado porque sus miembros sopesan la evidencia, consideran argumentos y, después de una deliberación, votan de forma independiente para llegar a una decisión final.

Un **sistema de revisión de los colegas**, también conocido como comité de quejas, se compone del mismo número de representantes de los empleados y de personas asignadas por la administración. Los representantes de los empleados casi siempre se eligen por medio de voto secreto de sus compañeros de trabajo para un periodo rotativo, mientras que los representantes de la administración son asignados también de manera rotativa. Un sistema de revisión de colegas actúa como jurado porque sus miembros sopesan la evidencia, consideran argumentos y, después de una deliberación, votan de manera independiente para llegar a una decisión final. Organizaciones como Turner Brothers Trucking, Northrop-Grumman, Polaroid y Citicorp consideran que uno de los beneficios del sistema de revisión de los colegas es el sentido de justicia que crea entre los empleados. El sistema de revisión de los colegas se puede utilizar como el único método para resolver las quejas de los empleados, o se puede utilizar junto con el sistema de revisión de pasos. Por ejemplo, si un empleado no está satisfecho con la acción que aplica la administración en los pasos 1 o 2 del sistema de revisión de pasos, el empleado puede enviar la queja al comité de revisión de los colegas para su solución final.

Política de puertas abiertas

política de puertas abiertas
Política para resolver quejas que identifica varios niveles de administración por encima del jefe o supervisor inmediato que el empleado puede contactar.

La política de puertas abiertas es un viejo recurso para resolver las quejas de los empleados. La tradicional **política de puertas abiertas** identifica varios niveles de administración por encima del jefe o supervisor inmediato que un empleado agraviado puede contactar; los niveles pueden llegar tan arriba como el vicepresidente, presidente o director general. Por lo general la persona que actúa como "el tribunal de último recurso" es el director de recursos humanos o un funcionario de personal senior.

Los problemas con la política de puertas abiertas están bien documentados. Dos de sus más grandes debilidades son la falta de disposición de los gerentes para escuchar sinceramente las quejas del empleado, y la renuencia del trabajador de llevar sus quejas a los gerentes. Una vez un empleado dijo a los autores de este libro: "Mi gerente tiene una política de puertas abiertas, pero la puerta se abre sólo un par de centímetros". Obviamente este empleado consideraba que tenía muy pocas posibilidades de llegar hasta su gerente. También se atribuyen otros problemas a este sistema. Por lo general la política de puertas abiertas no logra garantizar una toma de decisiones consistente porque lo que es justo para un gerente puede parecer injusto para otro. Los gerentes de niveles más altos tienden a apoyar a los supervisores por miedo a socavar la autoridad. Y, como sistema de justicia, las políticas de puertas abiertas pueden carecer de credibilidad entre los empleados. Aun así, la política de puertas abiertas a menudo tiene éxito cuando la apoyan todos los niveles de la administración y cuando ésta trabaja para mantener un prestigio de ser justa y de mente abierta.

Sistema ombudsman

ombudsman
Persona designada a quien los empleados pueden acudir con el fin de buscar asesoría para la solución de sus quejas.

Rockwell, Johnson & Johnson, Herman Miller, Eastman Kodak y la Universidad Pace son sólo algunas de las organizaciones que emplean ombusdmen. Un **ombudsman** es una persona designada a quien los empleados pueden acudir con el fin de buscar asesoría para la solución de sus quejas. El ombudsman escucha la queja del empleado e intenta resolverla buscando una solución equitativa entre el empleado y el supervisor. Esta persona trabaja en cooperación con ambas partes para llegar a un acuerdo, a menudo empleando un enfoque de solución de problemas en el asunto. Gordon Halfacre, ombudsman para estudiantes y graduados universitarios de la Universidad de Clemson, declara: "El *ombuds* es un defensor del proceso justo, no un defensor de las personas o de la institución".[80] Como el ombudsman no cuenta con la autoridad para finalizar la solución al problema, hay muchas posibilidades de llegar a compromisos y todos los implicados tienden a sentirse satisfechos con el resultado.

Para funcionar con éxito el ombudsman debe poder operar en un ambiente de confidencialidad que no amenace la seguridad de los gerentes o subordinados involucrados en la queja. Por ejemplo, las quejas por acoso sexual, abuso de poder o cuestiones relacionadas con circunstancias que violan la ley o con comportamientos poco éticos (denuncia de una situación ilegal dentro de la empresa) exigen altos niveles de confidencialidad para proteger a los involucrados. Aunque los ombudsmen no tienen el poder de decidir en las quejas de los empleados, se recomienda que tengan acceso a los altos niveles de la administración para garantizar que tales quejas reciban un trato justo.

Mediación

mediación
Colaboración de una persona neutral o imparcial para llegar a una decisión de compromiso en las disputas de trabajo.

mediador
Tercera parte en una disputa de trabajo que se reúne con una parte y después con la otra para sugerir soluciones de compromiso o para recomendar concesiones de cada parte que generarán un acuerdo.

Junto con el arbitraje, la mediación se está convirtiendo con rapidez en una manera popular para resolver las quejas de los empleados. La **mediación** emplea a una tercera parte neutral (llamada mediador) con el fin de ayudar a empleados y gerentes a llegar a un acuerdo voluntario aceptable para ambas partes. La esencia de la mediación es el compromiso. El **mediador** lleva a cabo una reunión con el empleado y con la administración, escucha la posición de cada parte, reúne los hechos y, después, por medio de análisis, sugerencias y persuasión obtiene un acuerdo que podrá satisfacer las necesidades y requisitos de ambas partes. Un mediador actúa sobre todo como un buscador de hechos y abre un canal de comunicación entre las partes. A diferencia de los árbitros, los mediadores no cuentan con el poder o la autoridad de obligar a cualquier parte a llegar a un acuerdo. Deben utilizar sus habilidades de comunicación y su poder de persuasión para ayudar a las partes a resolver sus diferencias. Un fundamento de la mediación es que las partes mantienen el control del resultado del acuerdo.

La mediación es un proceso flexible que se puede moldear para cumplir con las demandas de las partes. También se puede utilizar para resolver una amplia gama de quejas de los empleados, que incluyen las quejas por discriminación o las disputas de trabajo tradicionales.[81] A los empleados les gusta el proceso por su informalidad. Según una autoridad: "La mediación se puede describir como una conversación privada en la que ayuda una tercera parte imparcial".[82] Los acuerdos que se logran con la mediación son aceptados con rapidez por ambas partes, lo que promueve una relación de trabajo favorable.

Arbitraje

Alentados por las decisiones de los casos *Gilmer* y *Circuit City*, los empleadores privados pueden requerir que los empleados envíen sus disputas de trabajo para una solución vinculante por medio del arbitraje, el cual se explica de forma detallada en el capítulo 14.[83] El arbitraje se utiliza sobre todo para resolver demandas por discriminación debido a cuestiones de edad, género, acoso sexual y raza. Otras cuestiones como promociones, compensaciones, disciplina y aplicación de las políticas de la empresa se

pueden llevar a arbitraje si lo permite el programa respectivo de la empresa. Entre las ventajas de utilizar el arbitraje que citan los empleadores se encuentran los ahorros en los costos de litigio, así como la posibilidad de evitar la publicidad poco favorable y los retrasos.

Aunque los acuerdos de arbitraje por lo general estipulan que los empleados lleven a arbitraje sus quejas de discriminación, y pueden evitar que los empleados demanden a sus empleadores en los tribunales, no les pueden prohibir que presenten cargos por discriminación ante la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo ni que traten de obtener otros derechos con las agencias gubernamentales. En el caso *Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo contra Waffle House Inc.*,[84] la Corte Suprema de Estados Unidos dictaminó que los empleados pueden presentar demandas por discriminación ante dicha comisión aun cuando el empleador tenga un acuerdo de arbitraje obligatorio y que el empleado lo haya firmado.[85] Al escribir para la corte el juez John Paul Stevens declaró: "La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo tiene la autoridad de buscar el bienestar de la víctima sin importar el foro que el empleado y el empleador hayan escogido para resolver su disputa".[86]

Ética gerencial en las relaciones con los empleados



ética
Conjunto de normas de conducta y juicios morales que ayudan a determinar el comportamiento correcto y el erróneo.

En este libro se ha hecho énfasis en los requisitos legales de la administración de recursos humanos. Las leyes, las decisiones de los organismos oficiales y de los tribunales tuvieron un efecto en todos los aspectos del proceso de empleo: reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, seguridad y salud, relaciones laborales y pruebas. Los gerentes deben cumplir con las disposiciones gubernamentales para promover un ambiente libre de litigios.

Sin embargo, más allá de lo que requiere la ley está la pregunta acerca de la ética de la organización y el comportamiento ético (o poco ético) de los gerentes. La **ética** se puede definir como un conjunto de normas de conducta y juicio moral aceptables. La ética ofrece lineamientos culturales (para la organización o la sociedad) que ayudan a decidir entre las conductas apropiadas y las inapropiadas. Por consiguiente, tanto la ética como los aspectos legales de recursos humanos impregnan a la relación de trabajo en su totalidad. Por ejemplo, los gerentes pueden apegarse al objetivo de la organización de contratar más miembros de clases protegidas, pero cómo se supervisará y tratará a esos empleados una vez que hayan sido contratados es asunto de la ética gerencial.

El acatamiento de las leyes y el trato que se da a los empleados son dos aspectos muy diferentes del puesto de un gerente. Aunque siempre habrá dilemas éticos en la supervisión de los empleados, la manera en que se les trata es lo que más distingue a una organización ética de una que no lo es. Es interesante resaltar que en un estudio reciente, *Confianza del empleado y lealtad de la organización* (*Employee Trust and Organizational Loyalty*), patrocinado por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, mostró que las percepciones de los empleados acerca del comportamiento ético de los líderes de sus organizaciones puede ser el impulsor más importante de la confianza y lealtad de los empleados. Con base en el estudio, la comunicación consistente y creíble de la información acerca de los estándares éticos de la organización y de sus valores, de la misión de la organización y de sus políticas de trabajo es de interés esencial para los empleados.[87] Se cree que la ética gerencial en las relaciones con los empleados requiere honestidad en todos los acuerdos entre los empleados y sus gerentes, entre los que se incluye el respeto mutuo durante el desempeño de sus deberes en el trabajo.

Muchas organizaciones cuentan con su propio código de ética que rige las relaciones con los empleados y con el público en general.[88] Este código escrito centra su atención en

los valores éticos y proporciona las bases para que la organización y los gerentes evalúen sus planes y acciones. A los departamentos de recursos humanos se les ha otorgado la importante función de comunicar a los empleados los valores y estándares de la organización, de monitorear su conformidad con su código de ética y de hacer que se cumplan las normas establecidas. En la actualidad, las organizaciones cuentan con comités y ombudsmen de ética para proporcionar capacitación al respecto a los empleados. El objetivo principal de la capacitación en ética es evitar el comportamiento poco ético y la publicidad negativa; obtener una ventaja estratégica y, lo más importante de todo, tratar a los empleados de manera justa y equitativa, reconociéndolos como miembros productivos de la organización.

RESUMEN

objetivo 1

Los empleados pueden argumentar que tienen derechos que les garantizan un trato justo y equitativo en su trabajo. Las cuestiones de derechos de los empleados con frecuencia incluyen los registros por parte de los empleadores, las pruebas de detección de drogas y el monitoreo de las conversaciones personales de los empleados. Sin embargo, los empleadores tienen la responsabilidad de proporcionar un lugar de trabajo seguro y libre de actos perjudiciales para los empleados. Cuando los derechos de los empleados difieren de las responsabilidades razonables de la administración, pueden surgir conflictos.

objetivo 2

Tanto los empleados como los empleadores tienen derechos y expectativas en las relaciones de trabajo. La doctrina de empleo a voluntad toma en cuenta los derechos de empleados y empleadores a terminar la relación de trabajo; el concepto de contrato tácito es una excepción a la doctrina de empleo a voluntad. Con base en este concepto las declaraciones verbales o por escrito de los empleadores pueden formar una obligación contractual que puede descartar la rescisión automática de los empleados. La terminación constructiva ocurre cuando un empleado termina de manera voluntaria el empleo pero después afirma que lo obligaron a renunciar las intolerables condiciones de trabajo impuestas por el empleador. Los empleados pueden argumentar que sufren de represalias cuando los empleadores los castigan por ejercer sus derechos legales o por recibir indemnizaciones favorables de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo o de los tribunales.

objetivo 3

Una vez que son contratados, los empleados esperan ciertos derechos de privacidad, es decir, de estar libres de intrusiones injustificadas en sus asuntos personales. Estos derechos abarcan cuestiones como el consumo de sustancias y la prueba de detección de drogas; registros y monitoreo; derechos de privacidad fuera del trabajo; privacidad del correo electrónico, internet, correo de voz y pruebas genéticas.

objetivo 4

El departamento de recursos humanos, junto con otros gerentes, debe establecer políticas disciplinarias. Esto ayudará a lograr la aceptación de la política y su aplicación consistente. Para reducir la necesidad de disciplina es necesario revisar y escribir las normas y procedimientos de la organización, así como explicárselas a los empleados de manera regular hasta que las conozcan con amplitud. Las normas se deben relacionar con la operación segura y eficaz de la organización. Cuando los gerentes pasan por alto la aplicación de las normas, deben volver a hacer hincapié en ellas y en su aplicación antes de disciplinar a un empleado.

objetivo 5

El término *disciplina* tiene tres significados: castigo, comportamiento ordenado y capacitación para mejorar la conducta de los empleados. Cuando se aplica la disciplina el objetivo es corregir el comportamiento no deseado del empleado y crear en él un deseo de autocontrol. Esta tercera definición de disciplina se puede lograr sólo cuando los gerentes llevan a cabo una investigación completa y sin prejuicios

de la mala conducta del empleado. La investigación de la mala conducta del empleado inicia con la documentación adecuada de las malas acciones. Cuando los gerentes investigan los problemas del empleado necesitan saber la infracción que cometió, si el empleado conocía la norma que violó y cualquier circunstancia atenuante que pudiera justificar su conducta. Cuando se debe disciplinar a un empleado se debe aplicar la norma de manera uniforme y se debe considerar su historial de trabajo anterior.

objetivo 6 Los dos enfoques de la disciplina son la disciplina progresiva y la disciplina positiva. La disciplina progresiva sigue una serie de pasos basados en el aumento gradual de la medida correctiva. La acción correctiva que se aplica debe corresponder a la gravedad de la mala conducta del empleado. La disciplina positiva, que se basa en recordatorios, es un enfoque de disciplina cooperativa en el que los empleados aceptan la responsabilidad por la mejora deseada. El enfoque está en tratar el desempeño poco satisfactorio y la falta de satisfacción de los empleados antes de que los problemas se agraven.

objetivo 7 Los procedimientos de resolución alternativa de disputas ofrecen maneras en las que los empleados pueden ejercer sus derechos de proceso debido. Las formas más habituales de resolución alternativa de disputas son los sistemas de revisión de pasos, sistemas de revisión de los colegas, sistema de puertas abiertas, sistema ombudsman, mediación y arbitraje.

objetivo 8 La ética en ARH va más allá de los requisitos legales de administración de empleados. Los gerentes se involucran en el comportamiento ético cuando tratan a los empleados de manera objetiva y justa, y cuando los derechos personales y relacionados con el trabajo del empleado se respetan y valoran.

TÉRMINOS CLAVE

contrato psicológico
denuncia de una situación ilegal dentro de la empresa
derechos de los empleados
disciplina
disciplina positiva o no punitiva
disciplina progresiva
ética
mediación
mediador
negligencia
norma de la estufa caliente
ombudsman
política de puertas abiertas
principio de empleo a voluntad
proceso debido
resolución alternativa de disputas (ADR)
sistema de revisión de los colegas
sistema de revisión de pasos
terminación constructiva

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1 **1.** Explique tres áreas en las que puedan entrar en conflicto los derechos del empleado y las responsabilidades del empleador. ¿Cómo puede surgir este conflicto?

objetivo 2 **2.** Defina la doctrina de empleo a voluntad. ¿Cuáles son las tres excepciones judiciales importantes a la doctrina?

objetivo 3 **3.** ¿Cuáles son las restricciones legislativas y judiciales sobre la prueba de detección de drogas por parte de los empleadores tanto en el sector público como en el privado?

objetivo 4 **4.** Si le pidieran que desarrollara una política de disciplina, ¿qué temas incluiría en ella?

objetivo 5 **5.** ¿Cuál debe ser el propósito de una entrevista de investigación y qué enfoque debe tomarse al llevarla a cabo?

objetivo 5 **6.** Analice por qué la documentación es tan importante para el proceso disciplinario. ¿Qué constituye una documentación correcta?

objetivo 6

7. Describa las disciplinas progresiva y positiva, señalando las diferencias entre estos dos enfoques.

objetivo 7

8. ¿Qué considera que puede constituir un sistema de resolución alternativa de disputas? ¿Qué esperaría de un sistema así? Si le pidieran que dictaminara en un caso de despido, ¿qué hechos analizaría para decidir si mantiene o revierte la acción del empleador?

objetivo 8

9. Trabaje solo o en equipo para identificar los dilemas éticos que pudieran surgir en las áreas de recursos humanos de selección, evaluación del desempeño, seguridad y salud, derechos de privacidad y compensación.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Algo m s que un jefe: **Despido de un empleado**

Esta escena de la película *In Good Company* (Algo más que un jefe) muestra los esfuerzos de Mark Steckle para despedir a Dan Foreman (Dennis Quaid) y Carter Duryea (Topher Grace). Evalúe de manera cuidadosa el comportamiento de Mark con base en el análisis de este capítulo sobre los derechos de los empleados y la disciplina.

La adquisición de su empresa por otra significará para el ejecutivo estelar de la publicidad, Dan Foreman, la llegada de un nuevo jefe que tiene la mitad de su edad. Carter Duryea –el nuevo jefe de Dan– desea demostrar su valía como nuevo jefe de marketing en *Sports America*, la revista emblemática de Waterman Publishing. Carter aplica sus peculiares métodos mientras sale con la hija de Dan, Alex (Scarlet Johansson).

Esta escena proviene de de la secuencia cerca del final de la película "Teddy K. vendrá". Comienza con Mark Steckle diciendo a Dan Foreman, "Mira, hemos estado cargando con tu gordo e inflado salario por demasiado tiempo". Esta escena sigue al discurso sobre la cooperación que ofrece Teddy K. (Malcom McDowell) ante el grupo de empleados de su reciente adquisición, Waterman Publishing. La película continúa con Carter y Dan llevando a cabo su plan para conseguir publicidad de cierta nueva revista.

Qué ver y preguntarse

- Este capítulo abre con la observación de que para gerentes y supervisores resulta difícil disciplinar a sus empleados. ¿Esta observación aplica a Mark Steckle? ¿Por qué?
- ¿Mark sigue las sugerencias que se mostraron en la figura 13.2 para tratar de poner fin al empleo de Dan y Carter?
- La sección anterior, "Políticas y procedimientos disciplinarios", ofrece lineamientos y observaciones acerca de los métodos correctos para disciplinar a los empleados. ¿Mark sigue alguno de estos procedimientos? Si no, ¿qué aspectos de este comportamiento se desvían de los procedimientos que se describieron con anterioridad?

La experiencia en administración de recursos humanos

Aprenda acerca de los derechos de los empleados

En el campo dinámico de los recursos humanos es imprescindible que los gerentes de RH y supervisores estén conscientes de los cambios que afectan a la organización y al proceso de administración de empleados. En ningún otro lugar esto es más cierto que en el creciente campo de los derechos de los empleados. A medida que los empleados exigen más derechos laborales y de empleo respecto a pruebas de detección de drogas, monitoreo, despidos injustos, conducta fuera del trabajo y pruebas genéticas, los empleadores deben ser conocedores de las nuevas leyes, decisiones de los tribunales y políticas de otras organizaciones que influyen en cada área. Este conocimiento permitirá a los gerentes responder a estas cuestiones de los empleados de manera positiva y proactiva. El hecho de no proporcionar a los empleados sus derechos puede llevar a demandas costosas y vergonzosas, que hagan que disminuya la lealtad o moral de los empleados. Por tanto, el propósito de este ejercicio es permitirle familiarizarse con asuntos de los derechos de los empleados.

Actividad

Trabaje solo o en equipo en cada uno de los siguientes temas de derechos de los empleados. Identifique y analice las cuestiones de privacidad de los empleados y los empleadores. Tal vez quiera revisar artículos en revistas de RH como *Labor Law Journal*, *HRMagazine*, *Workforce* y *Employee Relations Law Journal* para realizar esta tarea. Conteste las preguntas que se plantean respecto a los temas que se listan a continuación.

- Demandas por empleo a voluntad y despido injustificado.
- Consumo de sustancias y prueba de detección de drogas.
- Registros y monitoreo.
- Conducta del empleado fuera del trabajo.
- Pruebas genéticas.
- Correo electrónico, internet.

1. ¿Por qué son cuestiones que deben preocupar a recursos humanos?
2. ¿Por qué este asunto es de interés actual para empleados y gerentes?
3. ¿Qué derechos exigen los empleados?
4. ¿Qué leyes o casos de los tribunales, si hay alguno, influyen en este derecho?
5. En general, ¿cómo responden los empleadores a este derecho de los empleados?

caso 1

Despido por comportamiento fuera del trabajo

El siguiente caso ilustra el reclamo de privacidad fuera del trabajo de un empleado y el derecho de la administración a mantener el prestigio de la empresa.

Antes de ser despedido el lunes 6 de mayo de 2004, John Hilliard trabajaba como representante de ventas senior para Advanced Educational Materials (AEM), una empresa proveedora de libros y suministros educativos de alta calidad para secundaria y bachillerato. Durante los 12 años que trabajó se le reconoció como un empleado sobresaliente que tenía una relación de trabajo estrecha con las escuelas a las que atendía. Su historial de ventas era excelente. La razón de su despido fue algo que AEM clasificó como un serio incumplimiento de su código de conducta para los empleados.

El sábado 4 de mayo de 2004, John se encontró por casualidad con Jean Ellison, su gerente, quien lo vio salir de una tienda de videos para adultos llevando con él lo que su gerente describió como revistas pornográficas y videos de clasificación X. El siguiente lunes, Jean comentó el incidente con el vicepresidente de ventas y un representante de recursos humanos de AEM. Todos estuvieron de acuerdo con que el comportamiento de John fuera del trabajo constituía una seria violación al código de conducta para los empleados de la empresa, que decía, en parte, "el comportamiento del empleado fuera del trabajo de ninguna manera puede verse como desfavorable para la empresa, sus empleados o para las ventas de cualquier material educativo". AEM acostumbra pedir a sus representantes de ventas que se ajusten a estándares morales muy altos porque sus clientes principales son administradores y maestros de escuela.

Cuando se reunieron para despedirlo John se opuso a ello. Aunque reconoció haber realizado la compra, sostuvo que lo que hacía en su tiempo personal no era "asunto de la empresa" y que su comportamiento de ninguna manera afectaba a AEM o a la venta de sus productos. Además, dijo: "Las compras fueron una broma para una despedida de soltero".

Fuente: Éste caso se basa en una rescisión real por mala conducta fuera del trabajo. Todos los nombres son ficticios.

PREGUNTAS

1. Dados los hechos de este caso, ¿considera que John se merecía el despido? Explique.
2. ¿Los representantes de ventas de AEM se deben manejar en estándares de conducta personal más altos que los de los representantes de ventas para otro tipo de organizaciones? Explique su respuesta.
3. ¿La administración debió considerar el historial de trabajo de John antes de decidir despedirlo? Explique su respuesta.

caso 2

¡No puede despedirme! Revise su política

Los supervisores informan que el hecho de despedir a un empleado es una de las tareas más duras que desempeñan como gerentes. Aún más, la rescisión por ausentismo puede ser particularmente difícil debido a las causas del ausentismo y, en algunos casos, al historial de trabajo previo del empleado. Este caso ilustra un típico problema de ausencias al que se enfrenta la administración.

Mary Schwartz trabajó en Beach Electrical Systems durante nueve años. En los primeros seis años de su empleo se le consideró una trabajadora modelo. Sus revisiones de desempeño anuales siempre estuvieron por encima del promedio o fueron excepcionales, y sus gerentes la describían como una empleada leal y dedicada. Sin embargo, las cosas cambiaron con rapidez en 2000, cuando Mary se convirtió en "un problema de ausentismo", como lo declaró su actual gerente.

Con base en los registros del departamento de recursos humanos, en 2001 y 2002 Mary se ausentó del trabajo 12 y 19 por ciento del tiempo, respectivamente. Su peor año fue 2003, cuando estuvo ausente 27.2 por ciento del tiempo. Sin embargo, a diferencia de otros empleados ausentes, Mary siempre faltaba por enfermedades comprobables o accidentes relacionados con el trabajo. Su jefe había hablado con ella de vez en cuando acerca de su problema de asistencia, pero nunca se le dio una advertencia oficial (verbal o escrita) de que la despedirían si no mejoraba su registro de asistencia.

El incidente que provocó su rescisión ocurrió el jueves 20 de mayo de 2004. Ese día su gerente notificó a todos los empleados del departamento (ocho en total) que tendrían que trabajar tiempo extra el sábado 22 de mayo de 2004 con el fin de terminar un pedido esencial para un cliente muy valioso e importante. Todos los empleados estuvieron de acuerdo, excepto Mary, que citó "razones personales", que se negó a revelar, para rehusarse a trabajar.

El lunes 24 de mayo de 2004 su jefe, junto con el gerente del departamento, la despidió por "asistencia poco satisfactoria". Mary no cuestionó el registro de asistencia; sin embargo, presentó una queja por medio del procedimiento de resolución alternativa de disputas de la empresa y sostuvo que la administración no la despidió con base en la política disciplinaria publicada por la organización. Indicó la sección del manual de políticas que declara: "Se advertirá del ausentismo a los empleados antes de despedirlos". Mary sostuvo que nunca le advirtieron oficialmente como era requerido. La administración respondió que Mary estaba muy consciente de su problema de ausentismo y que advertirle no hubiera servido para ningún propósito, ya que no estaba en sus manos sanar de su enfermedad. Además, su negativa de trabajar tiempo extra el sábado fue otra muestra de que no se preocupaba por su trabajo ni por el bienestar de su empresa.

Fuente: Basado en un caso de arbitraje que escuchó George W. Bohlander. Los nombres fueron cambiados.

PREGUNTAS

1. ¿Qué papel debería desempeñar el historial de trabajo previo de Mary en este caso? Explique su respuesta.
2. ¿La administración tiene el derecho de saber por qué los empleados se rehúsan a trabajar tiempo extra? Explique su respuesta.
2. Evalúe los argumentos de Mary Schwartz y de la administración en este caso.
4. Si fuera miembro del comité de revisión de quejas de los colegas de la empresa, ¿cómo votaría en este caso? ¿Por qué votaría de esa manera?

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Robert J. Denny, entrevista por el autor, Phoenix, Arizona, 8 de diciembre de 2004.
2. John D. Canoni, "Location Awareness Technology and Employee Privacy Rights", *Employee Relations Law Journal* 30, núm. 1, verano de 2004, p. 26.
3. David J. Walsh, *Employment Law for Human Resource Practice,* Mason, OH: South-Western, 2004): capítulo 17. Véase también Barbara Kate Repa, *Your Rights in the Workplace,* 6a. ed., Berkeley, CA: Nolo Press, 2002.
4. Jeffery A. Mello, "Introduction: The Evolving Nature of the Employment Relationship: Reconsidering Employee Responsibilities and Rights", *Employee Responsibility and Rights Journal* 15, núm. 3, septiembre de 2003, p. 99.
5. Jonathan A. Segal, "Security vs. Privacy", *HRMagazine* 47, núm. 2, febrero de 2002, pp. 93-96.
6. "How to Do Background Checks Properly", *HRFocus* 81, núm. 1, agosto de 2004, p. 11.
7. Mindie Le, Thanh Bao Nguyen y Brian H. Kleiner, "Don't Be Sued for Negligent Hiring", *Nonprofit World* 21, núm. 3, mayo-junio de 2003, p. 14.
8. Luc Sels, Maddy Janssens y Inge Van den Brande, "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Sex Dimensions", *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 4, junio de 2004, p. 461. Ver también Maddy Janssens, Luc Sels y Inge Van den Brande, "Multiple Types of Psychological Contracts: A Six Cluster Solution", *Human Relations* 56, núm. 11, noviembre de 2003, p. 1349.
9. Jill Kickul y Mathew A. Liso-Troth, "The Meaning behind the Message: Climate Perceptions and the Psychological Contract", *Mid-American Journal of Business* 18, núm. 2, otoño de 2003, p. 23.
10 Matthew Heller, "A Return to At-Will Employment", *Workforce* 80, núm. 5, mayo de 2001, pp. 42-46.
11. *Adair v United States,* 2078 U.S. 161, 1908.
12. Jeffery A. Mello, "Employment-at-Will vs. Wrongful Discharge", *Business Horizons* 45, núm. 6, noviembre/diciembre de 2002, p. 3.
13. Lawrence Peikes, "Employer Pays for Reneging on a Promise", *HRMagazine* 49, núm. 3, marzo de 2004, p. 109.
14. Janet E. Michael, "Investigate Thoroughly to Avoid Wrongful Termination Suits", *Nursing Management* 35, núm. 5, mayo de 2004, p. 20.
15. Linda Goldman y Joan Lewis, "A Private Matter", *Occupational Health* 56, núm. 10, octubre de 2004, p. 12.
16. Stefanie L. Lindquist, "Developments in Federal Whistleblower Protection Laws", *Review of Public Personnel Administration* 23, núm. 1, marzo de 2003, p. 78.
17. 18 U.S.C.S. § 1514A (a) (2002).
18. 5 U.S.C.S. § 2302 (2002).
19. P.L. núm. 107-174 (2002).
20. 31 U.D.C.S. §§ 3729-3730 (2002).
21. Charles Haddad y Amy Barret, "A Whistle-Blower Rocks an Industry", *Business Week,* 24 de junio de 2002, pp. 126-130.
22. Matthew Arnold, "MWC Reaches Settlement for Mail Fraud", *Medical Marketing and Media* 38, núm. 8, agosto de 2003, p. 16.
23. Benisa Berry, "Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing", *Employee Responsibilities and Rights Journal* 16, núm. 1, marzo de 2004, p. 1.
24. *Toussaint v Blue Cross and Blue Shield of Michigan,* 408 Mich. 579, 292 N.W. 2d 880, 1980.
25. Bill Schaefer, Dyane Holt y Rebecca R. Hastings, "Employee Handbooks, W-4s, Unpaid Suspensions", *HRMagazine* 49, núm. 11, noviembre de 2004, p. 43.
26. Margaret M. Clark, "Constructive Discharge Is Tangible Employment Action", *HRMagazine* 48, núm. 7, julio de 2003, p. 105.
27. John H. Gray, "Is a Constructive Discharge Resulting from a Supervisor's Environmental Harassment a Tangible Employment Action?", *Labor Law Journal* 55, núm. 3, otoño de 2004, p. 179.
28. Jathan W. Janove, "Don't Add Insult to Injury", *HRMagazine* 47, núm. 5, mayo de 2002, pp. 113-120.
29. "Companies Need to Take Extra Care with Employees Who Sue", *HRFocus* 78, núm. 4, abril de 2001, p. 2.
30. Wayne Outten, "Insider Tips from a Plaintiff's Lawyer", *HRFocus* 78, núm. 6, junio de 2001, pp. 3-4.
31. 29 U.S.C.A.§§ 2101-2109, 2001.
32. Margaret M. Clark, "Employers Fail to Give Required Notice in Majority of Mass Layoffs and Closures", *HRMagazine* 48, núm. 12, diciembre de 2003, p. 34.
33. Maria Greco Danaher, "Loss of Client 'Unforeseeable' Despite Shaky Relationship", *HRMagazine* 48, núm. 2, febrero de 2003, p. 105.
34. La definición común de privacidad como "un derecho general del la persona a que la dejen tranquila" se capta en las palabras de Samuel Warren y Louis Brandeis en su artículo para el seminario "The Right to Privacy", *Harvard Law Review* 193, p. 205 (1890).
35. Justin Juozapavius, "Ban on Firefighter Drug Test Upheld", *The Arizona Republic,* 5 de octubre de 2004, Sección B.
36. Janis Procter-Murphy, abogado laboral, entrevista por el autor, 9 de diciembre de 2004.
37. Carolyn Mei-Sha Chieh y Brian H. Kleiner, "How Organizations Manage the Issue of Employee Privacy Today", *Managerial Research News* 2, núm. 4, 2003, p. 82.
38. Diana Cadrain, "Are Your Employee Drug Tests Accurate?", *HRMagazine* 48, núm. 1, enero de 2003, p. 41.
39. Sandy Smith, "What Every Employer Should Know about Drug Testing in the Workplace", *Occupational Hazards* 66, Núm. 8, agosto de 2004, p. 45. Véase también William F. Current, "Improving Your Drug Testing ROI", *Occupational Safety and Health* 73, núm. 4, abril de 2004, p. 40.
40. Cadrain, "Are Your Employee Drug Tests Accurate?", p. 42.
41. Walsh, *Employment Law for Human Resource Practice,* p. 132.

42. *Ibidem.*
43. 41 U.S.C.S § 701 (a) (1)(2001).
44. 42 U.C.S. § 12210 (b).
45. Los siguientes estados tienen leyes que penalizan el fraude en las pruebas de detección de drogas: Nueva Jersey, Carolina del Norte, Virginia, Oregon, Carolina del Sur, Pennsylvania, Louisiana, Texas y Nebraska.
46. "Employee Crime Prevention", *Risk Management* 50, núm. 10, octubre de 2003, p. 8.
47. James Weber, Lance B. Kurke y David W. Pentico, "Why Employees Steal", *Business and Society* 42, núm. 3, septiembre de 2003, p. 359.
48. Jonathan A. Segal, "Searching for Answers", *HRMagazine* 47, núm. 3, marzo de 2002, pp. 85-91.
49. Matthew J. Camardella, "Electronic Monitoring in the Workplace", *Employment Relations Today* 30, 3, otoño de 2003, p. 91.
50. Ley de Privacidad en las Comunicaciones Electrónicas, 18 U.S.C. §§ 2510-2720.
51. Walsh, *Employment Law for Human Resource Practice, p.* 461.
52. Robin L. Wakefield, "Computer Monitoring and Surveillance", *CPA Journal* 74, núm. 7, julio de 2004, p. 52.
53. Gillian Flynn, "Internet Issues at Work", *Workforce-Vendor Directory* 80, núm. 10, 2002, pp. 33-34.
54. Jack Harari, "HIPAA Takes Effect", *Risk Management* 49, núm. 6, junio de 2002, p. 54.
55. John Swenney, "Camera Use", *HRMagazine* 49, núm. 7, julio de 2004, p. 42.
56. Sheila Anne Feeney, "Love Hurts", *Workforce Management* 83, núm. 2, febrero de 2004, p. 36.
57. Larry Hicks, "Counting Your Genomes before They're Mapped: Patients' Privacy Yet in Danger", *Workspan* 44, núm. 6, junio de 2001, p. 19. Ver también Steve Bates, "Science Fiction: Sparks Fly When Advances in Genetic Collide with Employee Concerns", *HRMagazine* 46, núm. 7, julio de 2001, pp. 35-44.
58. Mark A. Hoffman, "Genetic Bias Legislation Not Needed-Some Say", *Business Insurance* 37, núm. 42, 20 de octubre de 2003, p. 4.
59. Uno de los estudios originales sobre este tema se puede encontrar en Edward L. Harrison, "Why Supervisors Fail to Discipline", *Supervisory Management* 30, núm. 4, abril de 1985, p. 17.
60. George W. Bohlander y Donna Blancero, "A Study of Reversal Determinants in Discipline and Discharge Arbitration Awards: The Impact of Just Cause Standards", *Labor Studies Journal* 21, núm. 3, otoño de 1996, pp. 3-18.
61. "Steps to Take before Recommending Disciplinary Action", *PM Public Management* 86, núm. 6, julio de 2004, p. 43.
62. "22 Tips for Avoiding Employee Lawsuits", *HRFocus* 80, núm. 12, diciembre de 2003, p. 4.
63. Jathan W. Janove, "Private Eye 101", *HRMagazine* 49, núm. 7, julio de 2004, p. 127.
64. Kelly Mollica, "Perceptions of Fairness", *HRMagazine* 49, núm. 6, junio de 2004, p. 169.
65. *NLRB v Weingarten, Inc.,* 95 S.Ct. 959 (1975), 402 U.S. 251, 43 L.Ed.2d., p. 171.
66. D. Diane Hatch, James Hall y Mark T. Kobata, "NLRB Eliminates Nonunion-Employee Weingarten Rights", *Workforce Management* 83, núm. 12, noviembre de 2004, p. 18.
67. Los lectores interesados en la obra pionera sobre disciplina positiva deben consultar a James R. Redeker, "Discipline, Part I: Progressive Systems Work Only by Accident", *Personnel* 62, núm. 10, octubre de 1985, pp. 8-12; James R. Redeker, "Discipline, Part 2: The Nonpunitive Approach Works by Design", *Personnel* 62, núm. 11, noviembre de 1985, pp. 7-14.
68. Para una excelente explicación de los lineamientos para el despido por causa justificada, ver Frank Elkouri y Edna Asper Elkouri, *How Arbitration Works,* 5a. ed., Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1997.
69. Mollie H. Bowers, W. Sue Reddich y E. Patrick McDermott, "Just Cause in the Arbitration of Sexual Harassment Cases", *Dispute Resolution Journal* 55, núm. 4, enero de 2001, pp. 40-55.
70. Richard Bayer, "Firing: Letting People Go with Dignity Is Good for Business", *HRFocus* 77, núm. 1, enero de 2000, p. 10. Ver también Paul Falcone, "Give Employees the (Gentle) Boot", *HRMagazine* 46, núm. 4, abril de 2001, pp. 121-28.
71. "The New Rules of Termination", *HRFocus* 78, núm. 5, mayo de 2001, 1, pp. 11-15.
72. Carol Hymowitz, "Just How Much Should a Boss Reveal to Others about a Staffer's Firing?", *The Wall Street Journal,* 19 de marzo de 2002, p. B-1.
73. Elizabeth Hill, "AAA Employment Arbitration: A Fair Forum at Low Cost", *Dispute Resolution Journal* 58, núm. 2, mayo-junio de 2003, p. 8.
74. Theodore Eisenberg y Elizabeth Hill, "Arbitration and Litigation of Employment Claims", *Dispute Resolution Journal* 58, núm. 4, noviembre de 2003-enero de 2004, p. 44.
75. *Gilmer v Interstate/Johnson Lane* Corp., 111 S.Ct.1647, 1991.
76. *Circuit City Stores, Inc. v Adams,* 121 S.Ct. 1302, 2001.
77. Gillian Flyn, "High Courts Weighs in on Arbitration", *Workforce* 80, núm. 6, junio de 2001, pp. 100-101. Ver también Arthur F. Silbergeld y Gayle Wasserman, "U.S Supreme Court Gives Arbitration of Employment Disputes Another Boost", *Employment Relations Today* 28, núm. 2, verano de 2001, pp. 123-137.
78. Louise Lamothe, "Avoiding Potholes in Mandatory Arbitration: A Look at Recent California Decisions", *Dispute Resolution Journal* 58, núm. 2, mayo-junio de 2003, p. 18. Ver también George W. Bohlander y Robert J. Denny, "Designing a Legally Defensible Alternative Dispute Resolution Agreement", *Journal of Individual Employment Rights* 7, núm. 3, enero de 1999, p. 189.
79. Walsh, *Employment Law for Human Resource Practice,* p. 22.
80. Carolyn Hirchman, "Someone to Listen", *HRMagazine* 48, núm. 1, enero de 2003, p. 47.
81. Margaret M. Clark, "EEOC's Effort to Expand Mediation Gains Momentum", *HRMagazine* 48, núm. 5, mayo de 2003, p. 32.

82. "How Best to Avoid Mediation Mistakes", *HRFocus* 77, núm. 9, septiembre de 2000, p. 2. Ver también Nancy Kauffman y Barbara Davis, "What Type of Mediation Do You Want?", *Dispute Resolution Journal* 53, núm. 2, mayo de 1998, p. 10.
83. Cristina Fahrbach, "From *Gardner* to *Circuit City*: Mandatory Arbitration of Statutory Employment Disputes Continues", *Dispute Resolution Journal* 56, núm. 4, enero de 2002, pp. 64-76. Ver también Carolyn Hirschman, "Order in the Hearing", *HRMagazine* 46, núm. 7, julio de 2001, pp. 58-64.
84. *EEOC v Waffle House, Inc.*, 534 U.S. 279, 2002.
85. Chad Egan Burton, "EEOC v. Waffle House: Employers Win, Again", *Defense Counsel Journal* 71, núm. 1, enero de 2004, p. 52.
86. "EEOC May Sue Even If Arbitration Agreement Exists", *HRFocus* 79, núm. 3, marzo de 2002, p. 2.
87. Jennifer Schramm, "Perception on Ethics", *HRMagazine* 49, núm. 11, noviembre de 2004, p. 176.
88. "Ethical Corporate Behavior Begins with a Code of Conduct", *HRFocus* 79, núm. 7, julio de 2002, pp. 8-9.



© AP Photo/The Daily News Journal, Jae S. Lee

capítulo 14

La dinámica de las relaciones laborales

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Identificar y explicar las principales leyes federales que proporcionan el marco para las relaciones laborales en Estados Unidos.

objetivo 2 Explicar las razones por las cuales los empleados se unen a los sindicatos.

objetivo 3 Describir el proceso por el cual los sindicatos organizan a los empleados y obtienen reconocimiento como su agente negociador.

objetivo 4 Analizar el proceso, las metas y las estrategias de negociación de un sindicato y un empleador.

objetivo 5 Diferenciar las formas del poder de negociación que un sindicato y un empleador pueden utilizar para mejorar sus demandas de negociación.

objetivo 6 Describir un procedimiento típico de queja sindical y explicar las bases para los laudos arbitrales.

objetivo 7 Analizar algunos de los retos contemporáneos a los que se enfrentan las organizaciones sindicales.

Mencione la palabra *sindicato* y la mayoría de las personas tendrán alguna opinión, positiva o negativa, respecto a las organizaciones sindicales de Estados Unidos. Para algunos la palabra evoca imágenes de descontento entre los obreros y los patrones: reclamaciones, huelgas, organización de mítines, boicots. Para otros la palabra representa la democracia industrial, la justicia, la oportunidad y la representación igualitaria. Muchos piensan que los sindicatos lo único que hacen es crear una relación negativa entre empleados y gerentes.

Sin importar las actitudes hacia ellos, desde mediados del siglo XIX los sindicatos han sido una importante fuerza que modela las prácticas de las organizaciones, la legislación y el pensamiento político de Estados Unidos.[1] Hoy en día los sindicatos siguen siendo de interés por su influencia en la productividad de las organizaciones, la competitividad de Estados Unidos, el desarrollo de la ley laboral y las políticas y prácticas de recursos humanos. Tanto los sindicatos como las organizaciones de negocios experimentan cambios en su operación (fusiones y coaliciones) y en su filosofía. Más aún, después de años en que la afiliación estaba declinando, los sindicatos están organizando una vez más activamente a los empleados que aún no tienen representación. Por ejemplo, en fecha reciente los trabajadores de la industria automotriz han ganado derechos de representación para decenas de miles de trabajadores de los fabricantes de autopartes importantes de Estados Unidos, entre los que se incluye a Johnson Controls, Collins and Aidman, Dana, Lear y Metaldyne.[2] El Sindicato Internacional de Empleados de Servicios, uno de los sindicatos estadounidenses de más rápido crecimiento, organizó a 9000 empleados de 20 hospitales propiedad de Catholic Health Care West. En 2004 los grandes sindicatos de esa nación, como United Food, Commercial Workers y Teamsters, se reunieron para organizar a los trabajadores de Wal-Mart, el empleador más grande de Estados Unidos.[3] La Federación Estadounidense del Trabajo-Congreso Industrial de Organizaciones (AFL-CIO, por sus siglas en inglés) y los sindicatos estadounidenses tienen en la organización un objetivo de alta prioridad para el renacimiento del movimiento sindical en el siglo XXI.

A pesar de la larga historia de los sindicatos la problemática de las relaciones laborales no resulta familiar para muchas personas. Por consiguiente, en este capítulo se describen las disposiciones gubernamentales de las relaciones laborales, el proceso de dichas relaciones, las razones por las que los trabajadores se unen a las organizaciones sindicales y la estructura y liderazgo de los sindicatos. Es importante señalar que, con base en la ley laboral, una vez que un sindicato está certificado para negociar para los miembros de una unidad de negociación, debe representar a todos los de la unidad de manera equitativa, sin importar si los empleados se unen después al sindicato o si deciden permanecer sin sindicalizarse. Por tanto, en las últimas secciones de este capítulo se analizarán los temas importantes de la administración de contratos, en particular el manejo de quejas por parte de los empleados y del arbitraje. El capítulo concluirá con un análisis de los retos contemporáneos a los que se enfrentan las organizaciones sindicales.

Los sindicatos y otras organizaciones sindicales pueden influir de manera importante en la capacidad de los gerentes para dirigir y controlar las diversas funciones de la administración de recursos humanos. Por ejemplo las cláusulas sindicales de antigüedad en el contrato de trabajo pueden influir sobre quién es seleccionado para una promoción o para programas de capacitación. Los índices de pago pueden determinarse mediante negociaciones con el sindicato, o éstos pueden imponer restricciones sobre los métodos que utilice la administración para evaluar a los empleados. Por consiguiente, es esencial que los gerentes de ambientes sindicalizados y no sindicalizados entiendan cómo operan los sindicatos, y que estén muy familiarizados con el importante cuerpo de leyes que rigen las relaciones laborales. Hay que recordar que los gerentes y supervisores no pueden aducir como defensa que ignoraban la legislación laboral cuando violan alguna ley al respecto. Antes de seguir leyendo compruebe su conocimiento sobre las leyes que tratan las relaciones laborales contestando las preguntas del recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1".

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Prueba de conocimiento de las relaciones laborales

1. Un mecánico solicitó empleo en una concesionaria automotriz. Se le negó debido a su militancia sindical. ¿Fue legal la acción del empleador?
   ___Sí ___No
2. Durante una campaña de organización sindical los supervisores cuestionaron a los empleados sobre sus ideas sindicales. ¿Estaba este cuestionamiento permitido?
   ___Sí ___No
3. Cuando los miembros del sindicato comenzaron a utilizar botones sindicales en el trabajo, la administración ordenó que se los quitaran. ¿Estaba la administración en su derecho?
   ___Sí ___No
4. Mientras estaba en proceso una campaña de organización, un empleador accedió, como un gesto social, a facilitar bebidas refrescantes en una fiesta de día de asueto. ¿Estará el empleador actuando de conformidad con la ley?
   ___Sí ___No
5. Una empresa distribuyó a otros empleadores antisindicales del área una lista de solicitantes de empleo que eran conocidos por ser partidarios de sindicatos. ¿Fue ilegal esa distribución?
   ___Sí ___No
6. Durante una campaña de organización sindical, la dueña de Servo Pipe prometió a sus empleados un aumento de sueldo si votaban en contra del sindicato. ¿Es legal que la dueña haga esa promesa a sus empleados?
   ___Sí ___No
7. Los empleados tienen el derecho de presentar cargos de práctica laboral injusta en contra de su empleador incluso cuando la organización no tenga sindicato.
   ___Sí ___No
8. El sindicato desea arbitrar la queja de un miembro, la cual carece completamente de fundamento, como ha demostrado la administración. ¿Debe la administración arbitrar la queja?
   ___Sí ___No
9. John Green, un ingeniero de mantenimiento, tiene un mal expediente de trabajo. La administración desea despedirlo; pero Green es representante sindical y es muy crítico con la empresa. ¿Puede la administración despedir legalmente a este empleado?
   ___Sí ___No
10. Durante una campaña de organización un gerente de oficina manifestó fuertes creencias antisindicales y llamó a los oficiales sindicales “mafiosos”, “apestosos” y “bola de radicales”. A los empleados que se unían al sindicato les dijo que “tenían que revisarse la cabeza”. ¿Es legal que el gerente haga este tipo de comentarios?
    ___Sí ___No

Las respuestas se encuentran al final de este capítulo.

Regulación gubernamental de las relaciones laborales

objetivo 1

El desarrollo de la legislación laboral de Estados Unidos tiene sus fundamentos en el clima político, social y económico de ese país. Por lo general se puede decir que el crecimiento del movimiento sindical ha sido paralelo a la aprobación de leyes a favor del trabajo y a la capacidad de los trabajadores de imponer sus exigencias económicas a la administración.[4] Es evidente que las leyes laborales aprobadas en las décadas de los veinte y los treinta favorecieron el crecimiento y la estabilidad de las organizaciones sindicales. Conforme los sindicatos se fortalecían bajo las leyes federales, se aprobaron leyes para contener los abusos sindicales de poder y proteger los derechos de sus miembros ante actividades sindicales no éticas. En la actualidad las leyes que rigen las relaciones laborales buscan crear un ambiente en el que los sindicatos y los empleadores puedan cumplir sus responsabilidades y derechos respectivos. Conocer las leyes de las relaciones laborales ayudará a entender cómo funcionan las relaciones obrero-patronales en Estados Unidos. La primera ley federal referente a las relaciones laborales fue la Ley del Trabajo Ferroviario de 1926. Otras leyes principales que afectan las relaciones laborales en el sector privado son la Ley Norris-LaGuardia, la Ley Wagner, la Ley Taft-Hartley y la Ley Landrum-Griffin.

Ley del Trabajo Ferroviario

El propósito principal de la Ley del Trabajo Ferroviario (RLA, por sus siglas en inglés), promulgada en 1926, era evitar las interrupciones de servicio que resultaban de las disputas entre los ferrocarriles y sus sindicatos operantes. Para lograr este fin la RLA contiene dos extensos procedimientos que le permiten manejar estas disputas obrero-patronales. Primero, el Consejo Nacional de Mediación resuelve los estancamientos de negociaciones utilizando mediación o arbitraje. El Consejo se refuerza además realizando elecciones secretas para determinar si los empleados desean la sindicalización. Segundo, el Consejo Nacional de Ajustes Ferroviarios maneja las quejas y disputas de arbitrajes que surgen durante la vida de un contrato. En 1936 la RLA fue enmendada para ampliar su cobertura a la industria de las líneas aéreas.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El Consejo Nacional de Relaciones Laborales de Estados Unidos tiene su propio sitio web. Ahí se pueden encontrar detalles de su organización, casos actuales y resoluciones. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Ley Norris-LaGuardia

La Ley Norris-LaGuardia, o Ley Antimandato de 1932, restringe severamente la capacidad de los empleadores para obtener un mandato que prohíba que un sindicato realice barricadas pacíficas, boicots y actividades de huelga. En el pasado los mandatos de los tribunales federales habían sido un arma efectiva en contra de los sindicatos porque obligaban a éstos ya sea a cesar dichas actividades o a sufrir el castigo de comparecer ante los tribunales por desacato. Todavía se pueden otorgar mandatos en las disputas laborales. Sin embargo, antes de que pueda emitirse uno, los empleadores deben demostrar que su falta causará mayor daño al empleador que al sindicato. Al igual que la RLA, esta ley promueve la negociación colectiva y alienta la existencia, formación y operación efectiva de las organizaciones sindicales.

Ley Wagner

La Ley Wagner de 1935 (o Ley Nacional de Relaciones Laborales) ha tenido, por mucho, el efecto más significativo en las relaciones obrero-patronales. Colocó con firmeza el poder protector del gobierno federal detrás de los esfuerzos de los empleados de organizar y negociar colectivamente por medio de representantes de su elección.

La Ley Wagner creó el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por sus siglas en inglés) para regular las relaciones laborales de Estados Unidos. Aunque esta ley fue enmendada por la Ley Taft-Hartley, se conservó la mayoría de las cláusulas principales que protegían los derechos de negociación de los empleados. La Sección 7 de la ley garantiza estos derechos de la siguiente manera:

> Los empleados tendrán el derecho a la autoorganización, para formar, unirse o ayudar a organizaciones sindicales a negociar colectivamente por medio de representantes de su propia elección y dedicarse a actividades concertadas para el propósito de la negociación colectiva u otra ayuda o protección mutua, y también tendrán el derecho de abstenerse de cualquiera de estas actividades hasta el punto en que dicho derecho pueda verse afectado por cualquier acuerdo que requiera afiliarse a una organización sindical como condición para el empleo.[5]

Para garantizar a los empleados sus derechos de la Sección 7, el Congreso prohibió las prácticas específicas de los empleadores que niegan a los empleados los beneficios de la ley. La Sección 8 de la ley lista cinco **prácticas laborales injustas** (**ULP**, por sus siglas en inglés) de los empleadores.

prácticas laborales injustas (ULP)
Prácticas ilegales específicas del empleador y del sindicato que niegan a los empleados sus derechos y beneficios bajo la Ley Federal del Trabajo.

1. Interferir con, restringir u obligar a los empleados en el ejercicio de sus derechos garantizados en la Sección 7.
2. Dominar o interferir en la formación o administración de cualquier organización sindical o contribuir financieramente o de otra manera para apoyarla.
3. Discriminar en lo referente a la contratación o mantenimiento de un empleo o a cualquier condición de trabajo para alentar o desalentar la membresía a cualquier organización sindical.
4. Despedir o discriminar de otra manera a los empleados porque presenten cargos o den testimonio bajo esta ley.
5. Rehusarse a negociar colectivamente con los representantes de los empleados debidamente elegidos.

Los empleadores cometen muchas prácticas laborales injustas cada año con o sin conocimiento de su injusticia. Por ejemplo, en el año fiscal 2004 se presentaron 26 890 prácticas laborales injustas ante el Consejo Nacional de Relaciones Laborales. Se presentaron presuntas violaciones a la ley por parte de los empleadores en 19 446 casos.[6] La mayoría de los cargos contra los empleadores tenía que ver con despidos ilegales o con otro tipo de discriminación contra empleados. Por tanto, es imperativo que los gerentes de todos los niveles reciban capacitación sobre los derechos de los empleados y las prácticas laborales injustas. Cuando los empleadores violan los derechos de los empleados el Consejo Nacional de Relaciones Laborales puede "aplicar acción afirmativa incluyendo la reinstalación del empleado con o sin pago de salarios caídos, así como ejecutar las políticas de la ley y restituir a los empleados discriminados".[7] En 2004 el Consejo Nacional de Relaciones Laborales ganó para los empleados 205.7 millones de dólares en salarios caídos por violaciones de los empleadores a la ley.[8]

El Consejo Nacional de Relaciones Laborales

La agencia responsable de administrar y aplicar la Ley Wagner es el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB). Sirve al interés público reduciendo las interrupciones en la producción o servicio causadas por las disputas obrero-patronales. Para lograr esta meta el consejo tiene dos funciones principales: 1) realizar elecciones secretas para determinar si los empleados desean ser representados por un sindicato y 2) evitar y remediar las prácticas laborales injustas. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales no actúa por iniciativa propia en ninguna función. Sólo procesa aquellos cargos por prácticas laborales injustas y peticiones de elecciones de los empleados que se puedan presentar en una de sus 32 oficinas regionales o en otras oficinas de campo más pequeñas.

El Consejo Nacional de Relaciones Laborales opera en un campo dinámico en el que la información sobre la operación de la agencia y las respuestas a preguntas legales pue-

den ser esenciales, tanto para los empleados como para los gerentes. En 2003 dicho consejo dio a conocer un número telefónico gratuito diseñado para proporcionar al público acceso fácil y sin costo sobre la agencia.[9] Además, cada oficina regional tiene disponible un "funcionario de información" para responder a las preguntas legales específicas sobre la ley y el mismo consejo.

Ley Taft-Hartley

La aprobación de la Ley Wagner impulsó el enorme crecimiento de la sindicalización durante las décadas de los treinta y cuarenta. En 1940 la afiliación sindical en Estados Unidos alcanzaba los nueve millones y, con los nuevos militantes, la mano de obra recurría con mayor frecuencia a las huelgas, lo que generó un problema para los empleadores. Con el poder de negociación de los sindicatos, que en la actualidad ha aumentado de forma significativa, además de los reportes de abusos sindicales de los derechos de los empleados, se consideraron necesarias ciertas restricciones a los sindicatos. La Ley Taft-Hartley de 1947 (también conocida como Ley de Relaciones Obrero-Patronales) cumplió estos objetivos definiendo las prácticas laborales injustas de los sindicatos y frenando varias actividades de huelga de las organizaciones sindicales. Las prácticas laborales injustas de los sindicatos son éstas:

1. Restricción o coacción de los empleados en el ejercicio de sus derechos.
2. Restricción o coacción de los empleadores en la selección de las partes para negociar en su nombre.
3. Persuasión de los empleadores para discriminar contra cualquiera de sus empleados.
4. Negativa a negociar colectivamente con un empleador.
5. Participación en boicots secundarios y disputas jurisdiccionales.
6. Intento de obligar el reconocimiento de un empleador cuando otro sindicato ya es el representante certificado.
7. Cobro de cuotas y pagos excesivos de iniciación.
8. Prácticas de "aprovechamientos" que requieran el pago de salarios por servicios no realizados.

En resumen, al aprobar la Ley Taft-Hartley, el Congreso equilibró los derechos y las obligaciones de los obreros y los patrones en la arena de la negociación colectiva. La ley ya no sería criticada por favorecer a los sindicatos.[10]

El Servicio Federal de Mediación y Conciliación

Debido a la alta incidencia de huelgas después de la Segunda Guerra Mundial, la Ley Taft-Hartley creó el Servicio Federal de Mediación y Conciliación (FMCS, por sus siglas en inglés) para ayudar a resolver las disputas de negociación. La función de esta agencia independiente es ayudar a los obreros y a los patrones a lograr acuerdos de negociación colectiva por medio de los procesos de mediación y conciliación. Estas funciones utilizan una parte neutral que mantiene las comunicaciones entre los negociadores en un intento por obtener un acuerdo. A diferencia del Consejo Nacional de Relaciones Laborales, el Servicio Federal de Mediación y Conciliación no tiene poderes de aplicación ni puede procesar a nadie. Más bien, las partes en un estancamiento de negociación deben elegir de manera voluntaria el uso del servicio. Sin embargo, una vez que se pide al Servicio Federal de Mediación y Conciliación intervenir en una disputa, su participación en el proceso puede mejorar mucho las relaciones obrero-patronales a la vez que proporciona un vehículo para el intercambio de propuestas de negociación colectiva.[11] Según Ron Collotta, comisionado de este servicio federal en Phoenix, Arizona, la agencia interviene como mediador en entre 6000 y 7000 disputas de negociación cada año.[12] En años recientes el FMCS ha destacado resolviendo puntos muertos que involucraban a las industrias de comunicación, deportes, educación y transporte.

Ley Landrum-Griffin

En 1959 el Congreso aprobó la Ley Landrum-Griffin (también conocida como la Ley de Notificación y Divulgación de Información Obrero-Patronal) para salvaguardar los derechos de los miembros de los sindicatos y prevenir mafias y otras prácticas inescrupulosas por parte de los empleadores y los representantes sindicales. Una de las cláusulas más importantes de la Ley Landrum-Griffin es la Declaración de Derechos de los Miembros de los Sindicatos, que requiere que cada miembro sindical tenga derecho a 1) nominar candidatos para el puesto sindical, 2) votar en las elecciones o referendos sindicales, 3) asistir a juntas sindicales y 4) participar en juntas sindicales y votar en asuntos sindicales. A los miembros sindicales también se les otorga el derecho de examinar las cuentas y los registros del sindicato para verificar la información contenida en los informes y, cuando sea necesario, presentar demandas contra los representantes con el fin de proteger los fondos del sindicato. Más aún, por ley los sindicatos tienen que enviar cada año informes financieros al secretario de trabajo y los empleadores deben reportar cualquier gasto que hagan al intentar ejercer sus derechos de negociación.

El proceso de las relaciones laborales

objetivo 2

proceso de las relaciones laborales
Secuencia lógica de cinco acontecimientos: 1) los trabajadores desean representación colectiva, 2) el sindicato comienza su campaña de organización, 3) empieza el proceso de representación del Consejo Nacional de Relaciones Laborales, 4) las negociaciones colectivas llevan a un contrato y 5) se administra el contrato.

Individualmente, los empleados pueden ejercer hasta cierto punto muy poco poder en sus relaciones con los empleadores. Por supuesto, si creen que no se les está tratando con justicia, pueden recurrir a la Sección 7 de la Ley Nacional de Relaciones Laborales, que les otorga el derecho legal de organizar y negociar con el empleador de manera colectiva. Cuando los empleados siguen esta dirección, comienza el proceso de relaciones laborales. Como se ilustra en la figura 14.1, el **proceso de las relaciones laborales** consta de una secuencia lógica de cinco acontecimientos: 1) los trabajadores desean representación colectiva, 2) el sindicato comienza su campaña de organización, 3) empieza el proceso de representación del Consejo Nacional de Relaciones Laborales, 4) las negociaciones colectivas llevan a un contrato y 5) se administra el contrato. Las leyes y los reglamentos administrativos influyen en cada uno de estos acontecimientos otorgando privilegios especiales (o imponiendo restricciones definidas) a trabajadores, gerentes y representantes sindicales.[13]

Causas de la sindicalización de los empleados

La mayoría de las investigaciones sobre por qué los empleados se sindicalizan proviene del estudio de los obreros en el sector privado. Estos estudios por lo general concluyen que los empleados se sindicalizan como resultado de una necesidad económica, de una insatisfacción general con las prácticas gerenciales o con el fin de satisfacer sus necesidades sociales y de estatus. En resumen, los empleados ven el sindicalismo como un medio para lograr resultados que no pueden conseguir actuando de manera individual.

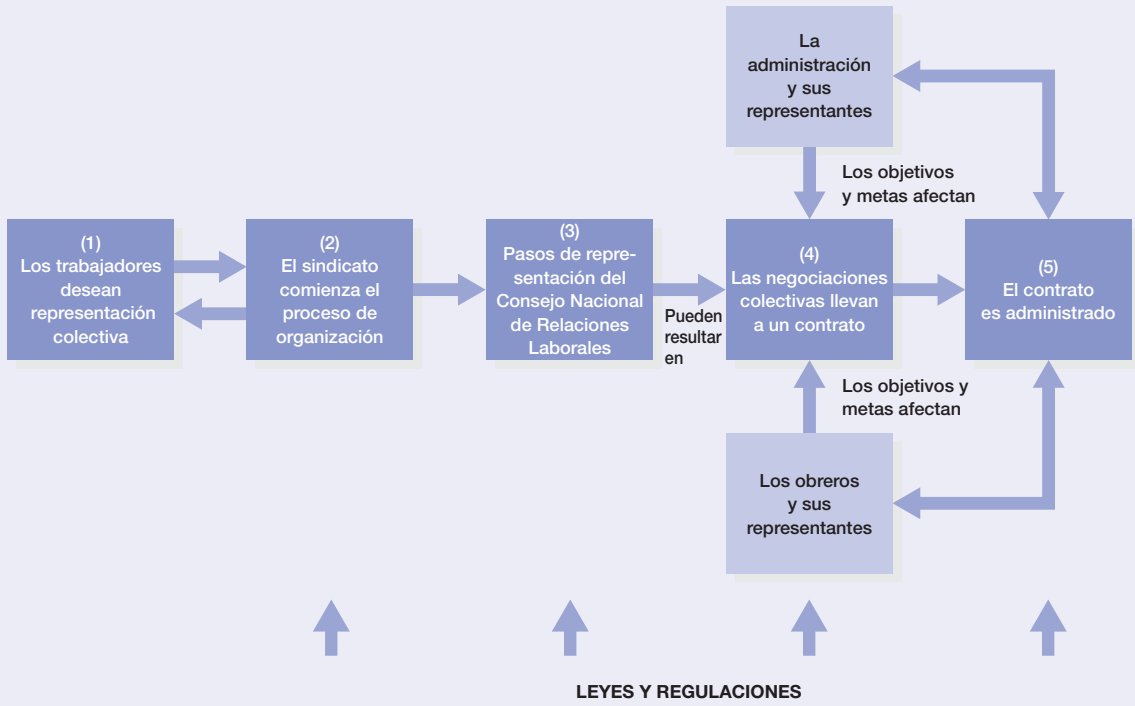
Hay que señalar que algunos empleados se unen a los sindicatos debido a la **cláusula de exclusión** (union shop) que condiciona el empleo a la afiliación a éstas. En los estados donde está permitida es una cláusula del contrato de trabajo que requiere que los empleados se sindicalicen como una condición para ser contratados. Sin embargo, aun cuando son obligados a unirse, muchos empleados aceptan el concepto de sindicalización una vez que se involucran en el sindicato como miembros.

cláusula de exclusión
Cláusula del contrato de trabajo que pide a los empleados unirse al sindicato como requisito para su empleo.

Necesidades económicas

El que los empleados elijan la sindicalización dependerá de si perciben que el sindicato es o no efectivo para mejorar varias condiciones económicas del empleo (conocida a menudo

Figura 14.1 El proceso de las relaciones laborales



como mediación del sindicato). La insatisfacción con los salarios, las prestaciones y las condiciones de trabajo parecen ser las razones más fuertes para unirse a un sindicato. Este punto es continuamente demostrado por los estudios de investigación que encuentran que tanto los miembros del sindicato como los que no lo son tienen altas expectativas del desempeño del sindicato en cuanto a los asuntos cotidianos de la negociación colectiva.[14] Son esos asuntos tradicionales de salarios, prestaciones y condiciones de trabajo sobre los que están construidos los sindicatos.

Insatisfacción con la administración

Los empleados pueden buscar la sindicalización cuando perciben que las prácticas gerenciales referentes a la promoción, transferencia, asignación de turnos u otras políticas relacionadas con el trabajo son administradas de manera injusta o parcial. Los empleados citan el favoritismo mostrado por los gerentes como una de las principales razones para unirse a un sindicato. Esto es cierto en particular cuando el favoritismo tiene que ver con las áreas de recursos humanos de disciplina, promociones, asignaciones de puesto y oportunidades de capacitación.

Se ha observado en todo este libro que los empleados de hoy en día están mejor educados que los del pasado, y a menudo expresan su deseo de involucrarse más en las decisiones que afectan su trabajo. En el capítulo 4 se analizó el concepto de empowerment (atribución de facultades) al empleado y se destacaron varias técnicas de participación de los empleados. Si los empleadores niegan a los empleados la oportunidad de participar en las decisiones que afectan su bienestar, pueden fomentar que se afilien a un sindicato. Por lo general se cree que una de las razones por las que los gerentes comienzan progra-

Estos profesores están ejerciendo su derecho a protestar por acciones gerenciales que perciben como injustas.



© SPENCER GRANT/PHOTOEDIT

mas de participación de los empleados y buscan otorgarles facultades es evitar que se organicen para una acción colectiva. Por ejemplo, los empleadores de la industria automotriz, de semiconductores y del sector financiero involucran a sus empleados en programas de colaboración como un medio para reprimir la sindicalización. En un esfuerzo de organización realizado por el United Auto Workers en una planta de Nissan, el sindicato perdió la elección porque los trabajadores estaban satisfechos con la voz en la toma de decisiones que les daba el estilo participativo de Nissan.

Preocupaciones sociales y de liderazgo

Los empleados cuyas necesidades de reconocimiento y afiliación social se ven frustradas se pueden unir a los sindicatos como un medio para satisfacerlas. Por medio de su sindicato tienen oportunidad de fraternizar con otros empleados que tienen deseos, intereses, problemas y quejas similares. Los empleados también se pueden unir a los sindicatos sólo por la misma razón que se unirían a una organización civil, club o equipo deportivo, es decir, para disfrutar de la compañía de otros y beneficiarse del prestigio y valor que les puede proporcionar pertenecer a la organización que elijan. Además, el sindicato también les permite utilizar sus talentos de liderazgo como representantes del sindicato y representantes de los compañeros empleados. Un estudio encontró que algunos empleados se afiliaban a los sindicatos y colaboraban con sus representantes para llamar la atención y que sus compañeros los consideraran como una persona que "se enfrenta al jefe".[15]

objetivo 3

Organización de campañas

Una vez que los empleados desean sindicalizarse, se puede comenzar una campaña de organización formal, ya sea por un organizador sindical o por empleados que actúan en su propio nombre.[16] Contrario a la creencia popular, la mayoría de las campañas de organización las inician los empleados más que los organizadores sindicales. Sin embargo, los grandes sindicatos estadounidenses como el United Auto Workers, el United Brotherhood of Carpenters, el United Steelworkers del Acero y el Teamsters, tienen departamentos de organización formales cuyo propósito es el de identificar las oportunidades de organización y organizar campañas con ese fin.

Pasos para la organización

Terry Moser, antiguo presidente de Teamster Local 104, dijo una vez a los autores de este libro que la campaña de organización típica sigue una serie de pasos progresivos que pueden llegar a la representación de los empleados. El proceso de organización, como lo describe Moser, suele incluir los siguientes pasos:

1. Contacto empleado/sindicato.
2. Junta de organización inicial.
3. Formación de un comité de organización interno.
4. Petición de elección y preparación de la votación.
5. Negociaciones de los contratos.

Paso 1. El primer paso comienza cuando los empleados y los representantes sindicales se ponen en contacto para explorar la posibilidad de sindicalización. Durante estos análisis los empleados investigan las ventajas de la representación del sindicato y los representantes sindicales comienzan a recabar información sobre las necesidades, problemas y quejas de los empleados. Los organizadores sindicales también buscan información específica sobre la salud financiera del empleador, estilos de supervisión y políticas y prácticas de la organización. Para ganar el apoyo de los empleados los organizadores sindicales deben construir un caso *en contra* del empleador y *a favor* del sindicato.

Paso 2. A medida que la campaña de organización gana dinamismo, el organizador programa una junta sindical inicial para atraer más partidarios. El organizador utiliza la información obtenida en el paso 1 para tratar las necesidades de los empleados y explicar cómo el sindicato puede asegurar esas metas. Dos propósitos adicionales de las juntas de organización son 1) identificar a los empleados que pueden ayudar al organizador a dirigir la campaña y 2) establecer cadenas de comunicación que lleguen a todos los empleados.

Paso 3. El tercer paso importante en la campaña de organización es formar un comité de organización interno compuesto por empleados dispuestos a liderar la campaña. El papel del comité es interesar a otros empleados para que se unan al sindicato y apoyen su campaña. Una tarea importante del comité es hacer que los empleados firmen una **carta de autorización** (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2") indicando su disposición a ser representados por un sindicato en las negociaciones colectivas con su empleador. El número de cartas de autorización firmadas demuestra la fortaleza potencial del sindicato.[17] Al menos 30 por ciento de los empleados debe firmar las cartas de autorización antes de que el Consejo Nacional de Relaciones Laborales realice una elección de representación.

carta de autorización
Declaración firmada por un empleado autorizando a un sindicato a actuar como su representante para los propósitos de la negociación colectiva.

Paso 4. Si un número suficiente de empleados apoya la campaña sindical, el organizador busca una elección patrocinada por el gobierno. Se presenta una petición de representación ante el Consejo Nacional de Relaciones Laborales pidiendo que se realice una elección secreta para determinar si los empleados en realidad quieren sindicalizarse. Antes de la elección se dirige una gran campaña publicitaria a los empleados con el fin de obtener su apoyo y sus votos para la elección. Éste es un periodo de emociones intensas para los empleados, la organización sindical y el empleador.

Paso 5. La organización del sindicato concluye cuando el sindicato gana la elección. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales "certifica" al sindicato como el representante legal de negociación de los empleados. Es en este momento cuando empiezan las negociaciones del contrato, las cuales representan otra lucha entre el sindicato y el empleador. Durante las negociaciones cada parte busca las condiciones de trabajo favorables para su posición. Los miembros del comité organizador de la planta y el organizador sindical intentan negociar el primer contrato de los empleados. En casi una de cada cuatro campañas sindicales los sindicatos no pueden asegurar un primer contrato después de ganar una elección de representación.[18] Si el sindicato no puede obtener un contrato en el transcurso de un año después de ganar la elección, la Ley Taft-Hartley permite a los empleados

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Carta de Autorización de United Food and Comercial Workers International Union

United Food & Commercial Workers International Union

Afiliado a AFL-CIO-CLC

AUTORIZACIÓN DE REPRESENTACIÓN

Por medio de la presente autorizo a United Food and Comercial Workers International Union, AFL-CIO-CLC o a su Sindicato(s) Local(es) contratado(s) para representarme en el propósito de negociación colectiva.

(Escriba su nombre con letras de molde) (Fecha)

(Firma) (Teléfono de casa)

(Dirección) (Ciudad) (Estado) (Código postal)

(Nombre del empleador) (Dirección)

(Fecha de contratación) (Tipo de trabajo que realiza) (Departamento)

Turno matutino ____ Turno nocturno ____ Tiempo completo ____ Medio tiempo ____

(Tarifa por hora) (Día libre)

¿Participaría en un comité organizador? Sí No

sacar por votación al sindicato por medio de una elección de "descertificación" del Consejo Nacional de Relaciones Laborales.

Tácticas de organización agresivas

Sin duda un objetivo estratégico del movimiento sindical es hacerse más agresivo y creativo en sus tácticas de organización. Los sindicatos han conmocionado al desarrollar estas estrategias "revolucionarias" de organización para compensar la disminución en la afiliación y contraatacar las campañas antisindicales de los empleadores.[19] (Ambos temas se analizarán después.) Para lograr su agenda de "vitalizar" el movimiento sindical, los sindicatos utilizan (en diversos grados) las siguientes armas de organización para lograr sus metas:

1. *Participación política.* Los sindicatos se han hecho más selectivos en su apoyo a funcionarios públicos otorgando fondos sindicales a los candidatos que específicamente se comprometen a apoyar una legislación laboral. Un sindicato, el Sindicato Internacional de Empleados de Servicios, desembolsó la impresionante cantidad de 65 millones de dólares para apoyar a John Kerry en la elección presidencial de 2004.[20] Según un oficial sindical, el trabajo organizado necesita generar "calor callejero" durante las batallas políticas.[21]
2. *Afiliación por infiltración.* Miembros sindicales pagados solicitan empleo en una empresa objetivo identificada, casi siempre una empresa de construcción sin sindicato. Estos miembros capacitados trabajan de forma activa para sindicalizar a otros empleados. En el caso *Consejo Nacional de Relaciones Laborales contra Town and Country Electric, Inc.*, la Corte Suprema de Estados Unidos (1995) sostuvo que los empleadores no pueden

discriminar respecto a la contratación o a otros términos de empleo contra las infiltraciones sindicales.[22] Una verdadera espina para los gerentes, las campañas de afiliación por invasión focal han sido exitosas en las regiones en crecimiento de Estados Unidos.[23]

3. *Capacitación del organizador.* Por lo general la organización ha sido un trabajo de medio tiempo. En la actualidad el Instituto de Organización de la AFL-CIO capacita de manera activa a una nueva generación de organizadores de tiempo completo, profesionales y muy hábiles. La meta actual es capacitar a 1000 nuevos organizadores. Además, la AFL-CIO ha desafiado a los sindicatos locales para que movilicen a todos los miembros en torno a la organización, lo que incluye gastar 30 por ciento del dinero local en esfuerzos de reclutamiento.
4. *Campañas corporativas.* Los sindicatos pueden elaborar listas de grupos comunitarios o políticos para boicotear los productos de una empresa objetivo. Otras tácticas incluyen escribir editoriales en los periódicos para llamar la atención sobre las decisiones de una empresa específica; presentar cargos ante agencias administrativas como la OSHA, el Departamento del Trabajo y el Consejo Nacional de Relaciones Laborales; y presionar a la institución financiera de una organización para retener préstamos o pagos de demandas. En una estrategia reciente la AFL-CIO pidió al Servicio de Recaudación Interna y al Departamento del Trabajo que investigaran las prácticas financieras en 19 capítulos de la Associated Builders and Contractors (ABC), un grupo industrial que apoya las causas del Comité Nacional Republicano de Estados Unidos.[24] En 2003 el sindicato de la Federación Estadounidense de Empleados Estatales, de Condado y Municipales, ejerció presión sobre algunos fondos de pensiones reteniendo el dinero de sus miembros para que no invirtieran en empresas que privatizan los puestos públicos. El propósito es detener la transferencia de puestos públicos sindicalizados a empresas independientes sin sindicato.[25]
5. *Tecnología de la información.* El correo electrónico e internet se están convirtiendo con rapidez en herramientas efectivas de la organización sindical. Existen sitios web que conectan a los empleados con literatura sindical, solicitudes de afiliación sindical y páginas web individuales de sindicatos. Los "cybersindicatos" buscan aplicar la tecnología informática a todos los aspectos de la actividad de organización.[26]

Tácticas de los empleadores opuestas a la sindicalización

Los empleadores utilizan una campaña de dos vías para combatir la sindicalización. Primero, cuando es posible, los empleadores acentúan la relación favorable empleado-empleador que hayan experimentado en el pasado sin un sindicato. Los empleadores pueden enfatizar cualquier ventaja en salarios, prestaciones o condiciones de trabajo que los empleados pueden disfrutar en comparación con aquellas que ofrecen las organizaciones que ya están sindicalizadas. "Aunque tienen el derecho a unirse a un sindicato", los empleadores pueden recordar a sus empleados, que "también tienen el derecho a no unirse a uno, y a tratar directamente con la organización, sin interferencias externas".

Segundo, los empleadores enfatizan cualquier aspecto desfavorable del sindicalismo entre los que se incluyen huelgas, el pago de cuotas sindicales y de evaluaciones especiales, así como los abusos publicados sobre los derechos legales de los militantes, junto con cualquier promesa falsa hecha por el sindicato en el transcurso de su campaña. Se hace hincapié en dar a conocer a los empleados las reglas con las que el sindicato rige la conducta de los miembros, por ejemplo la que estipula que quienes crucen la barrera serán multados. Los empleadores también pueden utilizar estadísticas gubernamentales para mostrar que los sindicatos cometen grandes cantidades de prácticas laborales injustas. Por ejemplo, en 2004 se presentaron 6917 acusaciones de prácticas laborales injustas contra los sindicatos; la mayoría (5976) argumentó la restricción y coacción ilegal a los empleados.[27] Los empleadores pueden iniciar acción legal si los miembros del sindicato o sus líderes se involucran en prácticas laborales injustas durante el esfuerzo de organización.

Dentro de los límites permitidos por la Ley Taft-Hartley, los empleadores pueden expresar sus puntos de vista sobre las desventajas de ser representados por un sindicato. Sin

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Lo que no debe hacer un empleador durante las campañas de organización sindical

Las campañas de organización sindical son eventos cargados de emoción. Además, la ley laboral, las reglas del Consejo Nacional de Relaciones Laborales y las decisiones de los tribunales afectan en gran medida el comportamiento y las acciones de la administración y de los representantes sindicales. Durante la campaña los gerentes y supervisores deben evitar lo siguiente:

- Asistir a las asambleas sindicales, espiar en las reuniones de los empleados sindicalizados o cuestionar a los empleados sobre el contenido de las asambleas sindicales.
- Cuestionar a los empleados presentes o actuales sobre sus sentimientos hacia el sindicato, en particular sobre cómo votarían en una elección sindical.
- Amenazar o despedir a los empleados por su apoyo al sindicato o por sus creencias al respecto.
- Modificar las condiciones de trabajo de los empleados porque trabajan activamente para el sindicato o sólo porque apoyan sus ideales.
- Proporcionar los nombres, domicilios y números telefónicos de los empleados a los representantes sindicales o a otros empleados que simpatizan con el sindicato.
- Prometer a los empleados mejoras en las condiciones de trabajo (aumentos de sueldo, mejoras en las prestaciones, etcétera) si votan contra el sindicato.
- Aceptar o revisar las cartas sindicales de autorización o las peticiones pro sindicales debido a que los nombres de los empleados están listados en estos documentos.

embargo, al contrarrestar una campaña sindical los gerentes no deben amenazar a los empleados con quitarles su trabajo o con quitarles o reducirles otras prestaciones si votan a favor de la sindicalización. Los empleadores tampoco les pueden ofrecer nuevas o mejores prestaciones, o salarios más altos, como un medio para lograr que voten "no sindicato". En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" se presenta una lista de algunas de las actividades que los gerentes o supervisores no deben hacer.[28]

Sindicalización de los empleados

unidad de negociación Grupo de dos o más empleados que comparten intereses y condiciones de trabajo comunes y que se pueden agrupar de manera razonable para propósitos de negociación colectiva.

Los empleados que se van a organizar constituyen la unidad de negociación que será cubierta por el contrato de trabajo. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales define una **unidad de negociación** como un grupo de dos o más empleados que comparten intereses y condiciones de trabajo comunes y que se pueden agrupar de manera razonable para propósitos de negociación colectiva. Si un empleador y un sindicato no pueden ponerse de acuerdo sobre quién debería estar en la unidad negociadora, el Consejo Nacional de Relaciones Laborales determinará una unidad negociadora adecuada basándose en una similitud de intereses (como salarios, responsabilidades de trabajo o capacitación) entre los empleados dentro de la unidad. Por ejemplo, en los hospitales el consejo ha designado unidades independientes para enfermeras, técnicos, médicos, empleados de mantenimiento, personal de oficina, todos los demás no profesionales y vigilantes.

Elección de representación del Consejo Nacional de Relaciones Laborales

Si tiene éxito al inscribir a 30 por ciento de los empleados en la unidad negociadora, el sindicato solicita una elección dirigida por el Consejo Nacional de Relaciones Laborales. Por lo general el sindicato inicia la petición de sostener elecciones de representación, aunque los empleadores en ciertas circunstancias también tienen derecho a pedirlas (ver el

recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4"). Antes de la elección el consejo sostiene una *audiencia de preelección* con el empleador y el sindicato (o sindicatos) buscando representar a los empleados. En esta reunión se determinan varios asuntos importantes, entre los que se incluyen la verificación de las cartas de autorización, la jurisdicción del Consejo Nacional de Relaciones Laborales para sostener la elección, la determinación de la unidad negociadora (si las partes contestan), la fecha de la elección y las opciones de votación que aparecerán en las papeletas de la elección. Las papeletas listan los nombres de los sindicatos que buscan reconocimiento y también proporcionan una opción de "no sindicato".

Después de la elección se determina la parte ganadora por el número real de votos, no por el número de miembros de la unidad negociadora. Por ejemplo, suponga que la unidad negociadora en XYZ Corporation comprendía a 100 empleados, pero sólo 27 votaron en la elección. El sindicato que recibe 14 votos de "sí" entre los 27 votantes (una mayoría) se declararía el ganador y negociaría para los 100 empleados. Por ley se debe otorgar al sindicato **representación exclusiva** sobre todos los empleados de las unidades negociadoras. El sindicato es *certificado* por el Consejo Nacional de Relaciones Laborales como el agente negociador durante al menos un año, o por la duración del contrato de trabajo. Una vez que el sindicato está certificado, el empleador está obligado a comenzar las negociaciones que lleven a un contrato de trabajo.

representación exclusiva
Derecho y responsabilidad legal del sindicato de representar a todos los miembros de las unidades de negociación por igual, sin importar si los empleados se unen o no al sindicato.

Una estadística importante en las relaciones laborales es el registro de triunfos/derrotas de los sindicatos en elecciones de certificación. En 1950 el porcentaje de triunfos de sindicatos en elecciones sostenidas por el Consejo Nacional de Relaciones Laborales fue de 74.5 por ciento. Este porcentaje descendió de manera drástica a 60.2 por ciento en 1965 y a 48.2 por ciento en 1995. El porcentaje de triunfos para los sindicatos se ha estabilizado en alrededor de 50 por ciento desde 1995. Por ejemplo, en 2004 el consejo sostuvo 2719 elecciones de representación definitiva, de las que 1579 resultaron en triunfos sindicales, una tasa de triunfo de 53.2 por ciento.[29] Estadísticas recientes muestran que los sindicatos han perdido mucha de su capacidad para ganar representación negociadora para los empleados.

Los empleados se pueden sindicalizar sin una elección del consejo. Este procedimiento del Consejo Nacional de Relaciones Laborales se conoce como "certificación de una carta de revisión". Si el sindicato logra inscribir al menos a 50 por ciento de los empleados en la unidad negociadora, puede pedir que el empleador lo reconozca. Por lo general la evidencia se produce en forma de cartas de autorización firmadas por los empleados. Sin embargo, si el empleador cree que la mayoría de sus empleados no quiere pertenecer al sindicato, o si cuestiona la autenticidad de las cartas, puede insistir en que se realice una elección de representación. En años recientes un número de sindicatos cada vez mayor, entre los que se incluyen el de los Trabajadores de las Comunicaciones de Estados Unidos (CWA) y el de los Trabajadores Sindicalizados de la Industria Automotriz, ha recurrido a la verificación de cartas como una forma conveniente para organizar a los empleados. La AFL-CIO estima que los sindicatos listan unos 150 000 a 200 000 nuevos miembros cada año mediante las verificaciones de cartas.[30]

Efecto de la sindicalización en los gerentes

¿Por qué los empleadores se oponen con tanta fuerza a la sindicalización de sus empleados? Primero, los estudios en el campo de la economía laboral muestran de forma rutinaria que los salarios y prestaciones son más altos en las organizaciones que están sindicalizadas que en las organizaciones similares que no lo están. Segundo, los sindicatos pueden tener un efecto importante en las prerrogativas ejercidas por la administración cuando se trata de tomar decisiones respecto a los empleados. Tercero, la sindicalización restringe la libertad de la administración para formular políticas de recursos humanos de manera unilateral y puede desafiar la autoridad de los supervisores.

Retos a las prerrogativas de la administración

Por lo general los sindicatos intentan lograr una mayor participación en las decisiones administrativas que afectan a sus miembros. Estas decisiones pueden involucrar asuntos

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

Cartel de elección del NLRB

AVISO A LOS EMPLEADOS

POR EL
Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB)

Se ha presentado UNA PETICIÓN ante esta agencia federal buscando una elección para determinar si ciertos empleados quieren ser representados por un sindicato.

El caso está siendo investigado y HASTA AHORA NO SE HA HECHO NINGUNA DETERMINACIÓN por parte del Consejo Nacional de Relaciones Laborales. SI se realiza la elección se colocarán notificaciones de ésta dando detalles completos para votar.

Se sugirió que su empleador colocara este aviso para que el Consejo Nacional de Relaciones Laborales pudiera informarle sobre sus derechos básicos conforme a la Ley Nacional de Relaciones Laborales.

CONFORME A LA LEY FEDERAL TIENE DERECHO A

- **Autoorganizarse**
- **Formar, unir o ayudar a organizaciones laborales**
- **Negociar colectivamente mediante representantes de su propia elección**
- **Actuar juntos para los propósitos de negociación colectiva u otra ayuda o protección mutua**
- **Rehusar hacer cualquiera o todas estas cosas a menos que el sindicato y el empleador, en un estado en el que tales acuerdos se permitan, celebren un contrato de seguridad sindical que pida a los empleados pagar cuotas periódicas y tarifas de iniciación. Puede solicitarse a los no miembros que informen al sindicato que objetan el uso de sus pagos para propósitos no representativos, que abonen sólo su parte de los costos sindicales de las actividades de representación (*como negociación colectiva, administración de contratos y ajustes de quejas*).**

Es posible que algunos de ustedes voten en una elección de representación de empleados como resultado de la petición que se ha presentado solicitando una elección. Aunque NO SE HA TOMADO NINGUNA DETERMINACIÓN HASTA ESTE MOMENTO, en caso de que se realice la elección, el CONSEJO NACIONAL DE RELACIONES LABORALES quiere que todos los votantes elegibles se familiaricen con sus derechos conforme a la ley SI se lleva a cabo la elección.

El Consejo aplica reglas con el propósito de que sus elecciones se realicen de manera justa y honesta y que resulten en una elección libre. Si los agentes de cualquier sindicato o los empleadores actúan de tal manera que interfieran con su derecho a tener una elección libre, la elección puede ser pospuesta por el Consejo. Cuando sea apropiado el Consejo proporciona otras soluciones, como la reinstalación de los empleados que hayan sido despedidos por ejercer sus derechos, lo cual incluye el pago atrasado que realizará la parte responsable de su despido.

NOTA:

Los siguientes son ejemplos de conductas que interfieren con los derechos de los empleados y que pueden dar como resultado que se posponga la elección.

- **Que un empleador o sindicato amenacen con eliminar puestos o prestaciones**
- **Que una parte capaz de cumplir promesas como otorgar ascensos, aumentar el salario u otras prestaciones las utilice para influir en el voto de un empleado**
- **Que un empleador despida empleados para desalentar o fomentar la actividad sindical, o que un sindicato provoque el despido de empleados para fomentar la actividad sindical**
- **Que el sindicato pronuncie discursos de campaña a grupos de empleados reunidos durante el tiempo de la empresa dentro del periodo de 24 horas antes de la elección**
- **Que un empleador o un sindicato inciten a prejuicios raciales o religiosos por medio de discursos incendiarios**
- **Que un sindicato o un empleador amenacen con la fuerza o la violencia física a los empleados para influir en sus votos**

Por favor asegúrese de que SI SE REALIZA LA ELECCIÓN se hará todo el esfuerzo para proteger su derecho a una libre elección conforme a la ley. No se permitirá la conducta inapropiada. Se espera que todas las partes cooperen del todo con esta agencia manteniendo los principios básicos de una elección justa como requiere la ley. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales, como agencia del Gobierno de Estados Unidos, no respalda ninguna opción en la elección.

CONSEJO NACIONAL DE RELACIONES LABORALES
una agencia del
GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS

ÉSTE ES UN AVISO OFICIAL GUBERNAMENTAL Y NADIE DEBE ALTERARLO

FORM NLRB-666 (5-90) ⋆U.S. Goverment Printing Office: 1990-270-693/10127

como la subcontratación del trabajo, los estándares de productividad y el contenido del puesto. Los empleadores buscan de forma bastante natural reclamar muchas de estas decisiones como sus *prerrogativas administrativas* exclusivas, decisiones sobre las que la administración reclama derechos exclusivos. Sin embargo, estas prerrogativas están sujetas a retos y erosión por el sindicato. Pueden ser desafiadas en la mesa de negociaciones mediante el procedimiento de queja y por las huelgas.

Pérdida de autoridad supervisora

En una reciente reunión obrero-patronal un oficial sindical comentó: "Las condiciones del contrato que cubren salarios, prestaciones, seguridad en el empleo y horas de trabajo son de mayor importancia para nuestros miembros". Sin embargo, para los gerentes y supervisores el punto focal de la influencia del sindicato se encuentra en el nivel operativo (la planta de producción o las instalaciones de oficinas), en el que las condiciones del contrato de trabajo se implementan todos los días. Por ejemplo, estas condiciones pueden determinar qué acción correctiva se va a aplicar para dirigir y disciplinar a los empleados. Cuando disciplinan a los empleados los supervisores deben estar seguros de que pueden demostrar una *causa que justifique la acción disciplinaria* (véase capítulo 13), porque ésta puede ser desafiada por el sindicato y el supervisor puede ser llamado como acusado en una audiencia de reclamaciones. Si el reto tiene éxito, la efectividad del supervisor para manejar los problemas disciplinarios subsiguientes puede verse deteriorada. El lenguaje contractual específico también puede reducir la capacidad del supervisor para dirigir en áreas como programación de actividades, capacitación, transferencias, evaluación del desempeño y promociones. Con base en las cláusulas del contrato de trabajo, es posible que los supervisores tengan que promover a los empleados por antigüedad en lugar de por mérito individual.

Estructura, funciones y liderazgo de los sindicatos

sindicatos de oficios artesanales
Sindicatos que representan a trabajadores de oficios de tipo artesanal calificados.

sindicatos industriales
Sindicatos que representan a todos los trabajadores (calificados, semicalificados y no calificados) que están empleados en las líneas industriales.

asociaciones de empleados
Organizaciones sindicales que representan a varios grupos de profesionales y empleados de oficina en las relaciones obrero-patronales.

Los sindicatos que representan a los trabajadores de oficio calificados de tipo artesanal, como carpinteros o albañiles, se llaman **sindicatos de oficios artesanales**. En Estados Unidos los sindicatos de oficio incluyen a la Asociación Internacional de Trabajadores del Acero, la Hermandad Sindicalizada de Carpinteros, y la Asociación Sindicalizada de Plomeros e Instaladores de Tuberías. Los sindicatos que representan a trabajadores semicalificados y no calificados que están empleados en las líneas industriales se conocen como **sindicatos industriales**. El Sindicato Estadounidense de Trabajadores del Correo es un sindicato industrial, lo mismo que los Trabajadores Sindicalizados de la Industria Automotriz; los Trabajadores Sindicalizados del Acero; la Federación Estadounidense de Empleados Estatales, de Condado y Municipales; y el Sindicato Internacional de Empleados Profesionales y de Oficina. Aunque esta distinción todavía existe, los cambios tecnológicos, las fusiones de los sindicatos y la competencia entre ellos para obtener miembros han ayudado a reducirla. En la actualidad los trabajadores calificados y no calificados, los trabajadores de oficina y los obreros, así como los grupos profesionales son representados por ambos tipos de sindicato.

Además de los sindicatos las **asociaciones de empleados** representan a varios grupos de empleados profesionales y de oficina. Los ejemplos de las asociaciones de empleados incluyen la Asociación Nacional de Educación, la Asociación de Empleados del Estado de Michigan, la Asociación Estadounidense de Enfermeras y la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas. Al competir con los sindicatos estas asociaciones, para todos los propósitos, pueden funcionar como sindicatos y volverse tan agresivas como ellos en la representación de sus miembros.

Sin importar su tipo, las organizaciones sindicales son organizaciones diversas, cada una con su propio método de gobierno y objetivos. Más aún, con sus propias estructuras,

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Muchos sindicatos estadounidenses tienen sitios web para sus miembros. Para información sobre sitios para los trabajadores de la industria automotriz y del transporte, empleados profesionales y de oficina y la AFL-CIO, visite

http://bohlander.swlearning.com

que sirven para vincularlas. Por ejemplo, en Estados Unidos, al describir las organizaciones sindicales la mayoría de los investigadores las dividen en tres niveles: 1) la Federación Estadounidense del Trabajo-Congreso Industrial de Organizaciones (AFL-CIO, por sus siglas en inglés), 2) sindicatos nacionales y 3) sindicatos locales pertenecientes a un sindicato matriz nacional. Cada nivel tiene su propósito de existencia, así como sus políticas y procedimientos de operación.

Estructura y funciones de la Federación Estadounidense del Trabajo-Congreso Industrial de Organizaciones (AFL-CIO)

En 1955 la Federación Estadounidense del Trabajo, compuesta principalmente por sindicatos de oficios, y el Congreso de Organizaciones Industriales (conformado principalmente por sindicatos industriales) se fusionaron para formar la AFL-CIO, que es una federación de 53 sindicatos autónomos nacionales e internacionales.[31]

En efecto, la AFL-CIO es la "Cámara del Trabajo" que sirve para presentar un frente unido en nombre del trabajo organizado. Difunde la política laboral desarrollada por los líderes de sus sindicatos afiliados, ayuda en la coordinación de actividades de organización entre sus sindicatos afiliados y proporciona investigación y otro tipo de ayuda por medio de sus diversos departamentos. La mayoría de los principales sindicatos pertenecen a esta federación.[32] Los sindicatos afiliados pagan cuotas per cápita (en la actualidad 50 centavos mensuales por miembro) para mantener las actividades de la federación. La AFL-CIO sirve a sus miembros al:

1. Actuar como grupo de presión ante los cuerpos legislativos en temas de interés para el trabajo.
2. Coordinar los esfuerzos de organización entre sus sindicatos afiliados.
3. Dar a conocer al público las preocupaciones y beneficios de la sindicalización.
4. Resolver disputas entre los diferentes sindicatos cuando ocurren.

Una meta de la AFL-CIO es desarrollar la solidaridad entre los sindicatos afiliados a ella. Sin embargo, los intereses y las actividades de organización de los sindicatos de la AFL-CIO no siempre coinciden. Una ventaja mayor de pertenecer a la federación es una cláusula que proporciona protección a los sindicatos afiliados en contra de la "invasión" de otros sindicatos dentro de la federación.[33] Una violación a esta cláusula de no invasión puede llevar a sanciones o a la expulsión de la AFL-CIO.[34] Además de ofrecer estos servicios, la AFL-CIO sigue con interés temas de comercio internacional y asuntos económicos nacionales, temas de política exterior, asuntos sociales y políticas nacionales y regionales.

Estructura y funciones de los sindicatos nacionales

El centro de poder en el movimiento sindical reside en los sindicatos nacionales e internacionales. Estas organizaciones establecen amplias directrices para gobernar a los afiliados sindicales y formular metas de negociación colectiva en el trato con la administración. Los sindicatos nacionales realizan convenciones para aprobar resoluciones, enmendar sus constituciones y elegir representantes. El líder del sindicato nacional es el responsable de la administración general de los sindicatos y ejerce gran influencia (si no es que control) sobre las políticas y dirección del sindicato.

Un sindicato nacional, por medio de su constitución, establece las reglas y condiciones en las que los sindicatos locales pueden establecer sus estatutos. La mayoría de los sindicatos nacionales tiene disposiciones que rigen las cuotas, tarifas de iniciación y la administración interna de las sucursales. Los sindicatos nacionales también pueden pedir que se incluyan

algunas cláusulas estándar en los contratos de trabajo con los empleadores. Ejemplos de éstas son las condiciones estándar del contrato que cubren la seguridad o los procedimientos de queja, así como los derechos de antigüedad. A cambio de estos controles proporcionan asistencia financiera y profesional durante las campañas de organización y las huelgas, y ayudan en la negociación y administración de contratos de trabajo. Otros servicios proporcionados por los sindicatos nacionales incluyen 1) capacitación de los líderes sindicales, 2) asistencia legal, 3) liderazgo en actividades políticas, 4) programas educativos y de relaciones públicas y 5) disciplina de los miembros sindicales.

Estructura y funciones de los sindicatos locales

Para el miembro sindical "de grado y archivo" la importancia del sindicalismo reside en las actividades del sindicato local y en sus líderes. Los representantes de un sindicato local por lo general son los responsables de negociar el contrato de trabajo local y de investigar y procesar las quejas de los miembros. Lo más importante es que ayudan a impedir que los miembros del sindicato local sean tratados por sus empleadores de maneras que vayan en contra de las políticas de recursos humanos establecidas por la administración.

Los representantes de un sindicato local por lo general incluyen presidente, vicepresidente, secretario-tesorero y varios jefes de comités. Con base en el tamaño del sindicato, uno o más de estos representantes puede ser pagado por el sindicato para colaborar de tiempo completo. Los representantes que restan son miembros que tienen puestos regulares y que sirven al sindicato sin pago alguno excepto, tal vez, obsequios de gratificación o compensaciones de gastos. Los representantes pagados del sindicato nacional (llamados Representantes CWA por los Trabajadores de la Comunicación de Estados Unidos) ayudarán al sindicato local con las funciones de organización, negociación del contrato de trabajo, arbitraje de quejas de militantes y asuntos legales.

enlace sindical
Empleado que como representante sindical sin paga representa los intereses de los miembros en sus relaciones con la administración.

Una posición muy importante en el sindicato local es la del **enlace sindical,** que representa los intereses de los miembros del sindicato en sus relaciones con sus supervisores inmediatos y otros miembros de la administración. Por lo general los enlaces son elegidos por los miembros sindicales dentro de su departamento y ejercen sin paga sindical. Como los enlaces son empleados de tiempo completo de la organización, a menudo pasan muchas horas después de la jornada de trabajo investigando y manejando problemas. Cuando los enlaces representan a los miembros durante las juntas de queja en tiempo de la organización, sus ganancias perdidas las paga el sindicato local.

Un enlace sindical puede ser considerado como una "persona en el medio", atrapada entre grupos e intereses en conflicto. No se puede suponer que los enlaces defenderán siempre a los miembros del sindicato y se opondrán de manera rutinaria a los objetivos gerenciales. Los enlaces sindicales a menudo son personas perspicaces que trabajan para la mejora de los empleados y de la organización. Por consiguiente, se fomenta *mucho* que los supervisores y gerentes de todos los niveles desarrollen una relación de trabajo profesional con los enlaces y con todos los representantes sindicales. Esta relación puede tener un vínculo importante en la cooperación obrero-patronal y en la eficiencia y moral de la fuerza de trabajo.[35]

Compromiso de liderazgo y filosofías del sindicato

Para evaluar con precisión el papel de los líderes sindicales, se debe entender la naturaleza de sus antecedentes y ambiciones, y reconocer la naturaleza política de los cargos que ocupan. Los líderes sindicales (de todos los niveles) a menudo son tan entusiastas y están tan comprometidos con los ideales del sindicalismo y el bienestar de los empleados que es difícil para los gerentes entenderlos y aceptarlos. Para algunos gerentes los representantes sindicales tienen un celo "religioso" hacia el movimiento sindical y el avance de los derechos de negociación de los miembros. Además, es importante que los gerentes entiendan

que los representantes sindicales son elegidos para el cargo y que, como cualquier funcionario político, deberán responder a los puntos de vista de su circunscripción electoral. El líder sindical que ignora las demandas de los miembros del sindicato puede arriesgarse a que voten para expulsarlo del cargo o para que el sindicato deje de ser su agente de negociación.

Para ser líderes efectivos los representantes sindicales también deben poner atención constante a las metas y filosofías generales del movimiento sindical. El nombre que en general se da a las metas de las organizaciones sindicales estadounidenses, como aumento de pagos y prestaciones, seguridad en el empleo y mejores condiciones de trabajo, es **sindicalismo de negocios**. Más aún, los líderes sindicales también saben que los sindicatos deben manejar las cuestiones sociales, económicas y legislativas que preocupan a los miembros. Por ejemplo, en Estados Unidos los Trabajadores Sindicalizados de la Industria Automotriz continuamente ejercen presión en el Congreso para conseguir una legislación que proteja a la industria a la que pertenecen. La Federación Estadounidense de Empleados Estatales, de Condado y Municipales; el Sindicato del Comercio del Vestido y de los Empleados Industriales y Textiles; y la Asociación de Sobrecargos, que representan a las sobrecargos de vuelo de American West Airlines, han sido partidarias activas de los asuntos de las mujeres a nivel nacional y estatal.

sindicalismo de negocios
Término aplicado a las metas de las organizaciones sindicales de Estados Unidos, las cuales negocian colectivamente para conseguir mejoras en los salarios, horarios de trabajo, seguridad en el empleo y condiciones de trabajo.

Relaciones laborales en el sector público

La negociación colectiva entre los empleados gubernamentales, locales, estatales y federales ha sido un área de importante actividad para el movimiento sindical desde principios de la década de los sesenta. En la actualidad siete millones de trabajadores públicos pertenecen a sindicatos o asociaciones de empleados. Constituyen alrededor de 40 por ciento de los empleados de gobierno. Las últimas cifras de afiliación sindical muestran que algunas de las organizaciones sindicales más grandes de Estados Unidos representan empleados del sector público: la Asociación Nacional de Educación (2.7 millones de miembros), la Federación Estadounidense de Profesores (1.3 millones de miembros) y los Empleados Estatales, de Condado y Municipales (1.1 millón de miembros), por citar un ejemplo.[36] A medida que los sindicatos y asociaciones de empleados de profesores, policía, bomberos y empleados estatales han crecido en tamaño y poder político, han demandado los mismos derechos a negociar y a declararse en huelga que tienen los empleados del sector privado.

Aunque la negociación colectiva en el sector privado y en el público tienen muchas características en común, una serie de factores diferencia a los dos sectores. Primero, no hay leyes nacionales, como la Ley Nacional de Relaciones Laborales del sector privado, que regulen las relaciones sindicales en el sector público. La negociación colectiva en el sector público recae en la jurisdicción por separado de cada estado, y existe una gran diversidad entre las diversas leyes estatales.[37] Por ejemplo, algunos estados, como Arizona, Utah y Mississippi, no tienen leyes de negociación colectiva; mientras que otros, como Florida, Hawai y Nueva York, tienen leyes amplias que otorgan derechos de negociación colectiva a todos los empleados públicos. Entre estos extremos se encuentran las leyes estatales que otorgan derechos de negociación colectiva sólo a grupos específicos de empleados, como profesores y servicios uniformados (policía y bomberos). Para los empleados federales la negociación colectiva se rige por resoluciones (disposiciones emitidas por el presidente de Estados Unidos) y por la Ley de Reforma del Servicio Civil de 1978.[38]

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Muchos sindicatos que representan a los empleados del sector público también tienen sitios web activos. Algunos ejemplos son la Asociación Nacional de Educación, la Federación Estadounidense de Profesores y los Trabajadores Estadounidenses del Servicio Postal. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Segundo, las jurisdicciones públicas a menudo establecen los salarios y las prestaciones de los empleados, así como las reglas de organización que rigen el trabajo de sus empleados. Para tratar las quejas o agravios de los empleados existen los *sistemas públicos de servicio civil*. Con salarios y condiciones de trabajo establecidas por ley, a los sindicatos se les niega en gran medida la oportunidad de negociar por la tradicional cuestión del pan de cada día que es el centro de la negociación colectiva.[39] Los sindicatos consideran este acuerdo como un impedimento para "defender" la causa de los empleados.

Por último, hacer huelga en el sector público prácticamente está prohibido. Como los servicios que los empleados del gobierno proporcionan a menudo son considerados esenciales para el bienestar de la sociedad, la política pública se opone a que éstos se declaren en huelga. De esta manera, la mayoría de las legislaturas estatales le niegan a los empleados públicos el derecho a la huelga. En los estados en donde se permite la huelga, el derecho a declararla está limitado a grupos de empleados específicos (por lo común, empleados no uniformados), y ésta no puede poner en peligro la salud, seguridad o bienestar público. Sin embargo, los sindicatos de empleados públicos argumentan que al no tener el mismo derecho a la huelga que tienen los del sector privado implica que tienen mucho menos poder durante la negociación colectiva. Los representantes sindicales a menudo describen la negociación con los funcionarios públicos como un proceso de "reunirse y rogar".

Para hacer un poco más equitativo el poder de negociación se utilizan varios métodos de arbitraje que permiten resolver los puntos muertos de la negociación colectiva en el sector público.[40] Uno es el *arbitraje obligatorio vinculante* para empleados como policías, bomberos y otros trabajos en los que no se pueden tolerar las huelgas. Otro método es el *arbitraje de oferta final,* con el cual el árbitro debe seleccionar entre una u otra de las ofertas finales presentadas por las partes en disputa. Con este método es más probable que la decisión del árbitro se incline hacia la parte cuya oferta final de negociación se haya acercado más a un acuerdo razonable.

El proceso de negociación

objetivo 4

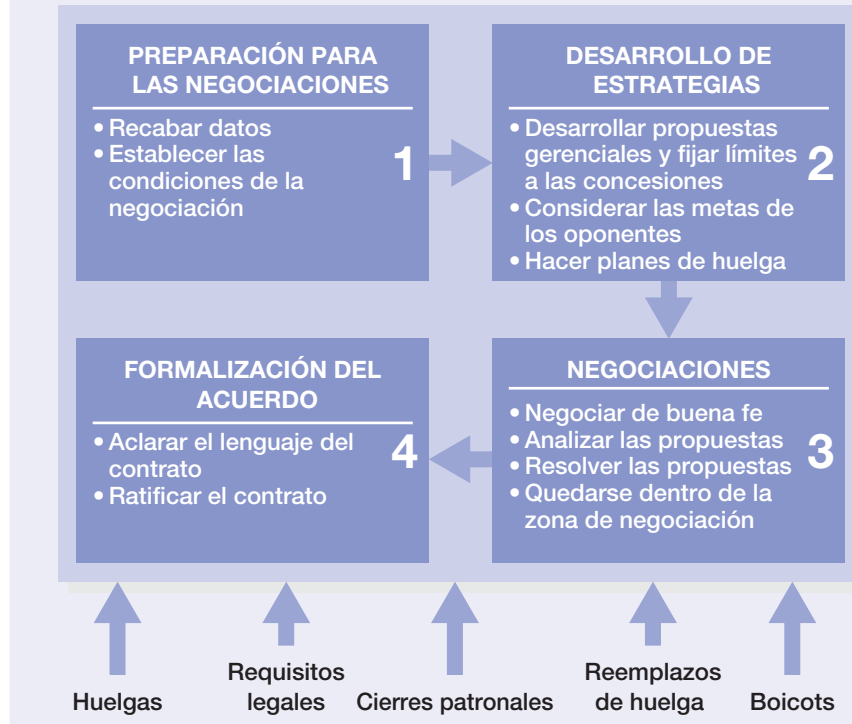
proceso de negociación colectiva
Proceso de negociar un contrato de trabajo, el cual incluye el uso de presiones económicas por ambas partes.

Quienes no están familiarizados con las negociaciones contractuales a menudo ven el proceso como un conflicto emocional entre la gerencia y los trabajadores, lleno de sesiones maratónicas, puñetazos en la mesa y salas llenas de humo. En realidad, negociar un contrato sindical conlleva largas horas de extensa preparación combinada con maniobras diplomáticas y el desarrollo de estrategias de negociación. Más aún, la negociación es sólo una parte del **proceso de negociación colectiva.** (Véase la figura 14. 2.) La negociación colectiva también puede incluir el uso de presiones económicas en forma de huelgas y boicots por parte de un sindicato. Los cierres patronales, cierres de plantas y el reemplazo de los huelguistas son las presiones que el empleador utiliza a su vez. Además, una o ambas partes pueden buscar apoyo del público en general o de los tribunales como un medio para presionar a la parte contraria.

Preparación de las negociaciones

La preparación de las negociaciones incluye reunir datos para apoyar las propuestas de negociación y formar el equipo negociador. Esto permite que la negociación colectiva se lleve a cabo de manera ordenada, objetiva y positiva y que aumenten las probabilidades de alcanzar las metas deseadas. Los negociadores a menudo desarrollan una guía de negociaciones que sirve como archivo de referencia cruzada para determinar qué cláusulas del contrato se verían afectadas por una demanda. La guía de negociaciones también contiene una historia general de las condiciones del contrato y su relativa importancia para la

Figura 14.2 El proceso de negociación colectiva



administración.[41] Si se supone que el contrato de trabajo no es el primero que negocian las partes, la preparación para las negociaciones empieza de manera ideal poco después de firmar el contrato actual. Esta práctica permite a los negociadores revisar y diagnosticar las debilidades y errores que se cometieron durante las negociaciones previas mientras la experiencia está todavía presente en su mente.

Recopilación de datos para la negociación

Los empleadores recaban los datos económicos sobre todo en las áreas de salarios y prestaciones. Sin embargo, los datos internos relacionados con las quejas, acciones disciplinarias, transferencias, promociones, tiempo extra y adjudicaciones de arbitrajes pasados son útiles para formular y apoyar la posición negociadora del empleador. Los supervisores y gerentes que deben vivir con un contrato de trabajo (y administrarlo) pueden ser fuentes muy importantes de ideas y sugerencias respecto a los cambios que se tienen que hacer en el *próximo* acuerdo. Su contrato con los miembros y representantes sindicales les proporciona un conocimiento de primera mano sobre los cambios que los negociadores sindicales podrían proponer.

Cuando se negocian contratos los negociadores sindicales hablan acerca de "sacar a los salarios de la competencia". Este término significa que las distintas empresas deben tener cláusulas de contratos similares (en particular las que se refieren a salarios y prestaciones) para impedir que un empleador tenga ventaja favorable de costo de personal sobre otro. Por ejemplo, los Trabajadores Sindicalizados de la Industria Automotriz que representan a los trabajadores de General Motors y Ford buscarán cláusulas contractuales similares. Es-

to, además, permite que los sindicatos muestren a sus miembros que están recibiendo salarios y prestaciones comparables a los de otros empleados que hacen un trabajo similar. Otros contratos de trabajo negociados, en particular en los niveles regional y local, desempeñan un papel importante en el establecimiento de las condiciones del contrato de trabajo.

Equipos de negociación

Por lo común cada parte tiene de cuatro a seis representantes en la mesa de negociación. El negociador en jefe para la administración es el vicepresidente o gerente de relaciones laborales; el negociador en jefe para el sindicato es el líder del sindicato local o el representante del sindicato nacional. Otras personas que pueden formar parte de los equipos gerenciales son los representantes de los departamentos de contabilidad o finanzas, de operaciones, de empleo, legal o de capacitación. El líder del sindicato local tal vez será apoyado por el enlace jefe, varios vicepresidentes de sindicatos locales y un representante del sindicato nacional.

La junta inicial de los equipos negociadores es en particular importante porque establece el clima que prevalecerá durante las negociaciones que seguirán. De acuerdo con un negociador experimentado: "La conducción de las negociaciones depende en gran parte de la relación y actitud de los negociadores entre sí. Si quiere conflictos en sus sesiones de negociación sólo comience a atacar al otro lado". Esta *estructuración de actitud* se hace para cambiar las actitudes de las partes entre ellas, a menudo con el objetivo de persuadir a una parte para que acepte las peticiones de la otra.[42]

Desarrollo de estrategias y tácticas de negociación

Los negociadores sindicales y los de la administración se enfocan en la negociación con una estrategia definida. En periodos económicos difíciles la estrategia del empleador puede ser la contención de costos o las reducciones específicas de los salarios o las prestaciones. Por el contrario, en épocas de crecimiento económico (cuando una huelga sindical podría dañar las ventas) el empleador estará más dispuesto a cumplir las demandas sindicales. La estrategia del empleador también debe considerar las propuestas que podría presentarle el sindicato, las metas que el sindicato está intentando lograr y el grado al cual puede estar dispuesto a hacer concesiones o a recurrir a una acción de huelga para lograrlas.

La estrategia de negociación del empleador debe contener por lo menos estos puntos:

- Probables propuestas sindicales y respuestas gerenciales a ellas.
- Un listado de las demandas de la administración, de los límites a las concesiones y de las respuestas sindicales previstas.
- Desarrollo de una base de datos para apoyar las propuestas de negociación de la administración y contrarrestar las demandas sindicales.
- Un plan operativo de contingencia si los empleados se van a huelga.

Ciertos elementos de estrategias son comunes al empleador y al sindicato. Por lo general las demandas iniciales presentadas por cada parte son mayores que las que en realidad esperan lograr.[43] Esto se hace para poder dar espacio a las concesiones. Más aún, por lo regular cada parte evita ceder al máximo de lo que es capaz de conceder para permitir concesiones posteriores que podrían necesitarse con el fin de romper un punto muerto en la negociación.

La negociación de un contrato de trabajo puede tener algunas de las características de un juego de póquer, con cada parte intentando determinar la posición de su oponente sin revelar la suya.[44] Por lo general, cada parte trata de no revelar la importancia relativa

que conlleva una propuesta para no verse obligada a pagar un precio más alto del que sea necesario para la aceptación de la propuesta. Como cuando se compra un auto nuevo, el comprador y el vendedor utilizan mucha estrategia para obtener el mejor resultado posible.

Negociación del contrato de trabajo

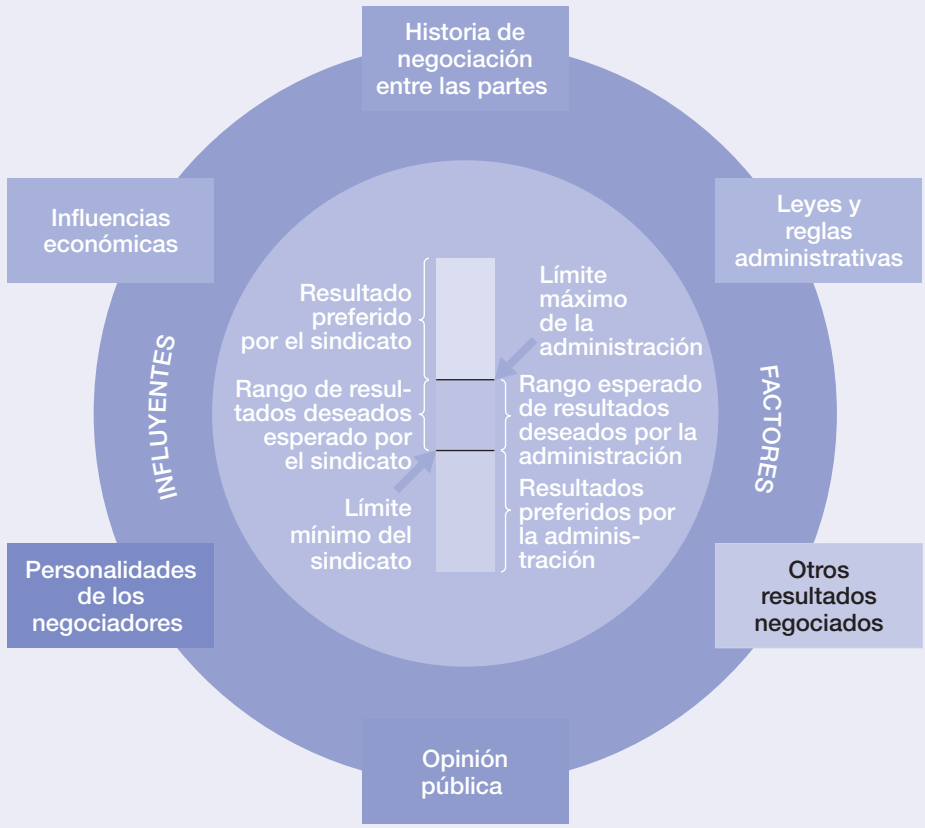
Aunque no hay una manera "exacta" de negociar un contrato de trabajo, casi siempre cada parte se enfoca en uno o varios asuntos relacionados hasta que se logra un acuerdo. Para que cada tema de negociación se resuelva de manera satisfactoria, el punto en el que se logra un acuerdo debe estar dentro de los límites que el sindicato y el empleador están dispuestos a aceptar. En un modelo de negociación que se cita con frecuencia, Ross Stagner y Hjalmar Rosen llaman al área que está dentro de estos dos límites **zona de negociación.** En algunas situaciones de negociación, como la que se ilustra en la figura 14.3, la solución deseada por una parte puede exceder los límites de la otra. Por consiguiente, esa solución está fuera de la zona de negociación. Si esa parte se rehúsa a modificar sus demandas lo suficiente para atraerla a la zona de negociación, o si la parte opositora se rehúsa a ampliar sus límites para alojar las demandas de la otra parte, el resultado es un punto muerto en la negociación.[45] Por ejemplo, al negociar un aumento salarial para los empleados, si el límite mínimo del sindicato es un aumento de cuatro por ciento y el límite máximo de la administración es un seis por ciento, queda disponible un rango aceptable (la zona de negociación) para ambas partes. Sin embargo, si el límite máximo de la administración es de sólo tres por ciento, no hay disponible ninguna zona de negociación para ninguna de las partes y es muy probable que se llegue al punto muerto. En la figura 14.3, que se basa en el modelo original de Stagner y Rosen, se muestra que cuando una negociación tiene lugar, en los negociadores y en su capacidad para lograr un acuerdo en la zona de negociación influyen diversas variables importantes.

zona de negociación
Área en la que el sindicato y el empleador están dispuestos a ceder cuando negocian.

La Ley Taft-Hartley requiere que un empleador negocie de buena fe con los representantes sindicales sobre las condiciones de trabajo (la misma obligación aplica a los representantes sindicales). La buena fe requiere que las juntas se sostengan en lugares y tiempos razonables para analizar las condiciones de trabajo. También requiere que las propuestas presentadas por cada parte sean realistas. Al analizar las propuestas de la otra parte, cada parte debe ofrecer contrapropuestas razonables para las propuestas que no esté dispuesto a aceptar. Por último, ambas partes deben firmar el documento escrito que contiene el acuerdo alcanzado por medio de las negociaciones.

El Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB) define la tarea de negociar como una negociación sobre todas las cuestiones que conciernen a las tasas de pago, salarios, horarios u otras condiciones de trabajo.[46] Estos temas se llaman *asuntos obligatorios* de negociación, y tanto el empleador como el sindicato deben negociar al respecto con buena fe. Sin embargo, la ley no requiere que ninguna parte acepte una propuesta o haga concesiones mientras negocia estos temas. En otros temas, llamados *asuntos permisivos* (es decir, temas que son legales pero no están relacionados con salarios, horarios u otras condiciones de trabajo), las partes son libres de negociar, pero ninguna parte puede obligar a la otra a negociar sobre ellos. Los temas permisivos pueden incluir una demanda sindical para ratificar promociones de supervisión, o asesoría para fijar el precio de los productos o servicios de la organización. Los *asuntos ilegales* de negociación incluyen temas como la empresa que sólo acepta empleadores sindicalizados o las cuotas obligatorias. Si se presenta una demanda relacionada con un asunto ilegal, el Consejo Nacional de Relaciones Laborales declarará una violación a la negociación de buena fe apoyado en la sección 8 (a)(5) de la Ley Taft-Hartley. Cuando los negociadores del sindicato y los de la administración no se ponen de acuerdo en si una propuesta de negociación es un asunto obligatorio o permisivo, el consejo resuelve la disputa.

Figura 14.3 La zona de negociación y las influencias en la negociación



Fuente: Adaptado de Ross Stagner y Hjalmar Rosen, *Psychology of Union-Management Relations,* Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1965, p. 96. Adaptado con autorización de Brooks/Cole Publishing Co.

Negociación basada en el interés

En Estados Unidos las negociaciones obrero-patronales son vistas como de confrontación. Con la negociación de confrontación los negociadores comienzan con posiciones definidas y mediante aplazamientos, persuasión, mercadeo o poder las partes trabajan hacia la solución de las demandas de negociación individuales. Con la negociación tradicional (y su filosofía de toma y da) los resultados pueden o no ser de completa satisfacción para una o ambas partes.[47] De hecho, cuando una parte considera que recibió "la rebanada más chica" puede experimentar sentimientos amargos durante la vida del contrato. Como observó un negociador sindical: "La negociación de confrontación contribuye muy poco a establecer una relación positiva a largo plazo basada en la comunicación abierta y en la confianza. Por su naturaleza, conduce a la sospecha y compromete la relación en sí".[48] Para superar estos sentimientos negativos, los profesionales del sindicato y de la administración pueden negociar con un enfoque que evite la confrontación.

negociación basada en el interés
Negociación de solución de problemas basada en una filosofía de ganar-ganar y en el desarrollo de una relación positiva a largo plazo.

La **negociación basada en el interés** se apoya en la identificación y solución de intereses mutuos en lugar de en la solución de demandas de negociación específicas.[49] Como

lo define el Servicio Federal de Mediación y Conciliación de Estados Unidos, la negociación basada en el interés es "un proceso de solución de problemas llevado a cabo según unos principios, que crea soluciones efectivas a la vez que mejora la relación de la negociación".[50] El enfoque de la estrategia de negociación es descubrir los intereses mutuos que se pueden negociar con el propósito de formular opciones y soluciones para una ganancia mutua.

La negociación basada en el interés es original, tanto en su filosofía como en su proceso. Las herramientas de negociación utilizadas para facilitar el éxito de ésta sin que haya confrontación también son distintas. En lugar de utilizar propuestas y contrapropuestas como medio para alcanzar un acuerdo (como en el caso de las negociaciones de confrontación), los participantes utilizan lluvia de ideas, toma de decisiones por consenso, escucha activa, verificación de procesos y construcción de matrices para facilitar el acuerdo de los temas. Una meta subyacente a la negociación basada en el interés es crear una relación para el futuro basada en la confianza, el entendimiento y el respeto mutuo.



Administración y poder sindical en la negociación colectiva

poder de negociación
Poder de los trabajadores y de la administración para lograr sus metas por medio de la influencia económica, social o política.

Por fortuna, la mayoría de las negociaciones obrero-patronales se realiza de manera pacífica. Sin embargo, si las negociaciones llegan a un punto muerto, la negociación puede convertirse en confrontación, ya que en ese momento cada parte utilizará su poder de negociación para lograr los fines que desea. El **poder de negociación** de una parte consta de la influencia económica, política y social con que cuente para lograr sus demandas a costa de la otra parte.

Poder de negociación sindical

El sindicato puede ejercer su poder de negociación haciendo huelgas, mítines o boicoteando los productos o servicios del empleador. Una huelga es la negativa de un grupo de empleados a desempeñar su trabajo. Por lo general, los sindicatos buscan que sus miembros autoricen la huelga para utilizarla como una estrategia de negociación con el fin de ganar concesiones que la hagan innecesaria.[51] Un voto de huelga por los miembros no significa que éstos en realidad quieran o esperen ir a la huelga, es más bien un voto de confianza para fortalecer la posición de sus líderes en la mesa de negociaciones.

De importancia crítica para el sindicato es el grado, si hay alguno, hasta el cual el empleador puede continuar operando con el personal de supervisión y que no esté en huelga, así como con empleados contratados para reemplazar a los huelguistas. En organizaciones con altos niveles de tecnología y automatización y, en consecuencia, con menos empleados, hay más probabilidades de continuar operando con supervisores y gerentes. Entre las empresas telefónicas altamente automatizadas, la mayoría de los servicios puede mantenerse con supervisores durante una huelga. Según una autoridad: "Debido a los cambios tecnológicos, en muchas industrias la huelga ya no disminuye las operaciones del empleador de manera significativa"[52]. En consecuencia, cuanta más capacidad tenga el empleador de continuar operando, menores probabilidades habrá de que el sindicato gane sus demandas por medio de una huelga.

Cuando un sindicato se va a la huelga, coloca barreras en las entradas de la empresa para dar a conocer la disputa y desalentar a otros de entrar en las instalaciones. Como los sindicatos a menudo se rehúsan a cruzar la línea de barrera de otros sindicatos, dichas barreras pueden servir para impedir que se entreguen o recojan mercancías o se realicen otros servicios. Por ejemplo, un conductor de un camión de Teamster puede rehusarse a entregar productos a una tienda de comida cuyos empleados estén en huelga con el Sindicato de Trabajadores Comerciales y de Alimentos Unidos.

Los participantes de esta barrera están incitando a un boicot de los productos del empleador.



© MICHAEL NEWMAN/PHOTOEDIT

Otra arma económica del sindicato es el *boicot,* que consiste en rehusarse a patrocinar al empleador. Por ejemplo, los empleados de producción en huelga contra un fabricante de herramientas manuales pueden bloquear una tienda minorista que venda las herramientas hechas por el empleador que sufre la huelga. Los sindicatos también utilizan hojas de información, anuncios de radio, campañas de correo electrónico y anuncios en los periódicos para desalentar la compra del producto o servicio del empleador.

Poder de negociación de la administración

Cuando las negociaciones llegan a un punto muerto, el poder de negociación del empleador depende en gran medida de si es capaz de continuar operando mientras enfrenta una huelga *o* de si detiene las operaciones por completo.

Si los empleados hacen huelga a la organización (conocida como huelga económica), los empleadores tienen el derecho legal de contratar trabajadores de reemplazo. Con este derecho los empleadores adquieren un arma de negociación de igual fuerza que el derecho del sindicato a hacer huelga. Como advirtió un observador: "La disponibilidad de una estrategia de trabajadores de reemplazo mejora la capacidad de la administración para combatir de frente a un sindicato de la manera en la que los sindicatos han combatido a los empleadores durante décadas".

Si se contratan trabajadores de reemplazo *permanentes,* con base en las reglas del Consejo Nacional de Relaciones Laborales, los huelguistas económicos tienen derechos de reempleo durante un año, que comienza cuando indiquen su deseo de regresar a trabajar. Sin embargo, este derecho sólo existe si la empresa tiene disponibles vacantes de trabajo permanentes. Si el empleador contratara trabajadores de reemplazo *temporales*, los huelguistas económicos regresarían a trabajar después de que se lograra un acuerdo y los reemplazos temporales fueran despedidos.[53]

Otra estrategia de negociación frecuente consiste en que el empleador continúe operando con gerentes y supervisores para cubrir los puestos de los empleados. En el caso de la huelga entre Verizon y los Trabajadores de las Comunicaciones de Estados Unidos casi 30 000 gerentes dejaron sus oficinas para trabajar como operadores, técnicos y representantes de servicio al cliente. Como antes se expuso, los avances tecnológicos mejoran la capacidad del empleador de continuar operando durante una huelga.

En situaciones extremas el empleador puede elegir un cierre patronal para sus empleados. El cierre patronal es una estrategia de negociación que consiste en que el empleador

niega a los empleados la oportunidad de trabajar cerrando sus operaciones. En un caso muy publicitado, durante la temporada 2004-2005 de la Liga Nacional de Hockey, la administración realizó un cierre patronal a los jugadores representados por la Asociación de Jugadores de la Liga Nacional de Hockey. Además de estancamientos de negociación, los empleadores pueden utilizar los cierres patronales para combatir la desaceleración de los sindicatos, el daño a su propiedad o la violencia relacionada con una disputa laboral que se pueda presentar en la organización.[54] Sin embargo, los empleadores aún se resisten a recurrir al cierre patronal porque les preocupa el daño que podría causar a la imagen de la organización el negar el trabajo a los empleados regulares.

Solución de los puntos muertos de una negociación

árbitro
Tercera parte neutral que resuelve una disputa laboral emitiendo la decisión final en el desacuerdo.

Los sindicatos y empleadores de todo tipo de industrias (deportes, transportes, entretenimiento, manufactura, comunicación y atención médica) han utilizado la mediación y el arbitraje para ayudar a resolver los puntos muertos de sus negociaciones. Como se analizó en el capítulo 13, la mediación es un proceso voluntario que depende de las habilidades de comunicación y persuasión de un mediador para ayudar a las partes a resolver sus diferencias. El gobierno federal podría involucrarse en las disputas laborales por medio de los servicios del Servicio Federal de Mediación y Conciliación.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

La información sobre las responsabilidades del Servicio Federal de Mediación y Conciliación, así como una descripción de su historia y su servicio actual, se pueden encontrar en el sitio web de este organismo. Visite

http://bohlander.swlearning.com

A diferencia de un mediador, un **árbitro** asume el papel de alguien que toma decisiones, y determina cuál debe ser el acuerdo entre las dos partes. En otras palabras, los árbitros redactan un contrato final que las partes *deben* aceptar. Comparado con la mediación, el arbitraje no se utiliza tan a menudo para arreglar las disputas de negociación del sector privado. En el sector público, donde las huelgas están casi prohibidas, el uso del *arbitraje de interés* es un método habitual para resolver los puntos muertos en las negociaciones. Por lo general, una o ambas partes se rehúsan a dar a una tercera parte el poder para lograr un acuerdo en su nombre. En consecuencia, casi siempre se utiliza al mediador para romper un punto muerto y ayudar a las partes a lograr un acuerdo. A menudo, se llama a un árbitro para resolver las disputas que surgen en relación con la administración del contrato, lo que se conoce como *arbitraje de derechos* o *arbitraje de quejas,* que se analizará en breve.

El contrato de trabajo

Cuando se concluyen las negociaciones el contrato de trabajo se convierte en un documento formal *vinculante* que lista los términos, condiciones y reglas bajo los cuales los empleados y gerentes acuerdan operar. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" se muestran algunos de los principales artículos de un contrato de trabajo y también se ofrecen ejemplos de algunas de las nuevas y progresivas cláusulas del contrato. Dos temas importantes en cualquier contrato de trabajo son los derechos de la administración y las formas de seguridad ofrecidas por el sindicato.

El tema de los derechos de la administración

Los derechos de la administración tienen que ver con las condiciones de trabajo en las que la administración puede ejercer control exclusivo. Casi sin excepción, el contrato de trabajo contiene una cláusula de *derechos de la administración.* Esta cláusula dice que "la autoridad de la administración es suprema en todos los asuntos, excepto en aquellos con-

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Temas en un contrato de trabajo

Las *cláusulas típicas* cubrirán

- Salarios
- Vacaciones
- Días de asueto
- Horarios de trabajo
- Derechos de la administración
- Seguridad del sindicato
- Transferencias
- Disciplina
- Capacitación
- Procedimientos de queja
- Cláusula de no huelga/no cierre patronal
- Tiempo extra
- Procedimientos de seguridad
- Pago de indemnizaciones por despido
- Antigüedad
- Pensiones y prestaciones
- Outsourcing
- Reglas de trabajo

Las *cláusulas progresivas* cubrirán

- El acceso del empleado a los expedientes
- Limitaciones en el uso de la evaluación del desempeño
- Licencias para cuidado de ancianos
- Cuentas de gastos médicos flexibles
- Protección contra los peligros del equipo tecnológico (VDT, por sus siglas en inglés)
- Limitaciones contra el monitoreo electrónico
- Procedimientos que rigen las pruebas de detección de drogas
- Estipendios bilingües
- Prestaciones para los asociados nacionales
- Programas de participación de los empleados

cedidos expresamente en el contrato colectivo, o en aquellas áreas donde su autoridad esté restringida por la ley". Los derechos de la administración incluyen su derecho a determinar los bienes a producir y la ubicación de las instalaciones de producción o servicio, o a seleccionar los procedimientos y el equipo de producción. El siguiente es un ejemplo de una cláusula que define los derechos de la administración en un contrato de trabajo:

> Se acuerda que la empresa posea todos los derechos, poderes, privilegios y autoridad que tenía antes de la celebración de este contrato; y nada en este contrato será interpretado para limitar a la empresa de ninguna manera en el ejercicio de sus funciones regulares de administración y operación de sus funciones habituales y acostumbradas de administración, y de la operación de sus negocios, excepto donde pueda haber renunciado o modificado específicamente en el presente por una cláusula expresa de este contrato.[55]

Acuerdos de seguridad sindical

Como se observó al principio de este capítulo, los sindicatos deben representar a todos los miembros de la unidad negociadora por igual, sin importar si los empleados se unen o no a él. A cambio de esta obligación, los representantes sindicales buscarán negociar alguna manera de afiliación obligatoria como una condición para el empleo. Los representantes sindicales argumentan que la afiliación obligatoria descarta la posibilidad de que algunos empleados reciban los beneficios de la sindicalización sin pagar la parte de los costos que les corresponde. Una cláusula estándar de seguridad sindical es el descuento

de cuotas, que le da al empleador la responsabilidad de retener las cuotas sindicales de los cheques de pago de los miembros sindicales que están de acuerdo con dicha deducción.

Otras formas comunes de seguridad sindical que se encuentran en los contratos de trabajo son distintos tipos de acuerdos de integración. Estos acuerdos, en diferentes grados, intentan exigir a los empleados que se unan al sindicato. Por ejemplo, las *cláusulas de exclusión* dicen que cualquier empleado que no sea miembro del sindicato en el momento de su contratación debe unirse a él en un plazo de 30 días después de ser contratado o será despedido. Otro acuerdo, la "*agencia de integración*", proporciona afiliación voluntaria. Sin embargo, todos los miembros de la unidad negociadora deben pagar tarifas y cuotas sindicales.

Pocos temas de la negociación colectiva son tan controvertidos como la negociación de estos acuerdos.[56] En Estados Unidos la cláusula de seguridad sindical más popular (la cláusula de exclusión o union shop) es ilegal en 22 estados que tienen leyes de derecho laboral,[57] las cuales prohíben cualquier forma de afiliación sindical obligatoria. La Sección 14 (b) de la Ley Taft-Hartley permite a cada estado promulgar leyes que prohíban la afiliación sindical obligatoria como una condición para dar empleo.

Administración del contrato de trabajo

objetivo 6

La negociación del contrato de trabajo, como antes se mencionó, por lo general es el aspecto más difundido y crítico de las relaciones laborales. Las fechas límite de huelga, las conferencias de prensa y las barreras de empleados ayudan a crear esta imagen. Sin embargo, como saben los gerentes de organizaciones sindicalizadas, la mayor parte de la actividad de las relaciones laborales proviene de la administración cotidiana del contrato, porque ningún contrato podría prever todas las formas que pueden tomar las disputas. Además, una vez que se firma el contrato, cada parte naturalmente interpretará las cláusulas ambiguas para su propia ventaja.[58] Estas diferencias por lo regular se resuelven mediante el procedimiento de quejas.

Procedimientos de quejas negociados

procedimiento de quejas Procedimiento formal que provee el sindicato para representar a miembros y no miembros en el procesamiento de una queja.

Por lo general, el **procedimiento de quejas** estipula que el sindicato represente los intereses de sus miembros (y también de los no miembros) en el procesamiento de una queja. Algunas autoridades los consideran el corazón del acuerdo de negociación, o la válvula de seguridad que da flexibilidad a todo el sistema de negociación colectiva.[59]

El procedimiento de queja suele ser iniciado por el sindicato, o por un empleado que considera que la administración ha violado algún artículo del contrato de trabajo. En un caso el sindicato presentó una queja contra un supervisor cuando creyó que éste promovió a un empleado sin tomar en cuenta la antigüedad de otro (una queja que se conoce como omisión). Un beneficio importante del procedimiento de quejas es que proporciona un procedimiento formal y ordenado para que el sindicato desafíe las acciones de la administración sin recurrir a la fuerza. Una autoridad observó: "El procedimiento de quejas promueve la cooperación, no el conflicto, entre el empleador y el sindicato".[60]

El procedimiento de quejas funciona de manera particular para cada relación de negociación colectiva, aunque hay elementos comunes entre los sistemas laborales. Por ejemplo, los procedimientos de quejas suelen especificar cómo se iniciará la queja, el número y la oportunidad de los pasos que van a componer el procedimiento y la identidad de los representantes de cada parte que están involucrados en las audiencias en cada paso. (Véase figura 14.4.) Cuando la queja no se puede resolver en uno de los pasos especificados, la

Figura 14.4 Procedimiento de quejas de cinco pasos



mayoría de los acuerdos estipula que la queja se envíe a una tercera parte (por lo general un árbitro) cuya decisión es definitiva. Algunos contratos de trabajo estipulan la mediación como una forma de resolver las quejas de los empleados. En los casos en que se use, la *mediación de quejas* se incluirá en la lista como un paso formal en el procedimiento de quejas que precede al arbitraje.[61]

El procedimiento de quejas en acción

Para que la queja de un empleado sea considerada formalmente, se debe expresar de forma verbal o por escrito, de preferencia al jefe inmediato del empleado (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 6"). Como las quejas a menudo son el resultado de un malentendido, muchas de ellas se pueden resolver en este punto. Si es posible o no resolver una queja en el paso inicial dependerá de la capacidad del supervisor y de su disposición a analizar el problema con el empleado y el enlace. Además, los profesionales de recursos humanos reconocen que el manejo de quejas tiene más éxito cuando los supervisores cuentan con capacitación formal para resolver quejas, la cual incluye la familiarización con las condiciones del contrato de trabajo y la capacidad para analizar el problema de manera objetiva y racional. Una queja no se debe considerar como algo a ganar o perder. En lugar de eso, ambas partes deben ver la situación como un intento de resolver un problema de relaciones humanas.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6

Formulario de queja. Sistema de Tránsito de Phoenix y Teamsters, Local 104

REGISTRO DE QUEJA

Transporte, conductores locales de ventas y entrega, almacenistas y ayudantes, producción de películas y minería, Estado de Arizona, Sindicato Local No. 104

Afiliado a la Hermandad Internacional de Camioneros, Conductores, Almacenistas y Ayudantes de Estados Unidos,

Nombre del miembro _____ **Fecha** _____

Domicilio del miembro _____ **Teléfono de casa** _____

Ciudad _____ **Estado** _____ **Código postal** _____

Nombre de la empresa contra la que presenta la queja _____

_____

Explique la queja con detalle _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Si la queja es por despido (mencione la razón exacta que le dio la empresa) _____

_____

_____

_____

_____

Esto constituirá autoridad completa para Transport and Local Delivery Drivers Local 104 o cualquier empleado o agente designado por él como mi abogado de hecho, para representarme por completo en el procesamiento de esta queja de cualquier manera que consideren que es en el mejor interés para mí como el querellante y el sindicato, y para recibir en mi nombre cualquier dinero que se me deba.

En caso de que esta queja se procese por medio del procedimiento de quejas,

(a) Solicito notificación de la hora, fecha y lugar de la audiencia

(b) No solicito notificación de la hora, fecha y lugar de la audiencia

Entiendo y estoy de acuerdo en que si voy a cualquier audiencia en mi nombre, lo haré con mis propios gastos el sindicato no estará de ninguna manera obligado a restituírmelos.

_____

FIRMA DEL MIEMBRO

Registro de acción por el sindicato _____

_____

_____

_____

Caso arreglado por: _____

AGENTE

Fuente: Cortesía de Phoenix Transit System y Teamsters, Local 104, Phoenix, Arizona.

En algunos casos puede que no sea posible una solución satisfactoria en el primer paso, ya sea porque hay diferencias legítimas de opinión entre el empleado y el supervisor, o porque este último no esté autorizado a aplicar la acción requerida para satisfacer al agraviado. Los conflictos personales, prejuicios, emocionalismo, terquedad u otros factores también pueden ser barreras para una solución satisfactoria en este paso.

Arbitraje de quejas

arbitraje de derechos
Arbitraje sobre la interpretación del significado de las condiciones del contrato o de las quejas de trabajo de los empleados.

La función del **arbitraje de derechos** es ofrecer la solución a una queja que un sindicato y un empleador no han podido resolver por ellos mismos. Como antes se mencionó, el arbitraje lo realiza una tercera parte neutral (un árbitro o alguien imparcial que actúe como mediador). La decisión de esta tercera parte indica cómo se resolverá la queja.[62] Ambas partes están obligadas a acatar la decisión.

La decisión de arbitrar

doctrina de representación justa
Una doctrina que estipula que los sindicatos tienen la obligación legal de ayudar a los miembros y no miembros en los asuntos de relaciones laborales.

Cuando se tiene que decidir si utilizar o no arbitraje, cada parte debe evaluar los costos involucrados en relación con la importancia del caso y las posibilidades de ganar una adjudicación favorable. Parecería lógico pensar que ninguna parte permitiría que un caso débil fuera a arbitraje si hubiera muy pocas posibilidades de ganar una adjudicación favorable. Sin embargo, la lógica no siempre prevalece. Por ejemplo, no es raro que un sindicato tome un caso débil para arbitraje con el fin de poder demostrar a los miembros que está dispuesto a agotar todas las soluciones en la búsqueda de lo que más conviene a sus intereses. También es probable que los representantes sindicales no se nieguen a llevar a arbitraje las quejas de los miembros que son populares o tienen poder político en el sindicato aunque sus casos sean débiles. Más aún, con base en lo que estipula la **doctrina de representación justa**, los sindicatos tienen obligación legal de proporcionar asistencia a los miembros que presenten quejas. Como los miembros pueden demandar a sus sindicatos por no procesar sus quejas de manera adecuada, muchos representantes sindicales son reticentes a negarse a llevar incluso casos de quejas débiles a arbitraje.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Verifique el sitio web de la Asociación Estadounidense de Arbitraje para recabar más información sobre ella y su trabajo. Visite

http://bohiander.swlearning.com

Por otro lado, la administración puede permitir que un caso débil vaya a arbitraje para demostrar a los representantes sindicales que a la administración "no se le puede presionar". También, los gerentes de niveles más bajos pueden estar reticentes a provocar el disgusto de la alta dirección al establecer que una cierta política de recursos humanos no se puede trabajar o es poco sólida. La terquedad y el antagonismo mutuo también pueden obligar a que muchas quejas vayan a arbitraje porque ninguna parte está dispuesta a hacer concesiones para lograr un acuerdo, incluso cuando pueda reconocer que está equivocada.

La audiencia de arbitraje

Los autores saben por experiencia que los empleados que no están familiarizados con el arbitraje encuentran el proceso confuso y a menudo estresante. Esto es cierto tanto para los empleados que trabajan en ambientes no sindicalizados como para los demás. Las audiencias de arbitraje parecen una audiencia de tribunal sólo que sin muchas de las formalidades de un procedimiento judicial. El proceso comienza con el juramento de los testigos y la presentación del *acuerdo propuesto*. Dicho acuerdo es una declaración del problema que se va a resolver. Tal declaración puede decir: "Existe causa justificada para los tres días de suspensión de Alex Hayden? Si no es así, ¿cuál es la solución apropiada?". Las partes entonces harán declaraciones abiertas seguidas por la presentación de hechos y evidencias, y la presentación oral de los testigos. La audiencia concluirá con las declaraciones resumidas de cada parte que son los argumentos que apoyan su posición.



Fuente: PEANUTS ©UFS. Reproducido con autorización.

Al arbitrar una disputa el árbitro tiene la responsabilidad de asegurarse de que cada parte reciba una audiencia justa durante la cual pueda presentar todos los hechos que se consideren pertinentes al caso. El propósito principal de la audiencia es ayudar al árbitro a obtener los hechos necesarios para resolver un problema de relaciones humanas más que uno legal. Por consiguiente, el árbitro tiene derecho a cuestionar a los testigos o a requerir hechos adicionales a cualquiera de las partes. Después de dirigir la audiencia y de recibir informes posteriores (en caso de que las partes eligieran enviarlos), el árbitro, por lo común, tiene 30 días para considerar la evidencia y entregar un laudo arbitral. En la mayoría de los contratos de trabajo los costos del arbitraje se reparten de forma equitativa entre las partes.

El laudo arbitral

El laudo arbitral es un documento formal escrito que se da a ambas partes. Al igual que en los procedimientos de queja, no hay un formato específico para un laudo arbitral, pero por lo general contiene cinco partes: 1) el acuerdo propuesto, 2) los hechos del caso, 3) las posiciones de las partes, 4) la opinión del árbitro y 5) la decisión entregada. Como es de esperar, la decisión del árbitro es de mayor importancia para las partes. Sin embargo, el razonamiento detrás de la decisión, la opinión, también es importante, ya que puede proporcionar lineamientos que tienen que ver con la interpretación del contrato de trabajo y con la solución de disputas futuras que surjan de esta administración. Al señalar los méritos de la posición de cada parte, el razonamiento que subyace al laudo puede ayudar a disminuir la decepción y a proteger la autoestima de quienes representan la parte que no triunfó. La opinión también evaluará la evidencia presentada por cada parte para apoyar su posición y, en casos de disciplina, si la administración tuvo una causa justificada para tomar alguna medida en contra del empleado. (Véase capítulo 13 para un análisis sobre una causa en arbitraje justificada.) También es importante saber que, al decidir sobre un caso, el árbitro tiene el poder de modificar el resultado pedido por ambas partes. No es poco común, por ejemplo, que un árbitro reduzca un despido a una suspensión sin pago durante un periodo específico.

Debido a la importancia y magnitud del arbitraje en los ambientes sindicales y no sindicales, el proceso por el cual los árbitros toman decisiones y los factores que influyen en éstas son de continuo interés para los gerentes. Por lo general, los árbitros utilizan cuatro factores cuando deciden casos:

1. La redacción del contrato de trabajo (o política de empleo de organizaciones no sindicales).
2. El acuerdo propuesto como fue presentado al árbitro.

3. El testimonio y la evidencia que se ofrecieron durante la audiencia.
4. Los criterios o estándares de arbitraje (similares a los estándares de la ley común) con los que se juzgan los casos.

Al decidir el caso de un empleado despedido por ausentismo, por ejemplo, el árbitro podría considerar estos factores por separado o en conjunto. Los árbitros están obligados, en esencia, a decidir los casos con base en la redacción del contrato de trabajo, o la política de empleo, así como en los hechos, testimonios y evidencias presentadas en la audiencia.

En la práctica, la toma de decisiones de arbitraje no es una ciencia exacta. De hecho, las decisiones de los árbitros pueden ser bastante subjetivas. Los árbitros pueden, y de hecho interpretan de manera diferente el lenguaje de los contratos (por ejemplo, ¿qué significa en realidad "causa de despido justificada?"), asignan varios grados de importancia al testimonio y a la evidencia, juzgan la veracidad de los testigos distintamente y dan a los estándares de arbitraje mayor o menor peso cuando los aplican a los hechos del caso. Cada una de estas influencias introduce subjetividad en el proceso de toma de decisiones.

Retos contemporáneos para las organizaciones sindicales

objetivo 7

Se concluye este análisis sobre las relaciones laborales destacando tres temas importantes que enfrentan los sindicatos de la actualidad: competencia extranjera y avances tecnológicos, disminución de la afiliación sindical y esfuerzos de los empleadores en mantener su estatus no sindical.

Competencia extranjera y cambios tecnológicos

La importación de acero, productos eléctricos, automóviles, ropa, textiles y zapatos de otros países provoca que se pierdan empleos para los trabajadores que fabrican estos artículos. Más aún, en Estados Unidos las subsidiarias extranjeras de corporaciones estadounidenses como Nike, Westinghouse y Xerox han sido acusadas por los sindicatos de exportar los puestos de los trabajadores estadounidenses. Como resultado, los sindicatos de ese país están exigiendo más protección gubernamental contra estas prácticas, buscando proteger los puestos estadounidenses de los productores extranjeros de bajo costo. Además, en años recientes el sector servicios de la economía de Estados Unidos ha presenciado el surgimiento de trabajos de oficina para empleadores extranjeros en lugares como la India e Indonesia.

Junto con la amenaza de la competencia extranjera está el reto del trabajo causado por los rápidos avances tecnológicos. Las mejoras en la tecnología de cómputo y los sistemas de operación muy automatizados han disminuido la demanda de cierto tipo de empleados. La reducción en la afiliación de los sindicatos de trabajadores de la industria automotriz, la del acero, la del hule y del transporte ilustra este hecho. Como antes se expuso, los avances tecnológicos también han disminuido la efectividad de las huelgas debido a que las organizaciones altamente automatizadas pueden mantener niveles de operación satisfactorios con niveles mínimos de personal durante los paros provocados por las huelgas.

Disminución en la afiliación sindical

Un reto mayor que confronta el trabajo organizado es detener la disminución de la afiliación sindical. La magnitud del problema se ilustra con estadísticas que muestran cómo la afiliación sindical ha decaído en números totales y como un porcentaje de la fuerza de trabajo

civil total. En 1970 la afiliación sindical de Estados Unidos totalizaba alrededor de 21 millones o 25 por ciento de la fuerza de trabajo civil. En 1990 esas cifras cayeron a 16.7 millones de miembros sindicales o un poco más de 16 por ciento de la fuerza de trabajo civil. En 2004, la afiliación sindical era alrededor de 15.5 millones o 12 por ciento de la fuerza de trabajo civil; ambas cifras de 2004 son bajas de la era moderna.[63] En el sector privado la afiliación sindical representaba alrededor de 10 por ciento de todos los empleados o alrededor de nueve millones de trabajadores. La pérdida de puestos sindicalizados refleja, en parte, el declive en los puestos de manufactura de Estados Unidos, aunado a la falla de los sindicatos para atraer miembros de entre los rangos de oficina, donde la fuerza de trabajo está creciendo con más rapidez.[64] Otras razones para la disminución de la afiliación sindical incluyen las siguientes:

- Un cambio de las industrias sindicalizadas tradicionales (de manufactura, minería) a industrias de alta tecnología (computadoras, farmacéuticas).
- El crecimiento del empleo de tiempo parcial y de los trabajadores temporales.
- El crecimiento de las pequeñas empresas, en las que la sindicalización es más costosa y difícil de realizar.

¿Qué están haciendo las organizaciones sindicales para detener la disminución de la afiliación?[65] La respuesta, de acuerdo con un representante sindical, es "darle fuerza a la organización". Primero, los sindicatos de Estados Unidos están apuntando hacia trabajadores que han ignorado durante mucho tiempo: trabajadores de servicios de bajo salario en el fondo de la economía de Estados Unidos; por ejemplo, conserjes, camareras y trabajadores de servicios; empleados de servicios de comida rápida y oficinistas de tiendas minoristas. Además, los sindicatos están viendo a los inmigrantes recientes, el segmento de gente trabajadora de más rápido crecimiento, como fuente de prospectos para el crecimiento sindical. Conductores haitianos de taxi, trabajadores latinos de los aeropuertos, trabajadores vietnamitas en distribución de almacén, conductores rusos de camiones y trabajadores asiáticoestadounidenses de servicios son en la actualidad el objetivo de la representación sindical.[66]

Segundo, la AFL-CIO ha adoptado una estrategia de sindicalización agresiva. John Swenney, presidente de la AFL-CIO, adoptó "Estados Unidos necesita un aumento" como el lema para una campaña de organización que costaría 20 millones de dólares al año. En 2003, la AFL-CIO reunió a 250 organizadores para pedirles que adoptaran estrategias de organización innovadoras. La AFL-CIO ha puesto mayor énfasis en su Instituto de Organización, el cual recluta, capacita y coloca a personas talentosas en oportunidades de organización donde los trabajadores parecen estar "maduros" para la sindicalización.

Por último, los sindicatos nacionales se están reestructurando para poder aumentar su capacidad de organizarse de manera efectiva. Vale la pena mencionar dos ejemplos. En 2004, dos sindicatos, el Union de NeedleTrades, Industrial and Textile Employees (UNITE) y el Hotel y Restaurant Employees (HERE) se fusionaron para convertirse en UNITE HERE. Según Chris Chafe, la portavoz del sindicato: "Todos nos beneficiamos de trabajar más de cerca en cuestiones de solidaridad, campañas de organización y batallas contractuales".[67] También en 2004, cinco sindicatos formaron una coalición, la New Unity Partnership, que se encaminaba a mejorar los esfuerzos de organización. David Denholm, un investigador sindical, declara: "La New Unity Partnership quiere organizarse en 'densidad', lo que no sólo significa aumentar el número de militantes nacionales de un sindicato, sino también el porcentaje de miembros de las industrias clave y de las áreas geográficas".[68]

Enfoque de las empresas en mantener su estatus no sindicalizado

Un hecho importante en las relaciones laborales de Estados Unidos durante la década de los noventa y en el siglo XXI es la frecuencia de los programas que evitan el sindicalismo.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 7

Estrategias para permanecer sin sindicato

- Ofrecer salarios y prestaciones competitivos basados en las comparaciones en el mercado laboral y en las encuestas de sueldos y prestaciones.
- Capacitar supervisores con el fin de desarrollar sus habilidades para las relaciones humanas, las cuales incluyen motivación a los empleados, diseño de puestos y ley de empleo.
- Instituir procedimientos formales para resolver reclamaciones y quejas de los empleados; éstos pueden incluir comités de revisión de los colegas, sistemas de revisión por pasos de quejas o políticas de puertas abiertas.
- Involucrar a los empleados en las decisiones de trabajo que afecten al desempeño en el puesto, o a la calidad o cantidad del producto o servicio proporcionado.
- Poner atención al crecimiento del empleado y a las necesidades de desarrollo; reconocer que la fuerza de trabajo se está haciendo más vieja, más femenina, más abierta, mejor educada, menos paciente y más exigente.
- Diseñar políticas de recursos humanos que reflejen las salvaguardas legales y que sean justas y equitativas en condiciones de trabajo, como la disciplina, las promociones, la capacitación y los despidos.

Los gerentes de todo tipo de organizaciones hacen oír su deseo de mantener un ambiente sin sindicatos. Para apoyar esta meta los empleadores están proporcionando sueldos, prestaciones y servicios diseñados con el fin de hacer el sindicalismo menos atractivo para los empleados.[69] Además, están ofreciendo un estilo de administración participativo, planes de participación de utilidades y procedimientos de resolución alternativa de disputas (véase capítulo 13) para contrarrestar las metas sindicales establecidas desde hace mucho tiempo de mejores sueldos y condiciones de trabajo. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 7" se listan las estrategias clave identificadas por los especialistas en recursos humanos como medios para evitar la sindicalización. Es importante reconocer que estas estrategias reaccionan a las condiciones citadas al inicio del capítulo como las principales razones por las que los trabajadores se sindicalizan. Debido a que estas condiciones están bajo el control directo de la administración, pueden modificarse para ayudar a desalentar o prevenir el sindicalismo.

RESUMEN

objetivo 1

En Estados Unidos la Ley del Trabajo Ferroviario (1926) otorga derechos de negociación colectiva a los trabajadores empleados en las industrias de los ferrocarriles y líneas aéreas. La Ley Norris-LaGuardia (1932) impone limitaciones en el otorgamiento de mandatos en las disputas obrero-patronales. La mayoría de los empleados privados recibe derechos de representación por medio de la Ley Wagner (1935) que ha ayudado a proteger y a fomentar las actividades de organización y negociación de los sindicatos. La aprobación de la Ley Taft-Hartley (1947) y de la Ley Landrum-Griffin (1959) ha servido para establecer ciertos controles sobre los asuntos internos de los sindicatos y sus relaciones con los empleadores.

objetivo 2

Los estudios muestran que los trabajadores se sindicalizan por diferentes razones económicas, psicológicas y sociales. Aunque algunos empleados se pueden unir a los sindicatos porque se les pide hacerlo, la mayoría pertenece a sindicatos porque están convencidos de que éstos les ayudan a mejorar sus sueldos, prestaciones y varias condiciones de trabajo. La sindicalización de empleados es causada en gran parte por la insatisfacción con las prácticas y procedimientos gerenciales.

objetivo 3

Para solicitar el apoyo de los empleados al sindicato se utiliza una campaña de organización sindical formal. Una vez que los empleados demuestran su deseo de sindicalizarse mediante la firma de cartas de autorización, el sindicato pide al Consejo Nacional de Relaciones Laborales una elección secreta. Si 51 por ciento de los que votan en la elección lo hacen a favor del sindicato, el consejo lo certifica como el representante de negociación de todos los empleados en la unidad negociadora.

objetivo 4

Negociar un contrato de trabajo es un proceso detallado. Cada parte prepara una lista de las propuestas que quiere lograr al tiempo que trata de prever las propuestas deseadas por la otra parte. Se deben seleccionar los equipos de negociación y analizar todas las propuestas para determinar su efecto y su costo en la organización. Los negociadores de los empleadores y del sindicato son sensibles a los patrones de negociación actuales dentro de la industria, a las tendencias generales del costo de la vida y a las diferencias geográficas en los salarios. Los gerentes establecen metas que buscan retener el control sobre las operaciones y minimizar los costos. Los negociadores sindicales enfocan sus demandas en torno a la mejora de salarios, horarios y condiciones de trabajo. Se logra un acuerdo cuando ambas partes comprometen sus posiciones originales y las condiciones finales caen dentro de los límites de la zona de negociación de las partes.

Además, la negociación colectiva entre los patrones y los obreros ha sido en tono de confrontación. En la actualidad hay cada vez más interés en las negociaciones de no confrontación: negociaciones basadas en ganancias mutuas y en un gran respeto entre las partes. Lo que el Servicio Federal de Mediación y Conciliación llama negociación basada en el interés es una forma de negociación de no confrontación.

objetivo 5

El proceso de negociación colectiva no sólo incluye las negociaciones reales sino también las tácticas de poder utilizadas para apoyar las demandas de negociación. Cuando las negociaciones llegan a un punto muerto, negociar se convierte en una lucha de poder tendiente a obligar a cualquier parte a realizar las concesiones necesarias para romper el punto muerto. El poder del sindicato en la negociación colectiva proviene de su capacidad para hacer barreras, huelgas o boicotear al empleador. El poder de los empleadores durante las negociaciones proviene de su capacidad para hacer cierres laborales con los empleados o para operar durante una huelga utilizando empleados de reemplazo o gerenciales.

objetivo 6

Cuando surgen diferencias entre los patrones y los obreros, por lo común se resuelven mediante el procedimiento de quejas. Los procedimientos de quejas se negocian y, de esta manera, se reflejan las necesidades y deseos de las partes. El procedimiento de quejas típico consiste en tres, cuatro o cinco pasos, cada uno con tiempos de presentación y contestación específicos. Los gerentes de niveles más altos y los representantes sindicales se involucran en las disputas en los pasos más avanzados del procedimiento de quejas. El paso final del procedimiento de quejas puede ser el arbitraje. Los árbitros toman la decisión final para solucionar los problemas que no se resolvieron en los primeros pasos de la queja.

El acuerdo propuesto es una declaración del asunto a resolver mediante el arbitraje. Sólo es el problema que las partes quieren resolver. El árbitro debe resolver la cuestión basando el laudo arbitral en cuatro factores: los contenidos del contrato de trabajo (o políticas de empleo), el acuerdo propuesto como testimonio y la evidencia escrita obtenidos en la audiencia, así como en varios estándares de arbitraje desarrollados en el tiempo con el fin de ayudar a resolver distintos tipos de disputas obrero-patronales. El arbitraje no es una ciencia exacta, pues los árbitros conceden varios niveles de importancia a las evidencias y criterios por los que se resuelven las disputas.

objetivo 7

Los retos que enfrentan los líderes sindicales de la actualidad incluyen el declive de la afiliación causado por los avances tecnológicos y el aumento en la competencia nacional y global. Las organizaciones sindicales experimentan menos éxito en sus organizaciones cuando los empleadores establecen prestaciones de recursos humanos progresivas en el área de salarios, prestaciones de los empleados y políticas de la organización que mejoran la seguridad en el empleo y la dignidad de los empleados. Para contrarrestar el declive de la afiliación, los sindicatos se han vuelto agresivos al organizar a los empleados en ocupaciones de menor habilidad, inmigrantes recientes y empleados en trabajos de oficina. Por medio de las fusiones y coaliciones sindicales las organizaciones sindicales buscan volverse más efectivas en sus esfuerzos de organización.

TÉRMINOS CLAVE

arbitraje de derechos
árbitro
asociaciones de empleados
carta de autorización
cláusulas de exclusión (union shop)
doctrina de representación justa
enlace sindical
negociación basada en el interés
poder de negociación
prácticas laborales injustas (ULP)
procedimiento de quejas
proceso de negociación colectiva
proceso de relaciones laborales
representación exclusiva
sindicalismo de negocios
sindicatos de oficios artesanales
sindicatos industriales
unidad de negociación
zona de negociación

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. Con base en las cláusulas de la Ley Taft-Hartley, ¿qué prácticas laborales injustas se aplican a empleados y empleadores?

objetivo 2

2. Contraste los argumentos referentes a la afiliación sindical que podría presentar un sindicato con los que podría presentar un empleador.

objetivo 3

3. Describa los pasos en la campaña de organización tradicional. ¿Qué tácticas de organización "no tradicionales" están utilizando los sindicatos para aumentar sus niveles de afiliación?

objetivo 4

4. ¿En qué radica la importancia de la zona de negociación al llevar a cabo las negociaciones? ¿Qué influye en los resultados negociados?

objetivo 5

5. Las negociaciones entre Data Services International y su sindicato han llegado a un punto muerto. ¿Qué forma de poder de negociación posee cada lado para mejorar sus demandas de negociación? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada forma de poder de negociación para el empleador y el sindicato?

objetivo 6

6. Nancy Buffet ha decidido presentar una queja con su enlace sindical. Su queja es que no la tomaron en cuenta y promovieron a un empleado con menos antigüedad que ella a un puesto de técnico senior.

a. Explique los pasos que su queja seguirá en un procedimiento formal de quejas obrero-patronales.

b. Si la queja llegara a arbitraje, explique el proceso de una audiencia de arbitraje e identifique los criterios utilizados por el árbitro para resolver su queja.

objetivo 7

7. a. ¿Cuáles son algunas de las acciones que aplican los sindicatos para tratar los retos contemporáneos a los que se enfrentan?

b. ¿Por qué las actitudes hacia el trabajo organizado, por parte de ciertos segmentos de la sociedad, se han vuelto menos favorables que en el pasado

La experiencia en administración de recursos humanos

Aprenda sobre los sindicatos

Los sindicatos, como las organizaciones de negocios, son organizaciones variadas y dinámicas. Algunos sindicatos son muy grandes, como el de los Trabajadores Sindicalizados de la Industria Automotriz (UAW) y el de la Federación Estadounidense de Empleados Estatales, de Condado y Municipales (AFSCME), y representan a trabajadores a nivel nacional o incluso internacional. Otros son más pequeños en tamaño, por ejemplo, el Gremio de Escritores de Estados Unidos (WGA) o la Asociación de Controladores de Tráfico Aéreo (ATCA), y representan sólo a grupos específicos de empleados o se organizan sólo en un área geográfica designada. Este ejercicio le ayudará a aprender más sobre los sindicatos.

Actividad

Trabaje de forma individual o en equipo y seleccione cuatro o cinco sindicatos o asociaciones, de distintos tamaños y modalidades para ampliar su comprensión de las organizaciones sindicales, que estén compuestos por empleados diferentes. Después redacte un informe sobre lo siguiente:

- Historia del sindicato.
- Tamaño de la afiliación y tipos de empleados representados.
- Misión del sindicato.
- Estructura del sindicato, la cual incluye sus departamentos principales.
- Representantes nacionales.
- Nombres de los empleadores con los que tienen un acuerdo.
- Prestaciones especiales que ofrecen a los miembros.
- Otra información interesante o pertinente.

El sitio web de la AFL-CIO (http://www.afl-cio.org) ofrece una lista de todos los sindicatos (y sus sitios web) afiliados a la federación. Los sindicatos nacionales y locales junto con la investigación bibliográfica también pueden proporcionar información. Prepárese para presentar sus hallazgos durante un análisis en clase.

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Pan y rosas: Unirse al sindicato; conseguir pan y rosas

Asegúrese de haber leído este capítulo antes de observar esta escena de *Bread & Roses* (Pan y rosas). Antes de ver la escena, analice sus percepciones sobre los sindicatos. Haga lo mismo después de ver la escena. Ésta se relaciona de manera contundente con el análisis de las razones de las campañas organizadoras de sindicatos y por las que los empleados se sindicalizan.

"Justicia para los conserjes" es el eslogan para la organización de los sindicatos que impulsa a Sam Shapiro (Adrien Brody) a liderar a los conserjes que trabajan en Angel Services en Los Ángeles. Los conserjes sindicalizados ganan más de $8.00 por hora más prestaciones; los que no están sindicalizados, ganan $5.75 por hora sin prestaciones. Estos conserjes no sindicalizados son en su mayoría

migrantes de diferentes países. Maya (Pilar Padilla) se convierte una de las primeras en apoyar la causa, a pesar de arriesgarse a perder su trabajo y ser deportada. El director Ken Loach lanza una polémica historia política que narra de manera fascinante la vida de los trabajadores que demandan salarios y trato justos de sus patrones.

Esta escena proviene del segmento "Mantenerse fuerte" casi al final de la película. Sam ha trabajado de manera incansable para organizar a los trabajadores de Angel Services que laboran en un edificio cuyo principal inquilino es una importante firma de abogados. Un numeroso grupo de conserjes, tanto sindicalizados como no sindicalizados, han marchado hasta el vestíbulo del edificio. Sam los congrega y les pide que continúen luchando por salarios justos, prestaciones y la reinstalación de los trabajadores despedidos por Pérez (George López) en Angel Services. La película continúa después de esta escena relatando el triunfo de los trabajadores. Angel Services accede a reinstalar a todos los trabajadores despedidos además de darles prestaciones y salarios más altos.

Qué ver y peguntarse

- ¿Cuál era su percepción de los sindicatos y de los líderes sindicales antes de ver esta escena? ¿Cuál es su percepción después de ver esta escena? Si su percepción cambió, ¿a qué cree que se debió esto?
- La sección de un capítulo anterior "Por qué los empleados se sindicalizan" describe varios factores que motivan a la gente a unirse a los sindicatos. Con base en esta escena, ¿qué factores piensa que llevaron a estos conserjes a sindicalizarse? También puede recurrir a la figura 14.1, "El proceso de las relaciones laborales", como una guía para esta pregunta.
- Una sección anterior, "Organización de campañas" describe las diferentes partes de una campaña de organización sindical. Sam Shapiro es el líder sindical. Compare la sección del capítulo con esta escena y deduzca qué pasos ocurrieron. También, evalúe la efectividad de Sam Shapiro como líder sindical.

caso 1

La campaña sindical en Apollo Corporation. Prácticas laborales injustas (ULP) y tácticas de organización

Bob Thomas fue despedido después de 19 años como ingeniero de mantenimiento de planta en Apollo Corporation. Durante ese tiempo había recibido evaluaciones de desempeño anuales promedio y, a veces, por debajo del promedio. Era conocido como algo problemático y quejoso, y criticaba mucho a la administración. Antes de ser despedido, su historial de asistencia de los últimos cinco años había sido muy deficiente. Sin embargo, Apollo Corporation jamás había aplicado su política respectiva, y nunca lo había disciplinado por tales problemas. De hecho, hasta hace poco la administración de Apollo había sido más bien tibia en su trato con los empleados.

Apollo Corporation fabrica partes generales para componentes de la industria de la comunicación, una industria conocida por sus intensas presiones competitivas. Para cumplir con este reto competitivo Jean Lipski, directora de recursos humanos, sostuvo una serie de reuniones con los gerentes en las que los instruyó a mejorar sus relaciones de supervisión con los empleados, a aplicar estrictamente las políticas de recursos humanos y las acciones disciplinarias contra los empleados que no cumplieran con la política de la empresa. Estos cambios no fueron del agrado de los empleados, en particular de Bob Thomas, quien al escuchar el nuevo enfoque de la administración se puso furioso y anunció: "No se pueden salir con la suya en esto. Escribí mi historia aquí". Pero Thomas en el fondo sabía que su conducta pasada lo estaba alcanzando, y se preocupó por proteger su trabajo.

Una noche después del trabajo Thomas llamó a un organizador sindical de la Hermandad de Ingenieros de Maquinaria y pidió que iniciara una campaña sindical en Apollo. En una semana los empleados comenzaron a repartir volantes anunciando tal campaña. Cuando Lipski se enteró de la campaña de organización y de que Thomas la lideraba decidió despedirlo, así que lo llamó a su oficina para comunicárselo. El documento de despido decía: "Despedido por desempeño de trabajo deficiente y asistencia insatisfactoria".

Después de salir de allí, Thomas llamó al organizador sindical y ambos fueron a la oficina regional del Consejo Nacional de Relaciones Laborales para presentar una acusación por práctica laboral injusta a su favor. La práctica laboral injusta que se argumentó es que fue despedido por apoyar al sindicato y a la campaña de organización.

Jean Lipski tenía poca experiencia con los sindicatos en general y ninguna experiencia específica con las campañas de organización sindical. Por desgracia para Lipski, La Hermandad de Ingenieros de Maquinaria, Local 1463, comenzó una campaña de organización contra Apollo el 1 de junio. Aunque los esfuerzos iniciales del sindicato se limitaron a repartir volantes sobre una campaña de organización, para el 10 de junio era obvio que el apoyo de los empleados al sindicato había crecido y que la campaña sindical se había intensificado. La cuestión que enfrentó Lipski ya no era: "¿Debe Apollo hacer algo?" sino: "¿Qué debería hacer Apollo?". Para Lipski era obvio que el sindicato estaba dedicado por completo a sindicalizar a los empleados de la empresa. Los supervisores le informaron que los partidarios de la sindicalización estaban haciendo circular cartas de autorización para solicitar al Consejo Nacional de Relaciones Laborales una elección de certificación.

PREGUNTAS

1. En caso de que la hubiera, ¿qué violación a la ley cometió Apollo Corporation?
2. ¿Qué argumentos utilizarán Jean Lipski y Bob Thomas para apoyar sus casos?
3. Haga una lista de lo que los gerentes *no* deben hacer para no cometer prácticas laborales injustas.

caso 2

El caso de arbitraje de Jesse Stansky

En la audiencia de arbitraje ambas partes fueron firmes en sus posiciones. Nancy Huang, gerente de recursos humanos de Phoenix Semiconductor, argumentaba que fue justo despedir a Jesse Stansky, el agraviado, por discutir y golpear a un compañero de trabajo, una violación directa a la política de la empresa y al manual del empleado. Stansky argumentaba que había sido un buen empleado durante sus 10 años de trabajo.

El acuerdo propuesto que regía el caso decía: "La posición del empleador es que existió una causa justificada para el despido del señor Jesse Stansky y que el castigo fue apropiado por la ofensa cometida". Además, el empleador presentó la evidencia del contrato de trabajo, que definía un despido con causa justificada de la siguiente manera:

> La causa justificada servirá como base para la acción disciplinaria e incluye, pero no está limitada a ello: deshonestidad, ineficiencia, conducta no profesional, no reportar ausencias, falsificación de registros, violación de la política de la empresa, destrucción de propiedad, posesión de alcohol o narcóticos o estar bajo su influencia.

Stansky fue contratado como técnico de sistemas el 20 de noviembre de 1994, una posición que tuvo hasta su despido el 25 de octubre de 2004. Con base en el testimonio de Huang, Phoenix Semiconductor se esfuerza en mantener un ambiente de trabajo positivo y cordial entre sus empleados. Pelear en el trabajo está estrictamente prohibido. La evaluación del desempeño de Stansky lo mostraba como un empleado promedio, aunque había recibido varias advertencias disciplinarias por una baja asistencia y una suspensión de tres días por un "error en el control de sistemas". Stansky por lo general agradaba a sus compañeros de trabajo, y muchos testificaron a su favor en la audiencia de arbitraje.

Su despido tuvo que ver con un altercado con Gary Lindekin, otro técnico de sistemas. Según testigos del incidente, tanto Stansky como Lindekin se enojaron visiblemente sobre la manera correcta de calibrar una pieza delicada del equipo de producción. La discusión (a la que un testigo se refirió sólo como un desacuerdo acalorado) duró alrededor de tres minutos y concluyó cuando Stansky golpeó con fuerza el hombro de Lindekin, quien no respondió al golpe y de inmediato reportó el incidente a la administración. Después de entrevistar a los dos, y a quienes observaron el incidente, Huang; Samantha Lowry, la supervisora inmediata de los empleados; y Grant Ginn, gerente del departamento, decidieron que Stansky debía ser despedido por conducta no profesional y violación a la política de la empresa.

Fuente: Adaptado de un arbitraje que escuchó George W. Bohlander. Todos los nombres son ficticios.

PREGUNTAS

1. ¿A qué argumentos se debería dar más peso: a los que se basan en la política de la empresa, los que se basan en el manual del empleado, los que se basan en el contrato de trabajo o a los que se basan en los factores atenuantes dados por el agraviado y sus testigos? Explique su respuesta.
2. ¿Cómo se podría definir la conducta no profesional? Explique.
3. Si fuera el árbitro, ¿qué decidiría en este caso? Explique con detalle las razones de su decisión.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Bruce E. Kaufman, "Reflections on Six Decades in Industrial Relations: An Interview with John Dunlop", *Industrial and Labor Relations Review* 55, núm. 2, enero de 2002, pp. 324-348.
2. Aaron Bernstein, "A Breakthrough for Labor", *Business Week,* 2 de agosto de 2004, p. 86.
3. Aaron Bernstein, "Up against the Wal-Mart", *Business Week,* 2 de agosto de 2004, p. 9.
4. Cindy Fazzi, "All You Need to Know about the History of Labor Union Law", *Dispute Resolution Journal* 59, núm. 2, mayo-junio de 2004, p. 87.
5. *Ley de Relaciones Obrero-patronales,* Ley Pública 101, octagésimo Congreso, 1947.
6. *Annual Report of the National Labor Relations Board-2004, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2004*, p. 7.
7. *Ley de Relaciones Obrero-patronales,* sección 10(c), según enmienda.
8. *Annual Report of the National Labor Relations Board-2004*, p. 11.
9. El número gratuito del NLRB es (866) 667-NLRB.
10. Stan Creer y Charles W. Baird, "The Phony Case against Taft-Hartley and the Real One", *Labor Law Journal* 55, núm. 1, primavera de 2004, p. 25.
11. Douglas E. Noll, "A Theory of Mediation", *Dispute Resolution Journal* 56, núm. 2, mayo-junio de 2001, pp. 78-84.
12. Ron Collotta, comisionado de la FMCS, entrevista del autor, Phoenix, Arizona, 5 de enero de 2005.
13. Para un modelo ampliado del proceso de relaciones laborales ver John Dunlop, *Industrial Relations Systems,* Nueva York: Henry Holt, 1958, capítulo 1. Este libro es un clásico en el campo de las relaciones laborales. También, aquellos interesados en el tema pueden explorar con mayor detalle el desarrollo histórico del movimiento sindical de Estados Unidos. Se puede aprender mucho sobre las operaciones actuales de las organizaciones sindicales y sobre las filosofías de los representantes sindicales desde un contexto histórico sindical. Se puede encontrar una breve pero exhaustiva historia de los sindicatos en libros sobre relaciones obrero-patronales como los que se listan en estas referencias.
14. Maureen Hannay, "The Unionization of Professionals", *Journal of Labor Research* 23, núm. 3, verano de 2002, pp. 487-498. Ver también John A. McClendon, Hoyt N. Wheeler y Roger D. Weikle, "The Individual Decision to Unionize", *Labor Studies Journal* 23, núm. 3, otoño de 1998, pp. 34-54.
15. Para un estudio pionero de por qué los trabajadores se sindicalizan ver E. Wight Bakke, "Why Workers Join Unions", *Personnel* 22, núm. 7, julio de 1947, p. 3.
16. Kate Bronfenbrenner y Robert Hickey, "Successful Union Organizing in the United States-Clear Lessons, Too Few Examples", *Multinational Monitor* 24, núm. 6, junio de 2003, p. 9.
17. William H. Holley, Kenneth M. Jennings y Roger S. Wolters, *The Labor Relations Process,* 8a. ed., Mason, OH: South-Western, 2005.

18. Aunque la mayoría de los empleadores negociarán sin problemas con el sindicato una vez que éste es certificado como el representante negociador de los empleados, otros empleadores seguirán oponiéndose con energía a la sindicalización. Esto puede lograrse al adoptar una postura agresiva en la negociación en contra de las exigencias del sindicato. Las estadísticas del NLRB muestran que los sindicatos archivan un gran número de cargos por prácticas laborales injustas [8(a) (5) violaciones] cuando consideran que los empleadores entorpecen de manera ilegal el proceso de negociación.
19. "Declining Unionization: Rising Inequality", *Multinational Monitor* 24, núm. 5, mayo de 2003, p. 21.
20. Aaron Bernstein, "Can This Man Save Labor?", *Business Week,* 13 de septiembre de 2004, p. 83.
21. Richard S. Dunham y Aaron Bernstein, "Dancing with Hardhats: Bush's Strategy Starts to Work", *Business Week,* 15 de abril de 2002, p. 51.
22. *NLRB v Town and Country Electric, Inc.,* 116 S.Ct. 450, 1995.
23. Cory R. Fine, "Union Salting: Reactions and Rulings since *Town and Country", Journal of Labor Research* 23, núm. 3, verano de 2002, pp. 475-485.
24. Jessi Hempel, "Labor Calls in the Feds", *Business Week,* 27 de septiembre de 2004, p. 13.
25. Aaron Bernstein, Amy Borrus y Christopher Palmeri, "Labor Sharpens Its Pension Sword", *Business Week,* 24 de noviembre de 2003, p. 62.
26. Arthur B. Shostak, ed., *The CyberUnion Handbook,* Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2002.
27. *Annual Report of the National Labor Relations Board-2004,* Washington, DC: U.S. Government Printing Office, p. 7.
28. Jonathan A. Segal, "Labor Pains for Union-Free Employers", *HrMagazine* 49, núm. 3, marzo de 2004, p. 113.
29. *Annual Report of the National Labor Relations Board-2004,* p. 16.
30. Bernstein, "Can This Man Save Labor?", p. 86.
31. El número de sindicatos asociados a la AFL-CIO ha disminuido sin cesar durante los últimos 20 años. La disminución ha sido causada en gran parte por las fusiones de los sindicatos mediante absorciones, fusiones o afiliaciones. Ejemplos de algunas fusiones importantes son la de International Ladies Garment Workers Union con el Amalgamated Clothing and Textile Workers Union que dio como resultado la Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees; la de Packinghouse y Industrial Workers con la United Food and Commercial Workers y la de los Woodworkers con los Machinists.
32. Se puede obtener información estadística sobre la AFL-CIO en http://www-aflcio.org.
33. George W. Bohlander y G. Ryan Bohlander, "The AFL-CIO Internal Dispute Plan: Public Sector Arbitration Experience", *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector* 28, núm. 3, 2000, pp. 195-205.
34. George W. Bohlander, "Keeping the Peace: AFL-CIO's Internal Dispute plan", *Dispute Resolution Journal* 57, núm. 1, febrero-abril de 2002, pp. 21-27.
35. Los investigadores han analizado la erosión del poder del enlace sindical en la administración de contratos. La pérdida de poder ha sido atribuida a la burocratización y a la centralización de la actividad de las relaciones laborales dentro del sindicato y las jerarquías de la administración. Aunque nadie duda de la influencia (positiva o negativa) que los enlaces pueden tener en las relaciones obrero-patronales, el poder cambiante del enlace es importante para decidir las controversias obrero-patronales.
36. Datos obtenidos de las páginas web del sindicato, 11 de enero de 2005.
37. John A. Fossum, *Labor Relations Development, Structure, Process,* 8a. ed., Homewood, IL: Irwin, 2002. Ver también Steven Kreisberg, "The Future of Public Sector Unionism in the United States", *Journal of Labor Research* 25, núm. 2, primavera de 2004, p. 223.
38. Las dos resoluciones referentes a la negociación colectiva del sector público son la EO 10988, firmada por el presidente Kennedy en 1962, y la EO 11491, emitida en 1971 por el presidente Nixon.
39. Jeffery K. Guiler y Jay M. Shafritz, "Dual Personnel Systems-Organized Labor and Civil Service: Side-by-Side in the Public Sector", *Journal of Labor Research* 25, núm. 2, primavera de 2004, p. 199.
40. Kathleen L. Pereles y Edward A. Pereles, "Arbitral Finality: The Current Interpretation of the Public Policy Exception", *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector* 30, núm. 3, 2003, p. 223.
41. Fossum, *Labor Relations Development, Structure, Process,* p. 312.
42. Para la descripción original de estructuración de actitud ver Richard E. Walton y Robert B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations,* Nueva York: McGraw-Hill, 1965. Este libro está considerado un clásico en el campo de las relaciones laborales.
43. Leigh Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator,* 3a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004.
44. Thomas R. Colosi, "The Principles of Negotiation", *Dispute Resolution Journal* 57, núm. 1, febrero-abril de 2002, pp. 28-31.
45. Ross Stagner y Hjalmar Rosen, *Psychology of Union-Management Relations,* Belmont, CA: Wadsworth, 1965, pp. 95-97. Éste es otro clásico en el campo de las relaciones obrero-patronales.
46. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales ofrece un excelente libro sobre la Ley Nacional de Relaciones Laborales. En éste se analiza la negociación de buena fe, así como otras cuestiones legales importantes, por ejemplo los empleados cubiertos por la ley, las prácticas laborales injustas y los procedimientos de elección. Ver *Basic Guide to the National Labor Relations Act,* Washington, DC: U.S., Government Printing Office, 1997.
47. Nils O. Fonstad, Robert B. McKersie y Susan C. Eaton, "Interest-Based Negotiations in a Transformed Labor-Management Setting", *Negotiation Journal* 20, núm. 1, enero de 2004, p. 5. Ver también Robert B. McKersie, Sutilizan E. Eaton y Thomas A. Kochan, "Kaiser Permanente: Using Interest-Based Negotiations to Craft a New Collective Bargaining Agreement", *Negotiation Journal* 20, núm. 1, enero de 2004, p. 13.
48. Joe Stanley, entrevista realizada por el autor, Phoenix, Arizona, 5 de enero de 2005.
49. El FMCS tiene un programa completo y detallado para capacitar a negociadores sindicales y de administración en el arte y

las técnicas de la negociación basada en el interés (IBB). Puede obtenerse información sobre el Programa IBB en las oficinas centrales nacionales de FMCS en 2100 K Street, N.W., Washington, DC 20427, o en las oficinas de distrito de FMCS.

50. *Interest-Based Negotiations: Participants´ Guidebook,* Washington, DC: Federal Mediation and Conciliation Service, 1998, p. 11.
51. "US Airways Group Inc.: Flight Attendants Union Mails Strike Authorization Ballots", *The Wall Street Journal,* Eastern Edition, 20 de noviembre de 2004, p. 1.
52. Bill McDonough, presidente de United Food and Commercial Workers Union Local 99, entrevista realizada por el autor, 12 de enero de 2005, Phoenix, Arizona.
53. Holley, Jennings y Wolters, *The Labor Relations Process,* pp. 406-408.
54. Bill Coffin, "Labor Lockout Hurts More Than Shipping", *Risk Management* 49, núm. 12, diciembre de 2002, p. 8.
55. Contrato de trabajo, Wabash Fibre Box Company y Paperworkers.
56. Raymond Hogler, Steven Shulman y Stephan Weiler, "Right-to-Work Laws and Business Environments: An Analysis of State Labor Policy", *Journal of Management Issues* 16, núm. 3, otoño de 2004, p. 289.
57. Los estados con derecho a trabajar son Idaho, Nevada, Wyoming, Utah, Arizona, Dakota de Norte, Nebraska, Kansas, Oklahoma, Texas, Iowa, Arkansas, Louisiana, Mississippi, Tennessee, Alabama, Georgia, Virginia, Carolina del Norte, Carolina del Sur y Florida.
58. John B. Larocco, "Ambiguities in Labor Union Contracts: Where Do They Come From?", *Dispute Resolution Journal* 59, núm. 1, febrero-abril de 2004, p. 38.
59. *Grievance Guide,* 11a. ed., Washington, DC: BNA Books, 2003.
60. Vera Riggs, Labor-Management Relations Conference, 11 de agosto de 2004, Phoenix, Arizona.
61. Peter J. Conodeca, "Ready…Set…Mediate", *Dispute Resolution Journal* 56, núm. 4, noviembre de 2001-enero de 2002, pp. 32-38.
62. Los laudos arbitrales no son finales en todos los casos. Pueden ser revocados mediante proceso judicial si puede demostrarse que el árbitro decidió con base en prejuicios o que no pudo rendir un laudo basado en la esencia del contrato.
63. Las estadísticas son del sitio web del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Estadísticas Laborales en http://www.bls.gov.
64. Richard D. Kearney, "Patterns of Union Decline and Growth: An Organizational Ecology Perspective", *Journal of Labor Research* 24, núm. 4, otoño de 2003, p. 581. Ver también Henry S. Farber y Bruce Western, "Accounting for the Decline of Unions in the Private Sector", *Journal of Labor Research* 22, núm. 2, primavera de 2001, pp. 459-483.
65. Robert Bussei, "State of the Union: A Century of American Labor", *Industrial and Labor Relations Review* 58, núm. 1, octubre de 2004, p. 160.
66. Bruce Nissen, "The Role of Labor Education in Transforming a Union toward Organizing Immigrants: A Case Study", *Labor Studies Journal* 27, núm. 1, primavera de 2002, pp. 109-127.
67. *Ibidem*, p. 38.
68. Cora Daniels, "Up against the Wal-Mart", *Fortune* 149, núm. 10, 17 de mayo de 2004, p. 112.
69. Nancy J. King, "Labor Law for Managers of Non-Union Employees in Traditional and Cyber Workplaces", *American Business Law Journal* 40, núm. 4, verano de 2003, p. 827.

RESPUESTAS A LO MÁS DESTACADO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 1

1. No. Los solicitantes son considerados como empleados, por tanto, están protegidos por la ley.
2. No. El cuestionamiento individual a los empleados acerca de su afiliación o actividades sindicales es ilegal.
3. No. Excepto en situaciones específicas (por ejemplo para promover la seguridad), los empleados tienen derecho a portar la insignia de su sindicato.
4. Sí.
5. Sí. Poner en la lista negra a los solicitantes al puesto o a los empleados va contra la ley laboral.
6. No. Durante una campaña de organización un empleador no puede prometer mejoras en los sueldos o en las prestaciones como un medio para derrotar al sindicato.
7. Sí. Los empleadores sindicalizados y no sindicalizados están sujetos a cargos por prácticas laborales injustas.
8. Sí. Cuando existe una cláusula de arbitraje de quejas en un contrato de trabajo, la administración debe arbitrar los casos que parezcan infundados.
9. Sí. Los empleados pueden ser disciplinados o despedidos por mala conducta relacionada con el trabajo, pero no sólo por sus afiliaciones a sindicatos u opinión hacia éstos.
10. Sí. Las observaciones en contra de los sindicatos no son ilegales, siempre y cuando no sean coactivas.



© Stone/Getty Images

capítulo 15

Administración de recursos humanos internacional

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Identificar las formas de organización que se utilizan para competir en el ámbito internacional.

objetivo 2 Explicar los factores económicos, político-legales y culturales de los diferentes países que los gerentes de recursos humanos deben considerar.

objetivo 3 Explicar en qué se diferencia la administración de recursos humanos nacional de la internacional.

objetivo 4 Analizar el proceso de empleo para las personas que trabajan en el ámbito internacional.

objetivo 5 Identificar las necesidades de capacitación únicas para las asignaciones internacionales y sus empleados.

objetivo 6 Identificar las características de un buen plan de compensación internacional.

objetivo 7 Reconciliar las dificultades de las evaluaciones del desempeño en casa y en el país anfitrión.

objetivo 8 Explicar cómo difieren las relaciones laborales de todo el mundo.

Cuando se abre un periódico o se enciende la televisión, se observa que de forma constante se cuentan historias de empresas que compiten en el ámbito global. Estas historias pueden incluir fusiones de empresas de Estados Unidos y de otros países, como la de Daimler-Benz y Chrysler hace algunos años. O pueden destacar las empresas que se expanden hacia otros mercados, como Starbucks en Asia o Wal-Mart en México. O bien, pueden enfocarse en las empresas internacionales que consiguen predominio en Estados Unidos, por ejemplo Sony o Toyota. Como dijo un gerente global: "No importa qué tipo de negocio maneje, no importa su tamaño, de pronto se encuentra compitiendo contra empresas de todas partes del mundo de las que nunca ha oído, que hacen un artículo muy parecido u ofrecen un servicio muy similar al suyo". De hecho, casi tres cuartas partes de los profesionales de recursos humanos de empresas grandes y pequeñas, de una amplia gama de industrias y países, dicen que esperan que el negocio internacional de su empresa crezca en los próximos años.[1] Algunas de estas empresas están manejando bien el reto. Otras fracasan rotundamente cuando intentan administrar más allá de sus fronteras. A menudo, la diferencia se reduce a cómo se dirige a las personas, a la adaptabilidad de las culturas y a la flexibilidad de las organizaciones.

Hasta este punto del libro se han enfatizado las prácticas y sistemas de la administración de recursos humanos tal y como existen en Estados Unidos. Esto no se debe a un descuido de los autores sino a una decisión deliberada de explicar la práctica de los recursos humanos de la manera más sencilla posible. No obstante, el tema de la administración de recursos humanos internacional es tan importante que se dedicará todo un capítulo a su análisis. En este capítulo se observará que mucho de lo que se ha analizado en todo este libro puede aplicarse a las operaciones internacionales, siempre y cuando se tenga la capacidad de reconocer los requerimientos de un entorno internacional particular.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El Foro Global de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos ofrece actualizaciones de noticias sobre temas relacionados con la ARH de todo el mundo. Visite

http://bohlander.swlearning.com

La primera parte de este capítulo presenta una breve introducción a las empresas que hacen negocios en el ámbito internacional. En muchos aspectos importantes la forma en la que una empresa organiza sus operaciones internacionales influye en la clase de cuestiones gerenciales y de recursos humanos a la que se enfrenta. Además, se describen de manera breve algunos de los factores ambientales que también influyen en el trabajo de los gerentes en un entorno global. Al igual que con las operaciones nacionales, las dimensiones del ambiente forman un contexto en el cual se toman las decisiones de la administración de recursos humanos. En una parte importante de este capítulo se abordan las diversas actividades de recursos humanos implicadas en el reclutamiento, selección, desarrollo y compensación de los empleados que trabajan en un entorno internacional.

Administración más allá de las fronteras

objetivo 1

corporación internacional Empresa nacional que utiliza sus capacidades existentes para trasladarse a mercados internacionales.

Las operaciones internacionales de negocios pueden adoptar formas diferentes. Un gran porcentaje de empresas realiza sus negocios internacionales sólo con unas instalaciones pequeñas y una mínima representación en otros países. Otras, en particular las corporaciones de la lista de la revista *Fortune 500*, tienen grandes instalaciones y personal en varios países del mundo. Dell, por ejemplo, en la actualidad emplea más gente fuera de Estados Unidos que dentro del país. Administrar estos recursos de manera efectiva e integrar sus actividades para lograr la ventaja global es un reto para el liderazgo de esas empresas.

En la figura 15.1 se muestran cuatro tipos básicos de organizaciones y cómo difieren en el grado en que las actividades internacionales están separadas para responder a las regiones locales e integradas para lograr eficiencias globales. La **corporación internacional** es en

Figura 15.1 Tipos de organizaciones



esencia una empresa nacional que se basa en sus capacidades existentes para incursionar en los mercados extranjeros. Empresas como Honda, General Electric y Procter & Gamble utilizaron este enfoque para conseguir el acceso a Europa; lo que hicieron, en esencia, fue adaptar los productos que ya tenían a los mercados extranjeros sin cambiar tanto sus operaciones normales. (Por ejemplo, una de estas adaptaciones fue la muy exitosa introducción por parte de P&G de unos ladrillos de detergente que se utilizan en los lavaderos en la India.)

corporación multinacional (MNC)
Empresa con unidades de negocio independientes que operan en diferentes países.

Una **corporación multinacional** (**MNC**, por sus siglas en inglés) es una forma más compleja que por lo regular cuenta con unidades completamente autónomas que operan en múltiples países. Shell, Philips e ITT son tres corporaciones multinacionales típicas. Estas empresas han acostumbrado dar a sus filiales extranjeras una gran amplitud para tratar asuntos locales como preferencias del consumidor, presiones políticas y tendencias económicas en diferentes regiones del mundo. Con frecuencia, estas filiales se manejan como empresas independientes, sin mucha integración. Por otro lado, la **corporación global** se puede considerar como una empresa multinacional que mantiene el control de las operaciones en la oficina central nacional. Empresas japonesas como Matsushita y NEC, tienden a tratar el mercado global como un todo unificado, e intentan combinar las actividades de cada país para maximizar la eficiencia en una escala global. Estas empresas operan de manera muy parecida a una empresa nacional, a excepción de que ven al mundo entero como su mercado.

corporación global
Empresa que ha integrado operaciones en el ámbito mundial mediante una oficina nacional centralizada.

corporación transnacional
Empresa que intenta equilibrar la capacidad de respuesta local y la escala global mediante una red de trabajo de unidades de operación especializadas.

Por último, una **corporación transnacional** intenta lograr la capacidad de respuesta local de una corporación multinacional, al mismo tiempo que logra la eficiencia de una empresa global. Para equilibrar este dilema "global/local", una transnacional utiliza una estructura de red de trabajo que coordina instalaciones especializadas ubicadas alrededor del mundo. Al utilizar esta estructura flexible, una transnacional proporciona autonomía a las operaciones independientes del país, pero une estas actividades separadas en un todo integrado. Para la mayoría de las empresas la forma transnacional representa un ideal más que una realidad. Sin embargo, empresas como Ford, Unilever y Shell han avanzado mucho en la reestructuración de operaciones para funcionar de manera más transnacional.[2]

Aunque existen varias formas de organización, en este capítulo por lo general se hará referencia a cualquier empresa que opere fuera de su país sede como empresa internacional. Por supuesto que Estados Unidos no tiene el monopolio de las empresas internacionales. Las empresas internacionales se encuentran en todo el mundo. Varias empresas europeas y de la cuenca del Pacífico han estado operando en el ámbito internacional durante mucho más tiempo que sus homólogas estadounidenses. Por ejemplo, la proximidad entre los países europeos los hace candidatos potenciales para el comercio internacional. En la figura 15.2 se muestra una lista de algunas de las empresas internacionales más importantes.[3]

Figura 15.2 Empresas internacionales más importantes

	VALOR DE MERCADO (MILES DE MILLONES DE DÓLARES)
1. General Electric	$286.10
2. Microsoft	263.99
3. ExxonMobil	244.93
4. Pfizer	244.89
5. Wal-Mart Stores	232.22
6. Citigroup	210.86
7. Johnson & Johnson	161.36
8. Royal Dutch/Shell Group	158.48
9. BP	153.24
10. AIG	150.97

	VENTAS (MILES DE MILLONES DE DÓLARES)
1. Wal-Mart Stores	$244.52
2. ExxonMobil	204.51
3. General Motors	184.21
4. Royal Dutch/Shell	179.43
5. BP	178.72
6. Ford Motor	162.59
7. DaimlerChrysler	156.84
8. Toyota Motor	134.23
9. General Electric	131.70
10. Allianz	126.80

	UTILIDADES (MILES DE MILLONES DE DÓLARES)
1. Citigroup	$15.32
2. General Electric	15.13
3. Altria Group	11.10
4. ExxonMobil	11.01
5. Royal Dutch/Shell	9.42
6. Bank of America	9.25
7. Pfizer	9.18
8. Wal-Mart Stores	8.04
9. Toyota Motor	7.90
10. Microsoft	7.83

Fuente: Chester Dawson, "The Global 1000", *Business Week*, 14 de julio de 2003, p. 34.

Estas empresas están muy bien situadas para influir en la economía mundial de las siguientes maneras:

1. Su producción y distribución se extienden más allá de sus fronteras nacionales, lo que facilita la transferencia de tecnología.
2. Tienen inversiones directas en muchos países.
3. Tienen influencia política que lleva a la cooperación entre los países y al rompimiento de las barreras del nacionalismo.

¿Cómo influye el ambiente global en la administración?

En el capítulo 1 se hizo hincapié en algunas tendencias globales que afectan la administración de recursos humanos. Una de las cuestiones económicas más importantes que se analizaron fue la creación de zonas de libre comercio en Europa, América del Norte y la cuenca del Pacífico. En la actualidad 25 países integran la Unión Europea (UE), la cual tiene como meta facilitar la circulación de bienes, servicios, capital y recursos humanos entre las fronteras de Europa, de manera similar a la forma en que circulan entre los límites estatales de Estados Unidos.[4] Una transición similar tuvo lugar en América del Norte con la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994. El TLCAN creó el mercado libre más grande del mundo. Desde su aprobación, el comercio entre Estados Unidos, Canadá y México casi se ha triplicado, lo que se debe a que ha crecido dos veces más rápido que el comercio de Estados Unidos con el resto del mundo. Ha habido muchos debates sobre si el TLCAN les ha costado empleos a los estadounidenses. Los economistas no niegan que se han perdido entre 500 000 y un millón de empleos en Estados Unidos, sobre todo en el sector manufacturero. Pero esto es sólo parte del panorama. El acuerdo también ha dado como resultado que los estadounidenses puedan adquirir productos a precios más bajos, lo que les da más dinero para gastar y, en consecuencia, estimular otros sectores de la economía estadounidense. El resultado neto es que Estado Unidos ha agregado un promedio de dos millones de empleos desde la aprobación del TLCAN; muchos más de los que ha perdido.[5]

EXPLORACIÓN EN INTERNET

La Outpost Expatriate Network es un centro de información en línea para los expatriados de Shell y sus familias. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Como el TLCAN, numerosos tratados comerciales, por ejemplo la Asociación de Países del Sudeste Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés), el Grupo Económico del Sudeste Asiático, la Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés) y la Asociación del Sudeste Asiático para la Cooperación Regional (SAARC, por sus siglas en inglés) han facilitado de manera significativa el comercio entre los países asiáticos, y han hecho de Asia la región del mundo de más rápido crecimiento. China (el país de esa zona que ha crecido con más rapidez) ha surgido como un líder comercial dominante desde que instituyó reformas al comercio a finales de la década de los setenta. En los últimos 15 años, la economía de China ha crecido cuatro veces, con lo que ha alterado de manera drástica las relaciones políticas y comerciales entre las naciones. Algunos analistas de la industria estiman que ese país produce en la actualidad 50 por ciento de las cámaras, 30 por ciento de los aparatos de aire acondicionado y televisores, 25 por ciento de las lavadoras y 20 por ciento de los refrigeradores del mundo. Además, los 1300 millones de personas de China representan un mercado masivo de consumidores, en gran parte sin explotar, para las empresas globales. Por ejemplo, hoy en día se venden más automóviles en China que en Europa. Al frente de esta tendencia se encuentran grandes corporaciones multinacionales como General Electric, Toyota e Intel, que construyen o expanden sus unidades de manufactura en el país. Pero también muchas empresas más pequeñas se dirigen a China. "No es tanto que las empresas se quieran ir a Oriente, más bien creen que no tienen otra opción", dijo un consultor de recursos humanos en proceso de empleo internacional. "Deben estar en China. No se trata de si hacerlo o no, sino de cómo hacerlo". Al mismo tiempo que el crecimiento de la economía de China, está creciendo también muy rápido la de la India.[6]

objetivo 2

La posibilidad que tienen las corporaciones internacionales de elegir los países en los que quieren hacer negocios o de reubicar sus operaciones por lo general da como resultado que elijan los países que tienen más que ofrecer. Además de los factores económicos, se deben considerar con gran cuidado los factores político-legales. En muchos países, en especial los de África, los gobiernos no ofrecen mucha protección de los derechos de propiedad. Quienquiera que tenga el poder o autoridad política puede apoderarse de la propiedad de otros con poca o ninguna repercusión. Los disturbios civiles también pueden llevar a una deficiente aplicación de los derechos de propiedad. Esto da a las empresas menos incentivos para ubicar fábricas o invertir en esos países. Otra cuestión se relaciona con los derechos de propiedad intelectual, es decir, los derechos relacionados con patentes, marcas registradas, etcétera. Aunque en China en la actualidad por lo general se aplican los derechos de propiedad, no sucede lo mismo con los derechos de propiedad intelectual. Por ejemplo, cuando General Motors formó una sociedad conjunta con una empresa china para producir y vender un nuevo automóvil en el país, ya se podía ver en las calles una versión ilegal del automóvil incluso antes de que GM y su socio pudieran fabricar su primer automóvil. Las restricciones ambientales también hacen que algunos países sean más atractivos que otros para hacer negocios.

ambiente cultural
Comunicación, religión, valores e ideologías, educación y estructura social de un país.

Más allá de las cuestiones económicas y político-legales que se han mencionado, el **ambiente cultural** (comunicación, religión, valores e ideologías, educación y estructura social) de un país también influye de manera importante en la decisión de una empresa acerca de cuándo y cómo hacer negocios en ese lugar. Debido a las semejanzas de idioma y cultura, muchas empresas de Estados Unidos consideran que Canadá, Irlanda y el Reino Unido son lugares atractivos para ubicar sus instalaciones, en especial los centros de atención telefónica. Europa Oriental también ha empezado a generar interés porque la mayoría de sus ciudadanos cuenta con un buen nivel educativo y habla inglés. De manera similar, la salida del ejército de Estados Unidos de Panamá en años recientes dejó en el país una fuerza de trabajo bilingüe que está muy adaptada a la cultura de trabajo estadounidense.[7]

país anfitrión
País en el que opera una corporación internacional.

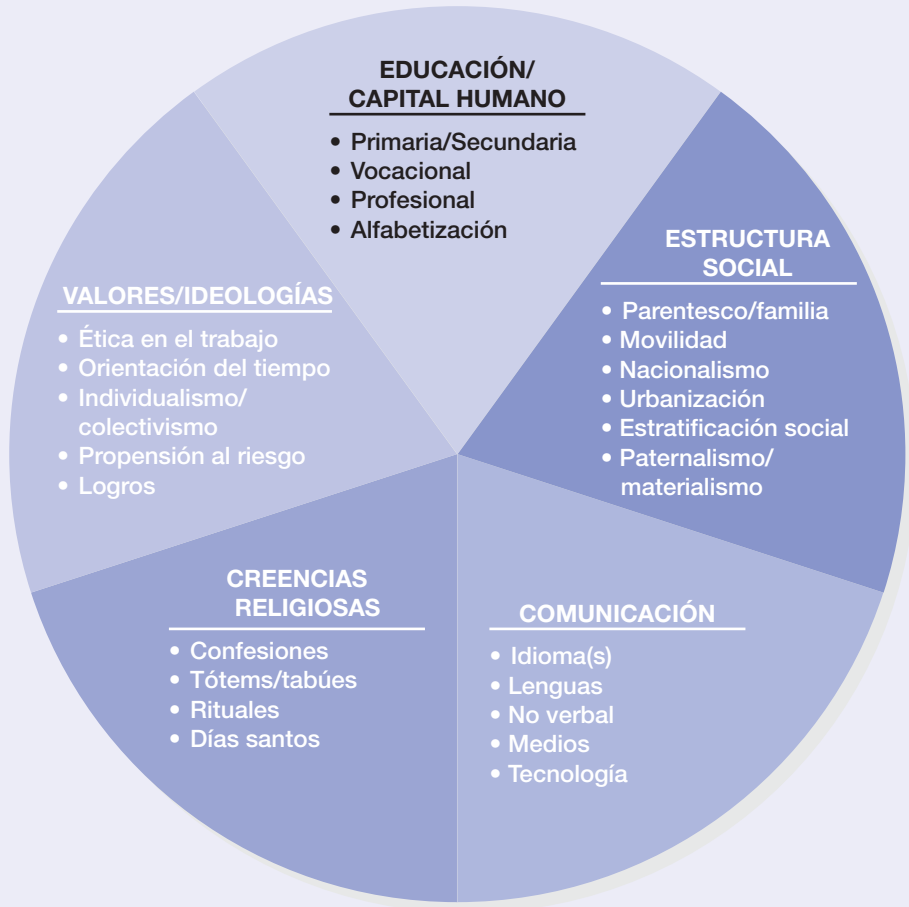
En la figura 15.3 se resume la complejidad del ambiente cultural en el que se deben administrar los recursos humanos. La cultura es un fenómeno integrado. Al reconocer y acomodar los tabúes, rituales, actitudes hacia el tiempo, estratificación social, sistemas de parentesco y todos los demás componentes que se listan en la figura 15.3, los gerentes tienen una mejor oportunidad para comprender la cultura del **país anfitrión**, es decir, el país en el que opera un negocio internacional. Los diferentes ambientes culturales requieren diferentes enfoques en la administración de recursos humanos. Las estrategias, estructuras y estilos de administración que son apropiados en un entorno cultural pueden llevar al fracaso en otro. Incluso en países que tienen lazos estrechos de idioma y cultura las prácticas de recursos humanos pueden ser muy diferentes. En algunos países las jornadas nocturnas son un tabú. En otros países se espera que los empleadores proporcionen a los empleados comida y transporte del hogar al trabajo. En la India los trabajadores por lo general reciben bonos en efectivo en sus aniversarios de boda para que le compren regalos a sus esposas, y los empleados solteros tienen permisos para sus citas. Éstas son prácticas que nunca se les ocurrirían a los gerentes y profesionales de recursos humanos estadounidenses.[8] A lo largo de este capítulo se analizarán varias cuestiones de recursos humanos relacionadas con la adaptación a diferentes ambientes culturales.

objetivo 3

Administración de recursos humanos nacional frente a administración de recursos humanos internacional

La administración de recursos humanos internacional se diferencia de la nacional de varias maneras. En primer lugar, la primera pone más énfasis en las funciones y actividades tales como reubicación, orientación y servicios de traducción para ayudar a los empleados a adaptarse a nuevos y diferentes ambientes fuera de su país, y a ayudar a los empleados recién contratados en otros países a adaptarse para trabajar en empresas cuya sede se encuentra fuera de sus fronteras. En años anteriores, la internacionalización ha crecido a un ritmo

Figure 15.3 Ambiente cultural de los negocios internacionales



más rápido que la internacionalización de la profesión de administración de recursos humanos, lo que provoca que los ejecutivos de las mejores empresas lamenten que sus políticas de RH no hayan avanzado al mismo ritmo que las demandas de la competencia global. Pero esto está cambiando. Hoy en día la administración de RH global se ha convertido en una cuestión de primer plano para un gran número de empresas. Muchas grandes corporaciones, e incluso algunas pequeñas que hacen negocios en mercados internacionales clave, en la actualidad cuentan con gerentes de recursos humanos dedicados sólo a ayudar en el proceso de globalización. Por ejemplo, British Airlines tiene un equipo de directores de RH que viajan alrededor del mundo para ayudar a los gerentes de los países a mantenerse al día en cuestiones, políticas y programas internacionales. Coca-Cola proporciona apoyo a su ejército de profesionales de recursos humanos que trabajan alrededor del mundo. Un grupo central de ellos de las oficinas principales de la empresa en Atlanta es el anfitrión del personal internacional de RH para una orientación al respecto con duración de dos semanas, dos veces al año. Este programa ayuda a los empleados internacionales de recursos humanos a compartir información acerca de las filosofías, programas y políticas de RH establecidas en las oficinas principales de Coca-Cola o en otra parte del mundo que otros pueden adoptar con éxito.[9] Como hacer negocios en el ámbito internacional puede ser muy complejo, muchas empresas también están contratando a empresas de proceso

Las empresas globales tienen el reto de administrar operaciones (y personas) en diferentes países.



© JEREMY HORNER/CORBIS

de empleo internacionales (como Boston Global Consulting y Cendant Mobility, con sede en Connecticut), la cuales tienen experiencia en la reubicación de empleados, establecimiento de operaciones en el extranjero y asistencia en cuestiones relacionadas con las importaciones, exportaciones, o ambas, y los impuestos en el extranjero.

Los sistemas de información de recursos humanos también han progresado bastante en lo que se refiere a ayudar a las empresas a mejorar su coordinación internacional. Un buen sistema de información de recursos humanos (SIRH) puede facilitar la comunicación, mantener registros y almacenar una gran cantidad de otras actividades en el ámbito mundial. Algunos SIRH se diseñan para rastrear el paradero de los empleados que viajan o que están en una asignación. Esto puede ser importante en el caso de un accidente de transporte, un desastre natural como un tsunami, un ataque terrorista o enfrentamientos civiles si se tienen que implementar planes de evacuación. Sin embargo, en ocasiones incluso la mínima diferencia cultural puede ser difícil de superar cuando una empresa intenta establecer un SIRH global: Cuando Lucent extendió por primera vez el sistema PeopleSoft a más de 90 países, los gerentes de la empresa notaron que el orden de los nombres de los empleados era tan importante (y tan variado) que tardaron dos meses en decidirse por un formato de nombre que permitiera capturar los datos de los empleados en el sistema. Como se puede ver, incluso diferencias culturales aparentemente muy pequeñas pueden provocar serios dolores de cabeza al gerente de recursos humanos internacional.[10]

expatriados o ciudadanos del país de origen
Empleados del país de origen que se encuentran en una asignación internacional.

objetivo 4

Proceso de empleo internacional

Cuando una empresa se expande en el ámbito global, los gerentes de recursos humanos suelen ser los responsables de asegurar que haya personal para realizar las operaciones. Las empresas pueden obtener personal para una nueva operación internacional sobre todo de tres maneras. La primera es enviando personal de su país de origen. A esos empleados a menudo se les conoce como **expatriados** o **ciudadanos del país de origen**. La segunda es contratando **ciudadanos del país anfitrión**, nativos del país anfitrión, para realizar la administración. La tercera es contratando a **ciudadanos de un tercer país**, es decir, que no son nativos ni del país de origen ni del país anfitrión.

ciudadanos del país anfitrión
Empleados que son nativos del país anfitrión.

ciudadanos de un tercer país
Empleados que son nativos de un país que no es el de origen ni el anfitrión.

Cada una de estas tres fuentes de trabajadores en el extranjero proporciona ciertas ventajas y desventajas. La mayoría de las corporaciones utiliza las tres cuando tiene que conseguir personal para sus operaciones multinacionales, aunque algunas empresas muestran preferencia por una u otra de las tres fuentes.[11]

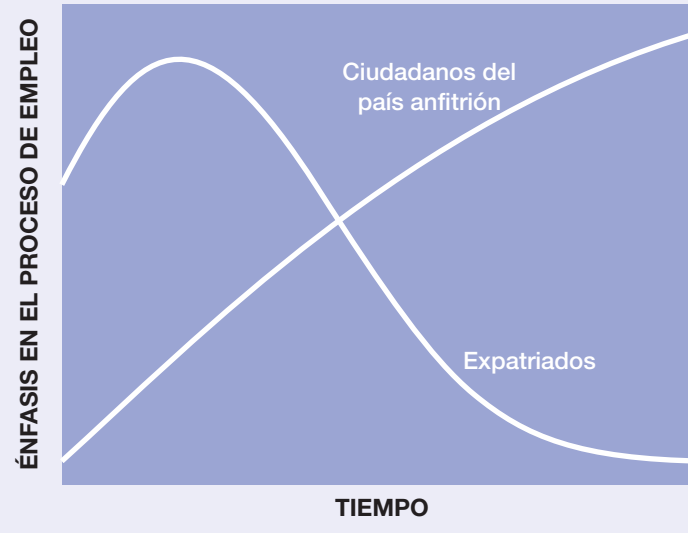
Como se muestra en la figura 15.4, en las etapas iniciales de expansión internacional las organizaciones a menudo mandan expatriados del país de origen para establecer actividades (en particular en países menos desarrollados) y para trabajar con los gobiernos locales, lo que por lo general es muy costoso. Las asignaciones de expatriados cuestan a las empresas, en promedio, un millón de dólares en un periodo de tres años. Esto puede ser de tres a cinco veces más de los que cuesta una asignación nacional. Como resultado, muchas empresas están haciendo un gran esfuerzo para resumir con claridad la meta principal de la asignación en el extranjero y la fecha en que se debe terminar. Ingersoll-Rand, un fabricante internacional de equipo, en la actualidad documenta a detalle lo que se debe lograr durante una asignación en el extranjero, ya sea que la asignación se diseñe para mejorar las habilidades de liderazgo del expatriado, mejorar los objetivos de productividad y ventas en el extranjero, transferir tecnología específica para las operaciones en el extranjero o hacer un proceso de empleo con trabajadores locales, expatriados o ciudadanos de un tercer país.

En años recientes ha habido también una tendencia a mandar expatriados para asignaciones más cortas y basadas en proyectos (que duran de dos a 12 meses en comparación con las que duran de uno a tres años) y a cambiar con más rapidez a la contratación de nacionales del país anfitrión. Esto tiene tres ventajas:

1. Contratar a ciudadanos locales por lo general es menos costoso que reubicar a expatriados.
2. Dado que los gobiernos locales por lo general quieren buenos empleos para sus ciudadanos, es posible que los empleadores extranjeros tengan que contratar empleados locales.
3. La mayoría de los clientes quiere hacer negocios con empresas (y personas) que perciben como locales en lugar de como extranjeros.

Como las empresas estadounidenses quieren que las vean como verdaderos ciudadanos internacionales, también ha habido una tendencia a no contratar expatriados que se encarguen de las operaciones en otros países, en especial en países europeos. ABB, Eli Lilly y PepsiCo, que cuentan con fuertes organizaciones regionales, tienden a reemplazar a sus gerentes expatriados estadounidenses con gerentes locales tan pronto como les es posible.

Figura 15.4 Cambios en el proceso de empleo internacional con el paso del tiempo



Además de contratar gerentes locales para encabezar sus divisiones y plantas en el extranjero, cada vez más empresas están utilizando a ciudadanos de un tercer país, los que a menudo son políglotas y ya están adaptados a la cultura del país anfitrión, quizá debido a que viven en una región cercana. Por consiguiente, cuesta menos reubicarlos y a veces se pueden adaptar mejor a la cultura del ambiente extranjero.

Las empresas tienden a seguir expatriando empleados sólo cuando se necesita un grupo específico de habilidades o cuando las personas del país anfitrión requieren desarrollo. Por ejemplo Ingersoll-Rand, después de emprender en China una sociedad en participación con una empresa que antes pertenecía al Estado, descubrió que tenía que educar a sus empleados chinos no sólo en las prácticas y cultura de la empresa, sino también en las prácticas de negocios occidentales de libre mercado. Esto requirió que los expatriados de la empresa se quedaran en China más tiempo del planeado.[12] Sin embargo, es importante advertir que aunque la de alta gerencia puede preferir una fuente de empleados a otra, es posible que el país anfitrión la presione para que limite sus opciones. Dicha presión toma la forma de sofisticada persuasión gubernamental por medio de decretos administrativos o legislativos diseñados para que se contrate a personas del país anfitrión, el cual con frecuencia implementa incentivos fiscales, tarifas y cuotas para fomentar la contratación local.

Reclutamiento internacional

Las mejoras en las telecomunicaciones y en los viajes ha facilitado que coincidan empleadores y empleados de todo tipo en el ámbito mundial. Como ya se mencionó en el capítulo, la mayoría de los empleados de Dell trabajan fuera de Estados Unidos. Rolls-Royce, que tiene su sede en el Reino Unido, contrata 25 por ciento de sus 25 000 empleados en el extranjero. Como sus clientes son de todo el mundo, Rolls-Royce razona que su fuerza de trabajo también debe serlo. Airbus, el fabricante europeo de aviones comerciales, recluta ingenieros en las universidades de toda Europa. La necesidad de ingenieros de Boeing, con sede en Estados Unidos, es tan grande que también recluta en el plano internacional e incluso abrió un centro de diseño en Moscú. Es probable que esta tendencia continúe a medida que la población de los países industrializados envejezca y los gerentes de recursos humanos tengan que buscar talento en otro lugar. Incluso China, a pesar de su población tan numerosa, enfrenta escasez de mano de obra debido a las leyes que prohíben que las parejas tengan más de un hijo.

Los departamentos de recursos humanos deben ser en particular receptivos a los ambientes cultural, político y legal, tanto en el ámbito nacional como en el extranjero cuando recluten a nivel internacional. Empresas como Starbucks, Levi Strauss, Digital y Honeywell han hecho un esfuerzo especial por crear códigos de conducta para sus empleados de todo el mundo con el fin de garantizar que los estándares de comportamiento ético y legal se conozcan y comprendan. PepsiCo ha adoptado un enfoque similar para garantizar que se apliquen los valores de la empresa (aunque reconoce la necesidad de adaptarse a las culturas locales). La empresa tiene cuatro criterios que son esenciales para las actividades de reclutamiento en el ámbito mundial: 1) integridad personal, 2) deseo de obtener resultados, 3) respeto por los demás y 4) capacidad. Zurich, una empresa financiera y de seguros suiza con operaciones en Estados Unidos y Europa, se asegura de que sus asignados, cuyo destino es Estados Unidos, tomen cursos acerca de diversidad y acoso sexual. Rara vez se proporciona esta capacitación en otras partes del mundo.[13]

Sin embargo, por lo general el reclutamiento de empleados de otros países está sujeto a más regulaciones gubernamentales que en Estados Unidos. Las regulaciones varían desde aquellas que abarcan procedimientos para reclutar empleados hasta aquellas que controlan la contratación de fuerza de trabajo extranjera o requieren la contratación de personas con alguna discapacidad física, veteranos de guerra o gente desplazada. Por ejemplo, muchos países de Centroamérica tienen estrictas regulaciones acerca del número de extranjeros que se pueden contratar como porcentaje del total de la fuerza de trabajo. Casi todos los países

tienen restricciones de permisos o visas de trabajo que se aplican a los extranjeros. Un **permiso o visa de trabajo** es un documento que expide un gobierno otorgando autoridad a un extranjero para buscar empleo en ese país. En Estados Unidos, desde el 11 de septiembre ha disminuido el número de visas que se otorgan a trabajadores y estudiantes extranjeros para entrar al país. Los gerentes estadounidenses se quejan de que en la actualidad es más difícil contratar talento excepcional. Cualquiera que sea el destino del empleado, los gerentes de recursos humanos deben asegurarse de que se solicitan los permisos o visas de trabajo al inicio del proceso de reubicación.[14]

permiso o visa de trabajo
Documento gubernamental que otorga a un extranjero el derecho a buscar empleo.

Las corporaciones multinacionales tienden a utilizar los mismos tipos de fuentes de reclutamiento internas y externas que utilizan en su país de origen. A nivel ejecutivo las empresas recurren a agencias de reclutamiento como Korn/Ferry y Heidrick & Struggles en Estados Unidos o Spencer Stuart en el Reino Unido. A niveles inferiores tienden a ser útiles los enfoques más informales. Aunque en un país en vías de desarrollo es fácil reclutar trabajadores no calificados, puede ser más difícil reclutar a empleados capacitados. Muchos empleadores han descubierto que la mejor manera de encontrar trabajadores en estos países es por medio de referencias y anuncios en la radio, ya que mucha gente no tiene suficientes habilidades para leer o escribir. Otras empresas utilizan agencias de reclutamiento internacional para encontrar fuerza de trabajo con habilidades en el extranjero. De hecho, algunos países requieren que se contrate a ciudadanos locales si cuentan con el número adecuado de empleados capacitados. Algunas veces se otorgan excepciones específicas (oficial o extraoficialmente) para casos contrarios, como los campesinos mexicanos que trabajan en Estados Unidos y los empleados italianos, españoles, griegos y turcos que trabajan en Alemania y en los países del Benelux (Bélgica, Holanda y Luxemburgo). A los trabajadores extranjeros que son invitados a llevar a cabo un trabajo necesario por lo general se les conoce como **trabajadores huéspedes**. En Estados Unidos, en la actualidad el Congreso está considerando una ley que permitiría a los trabajadores agrícolas extranjeros entrar en el país y permanecer en él durante tres años, siempre y cuando tuvieran empleo. Aunque contratar a ciudadanos de otros países puede dar como resultado que las empresas ahorren en costos directos de personal, los costos indirectos (los relacionados con el alojamiento, la enseñanza del idioma, los servicios de salud, el reclutamiento, el transporte, etcétera) pueden ser considerables. A pesar de esto algunas empresas que compiten en industrias con grave escasez de talento encuentran que los gastos valen la pena. La enfermería es una de esas industrias (véase el caso al final del capítulo).[15]

trabajadores huéspedes
Trabajadores extranjeros a los que se les invita a llevar a cabo un trabajo necesario.

Aprendizaje práctico

Una fuente importante de fuerza de trabajo capacitada en las naciones de Europa son los programas de capacitación de aprendizaje práctico (descritos en el capítulo 7). En general la capacitación de aprendizaje práctico en Europa es superior a la de Estados Unidos. En Europa un sistema de educación de dos vías dirige a un gran número de jóvenes a la capacitación vocacional. El sistema de capacitación de aprendizaje práctico alemán, uno de los mejores de Europa, proporciona capacitación para puestos de oficina y taller bajo un contrato de responsabilidad de tres vías entre el aprendiz, sus padres y la organización. Al finalizar su capacitación los aprendices pueden trabajar para cualquier empleador, pero por lo general reciben créditos de antigüedad en la empresa que los capacitó si permanecen en ella. Francia ha podido recurrir a sus "Grandes Escuelas" durante siglos. Creadas en el Renacimiento para satisfacer una necesidad que las universidades no estaban cumpliendo en esa época, las Grandes Escuelas educaron a ingenieros en potencia al nivel equivalente de maestro en ingeniería. Snecma, un proveedor internacional de equipo con sede en París, contrata a 80 por ciento de sus empleados en las Grandes Escuelas.[16]

Proceso de empleo de equipos transnacionales

Además de enfocarse en las personas, también es importante observar que las empresas utilizan cada vez más equipos transnacionales para realizar negocios internacionales.

equipos transnacionales Equipos que se componen de miembros de varias nacionalidades que trabajan en proyectos que abarcan muchos países.

Los **equipos transnacionales** se componen de miembros de varias nacionalidades que trabajan en proyectos que abarcan muchos países. El LightSpeed VCT, de General Electric, un escáner médico de vanguardia, se diseñó con aportaciones de cardiólogos de todo el mundo. Las partes internas de la máquina las diseñaron ingenieros de GE de cuatro países y el software para utilizarlo lo desarrollaron varios equipos de la India, Israel, Francia y Wisconsin que trabajaron juntos.[17] Equipos como éstos son en especial útiles para realizar estas tareas para las que la empresa como un todo aún no está estructurada para lograr. Por ejemplo, se pueden utilizar para ir más allá de la estructura existente de la organización con el fin de adaptar una estrategia a diferentes regiones geográficas, transferir tecnología de una parte a otra del mundo y comunicarse entre oficinas centrales y filiales de diferentes países. En el caso de GE, la empresa se dio cuenta de que sus competidores desarrollaban su propia tecnología de escaneo médico con más rapidez, así que decidió que ya no podía darse el lujo de duplicar sus esfuerzos en diferentes divisiones alrededor del mundo y que estos grupos tendrían que trabajar juntos como equipo.

Algunas veces las empresas envían a los empleados a asignaciones temporales en el extranjero como parte de equipos transnacionales que duran, por ejemplo, unos cuantos meses. Tal vez hagan esto para romper con las barreras culturales entre las divisiones internacionales o para difundir nuevas ideas y tecnologías a otras regiones. En otros casos, se transfiere a los empleados durante largos periodos. Hace años, Fuji mandó a 15 de sus ingenieros más experimentados de Tokio a unas instalaciones de Xerox, ubicadas en Webster, Nueva York. Durante un periodo de cinco años los ingenieros trabajaron con un equipo de ingenieros estadounidenses para desarrollar la copiadora "mundial". El esfuerzo llevó a una sociedad en participación que ha durado décadas. Fuji-Xerox en la actualidad contrata a unas 34 000 personas en el ámbito global en 60 de sus empresas alrededor del mundo.[18]

La tarea fundamental al formar un equipo transnacional es reunir al grupo de personas correcto que pueda trabajar en conjunto de manera efectiva para lograr las metas del equipo. Para el equipo LightSpeed de GE, esto a menudo significó realizar conferencias telefónicas globales de ocho horas que abarcaban varios husos horarios. (La hora de la llamada se rotaba de tal forma que ningún equipo tuviera que quedarse despierto toda la noche atendiendo cada llamada.) Muchas empresas intentan dar variedad a sus equipos para maximizar la capacidad de respuesta a las necesidades especiales de los diferentes países. Por ejemplo, cuando Heineken formó un equipo transnacional para consolidar sus instalaciones de producción, se aseguró que los miembros del equipo se escogieran de cada región importante de Europa. Los miembros del equipo tendían a tener habilidades especializadas y sólo se agregaban miembros si ofrecían una habilidad única que agregara valor al equipo.

Selección internacional de empleados

Como se puede imaginar, las prácticas de selección varían en todo el mundo. En Estados Unidos los gerentes tienden a enfatizar el mérito y la persona mejor calificada obtiene el empleo. Sin embargo, en otros países las empresas tienden a contratar con base en lazos familiares, estatus social, idioma y origen común. El candidato que mejor satisfaga estos criterios obtendrá el empleo aunque no esté calificado. Mucho de esto está cambiando. Las organizaciones de otras naciones están reconociendo cada vez más que se debe dedicar mayor atención a contratar a quienes estén más calificados. Además de las calificaciones de una persona, en el ámbito mundial se aplican varias leyes de contratación, en especial las relacionadas con la discriminación. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1" se resumen algunas de las leyes y pactos de Estados Unidos e internacionales que las empresas deben seguir al contratar en Estados Unidos y en todas partes. Las restricciones sindicales, que se tratarán más adelante en este capítulo, también pueden tener un efecto en la contratación.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1

Leyes y pactos globales que prohíben la discriminación

Leyes de Estados Unidos que afectan a las empresas que llevan a cabo negocios fuera de Estados Unidos:

- Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964.
- Ley sobre la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad (ADEA).
- Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA).

Leyes internacionales que requieren la no discriminación en el empleo:

- Unión Europea (UE). Directriz para la igualdad de remuneración.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Convención para la igualdad en la remuneración No. 100.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Lineamientos para las Corporaciones Multinacionales.
- Naciones Unidas. Pacto global.

Selección de gerentes globales

La selección de un gerente global depende de una variedad de diferentes factores de empleo, entre los que se incluye el grado de contacto que el gerente tendrá con los ciudadanos locales y con el gobierno, así como el grado al cual el ambiente en el extranjero difiere del ambiente en casa. Por ejemplo, si el puesto implica un amplio contacto con la comunidad, como sucede en el caso de un ejecutivo, se le debe otorgar un peso apropiado a este factor. También se debe evaluar la magnitud de las diferencias entre los sistemas político, legal, socioeconómico y cultural del país anfitrión y los del país de origen.[19]

gerente global
Ejecutivo capacitado para llevar a cabo un negocio internacional.

Levi Strauss ha identificado las siguientes seis categorías de habilidades para el **gerente global** o gerente capacitado para realizar un negocio internacional:

- Capacidad para aprovechar las oportunidades estratégicas.
- Capacidad para manejar organizaciones altamente descentralizadas.
- Conocimiento de los temas globales.
- Sensibilidad a los temas de diversidad.
- Competencia en las relaciones interpersonales.
- Competencia en la construcción de comunidades.[20]

Si un candidato para la expatriación está dispuesto a vivir y trabajar en un ambiente extranjero, se debe obtener una indicación de su tolerancia a las diferencias culturales. Por otro lado, si los nacionales locales poseen la capacidad técnica para realizar el trabajo con éxito, se deben considerar con cuidado para el trabajo antes de hacer una búsqueda (en casa) de un candidato que ocupe el puesto. Como antes se expuso, la mayoría de las corporaciones se dan cuenta de las ventajas que se consiguen de realizar lo más posible del proceso de empleo para las operaciones internacionales con ciudadanos nacionales del país anfitrión.

La selección de ciudadanos nacionales del país de origen y de un tercer país requiere que se consideren más factores que en la selección de ciudadanos nacionales del país anfitrión. Aunque, por supuesto, estos últimos deben poseer capacidades gerenciales y las habilidades técnicas necesarias, tienen la ventaja de la familiaridad con el ambiente físico y

Figura 15.5 Comparación de las ventajas de las fuentes de gerentes en el extranjero

CIUDADANOS DEL PAÍS ANFITRIÓN	CIUDADANOS DEL PAÍS DE ORIGEN (EXPATRIADOS)	CIUDADANOS DE UN TERCER PAÍS
Menos costos	Talento disponible dentro de la empresa	Amplia experiencia
Preferidos por los gobiernos del país anfitrión	Más control	Perspectiva internacional
Conocimiento profundo del ambiente y la cultura	Experiencia en la empresa	Políglota
Facilidad del idioma	Movilidad	
	Experiencia proporcionada a ejecutivos corporativos	

cultural y el idioma del país anfitrión. En la figura 15.5 se comparan las ventajas y desventajas de contratar gerentes globales de estos tres diferentes grupos. Sin embargo, a continuación se analizará la selección de gerentes expatriados del país de origen, junto con su compensación y evaluaciones del desempeño.

habilidades centrales
Habilidades que se consideran esenciales para el éxito de un empleado en el extranjero.

habilidades enriquecidas
Habilidades útiles para facilitar los esfuerzos de los gerentes expatriados.

Colgate-Palmolive, Whirpool y Dow Chemical han identificado un grupo de **habilidades centrales** que consideran esenciales para el éxito en el extranjero y un grupo de **habilidades enriquecidas** que ayudan a facilitar los esfuerzos de los gerentes expatriados. Estos dos tipos de habilidades se muestran en el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2". Muchas de estas habilidades no son muy diferentes de las que se requieren para el éxito en el destino nacional. Aunque en años pasados el gerente estadounidense expatriado era un caucásico nacido en Estados Unidos, hoy en día cada vez más empresas ven las ventajas de asignar expatriados según su origen étnico. Pero hay que considerar con cuidado una decisión de ese tipo. Por ejemplo, un candidato hindú que solicite una posición en la India tal vez nunca haya visitado el país o no se identifique con la cultura. Al final se debe enviar al candidato mejor calificado para el puesto. Por desgracia a menudo no se toma en cuenta a las mujeres talentosas para posiciones gerenciales globales; quizá porque las empresas consideran que no tendrán un buen desempeño en sociedades extranjeras dominadas por hombres o porque piensan que tienen menos deseos de ir al extranjero. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" se muestran algunos de los obstáculos que enfrentan las mujeres cuando desean se ser seleccionadas para una asignación en el extranjero. Sin embargo, muchas mujeres que han recibido asignaciones internacionales las han llevado a cabo bastante bien. Como los locales saben lo difícil que es para una mujer obtener una asignación en el extranjero, a menudo suponen que la empresa no hubiera mandado a una mujer si no fuera la mejor. Además, como las mujeres expatriadas son noveles (en especial en puestos gerenciales), son muy visibles y distintivas, e incluso es posible que reciban un trato especial que no reciben sus colegas hombres.[21]

En la selección de personas para asignaciones internacionales se involucran varios pasos, y la secuencia de éstos puede hacer una gran diferencia:

Paso 1. Iniciar la autoselección. Los empleados deben iniciar el proceso con años de anticipación pensando en las metas de su carrera profesional y en su interés en el trabajo internacional. Al iniciar con la autoselección, las empresas pueden evitar con más facilidad los problemas que de otra manera implicaría obligar a los empleados prometedores a aceptar asignaciones internacionales donde serían infelices y no tendrían éxito. Para las personas con familia las decisiones sobre reubicación son más complicadas. Los empleados deben buscar información que les ayude a predecir las oportunidades que tienen de

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Habilidades de los gerentes expatriados

HABILIDADES CENTRALES

Experiencia
Toma de decisiones
Uso y adquisición de recursos
Adaptabilidad
Sensibilidad cultural
Trabajo en equipo
Madurez

HABILIDADES ENRIQUECIDAS

Habilidades técnicas
Habilidades de negociación
Pensamiento estratégico
Habilidades para delegar
Administración del cambio

tener éxito al vivir en el extranjero. Empresas como EDS y Deloitte & Touche dan a sus empleados instrumentos de autoselección para ayudarlos a considerar las ventajas y desventajas de las asignaciones internacionales. Otras empresas también ofrecen estas herramientas a los cónyuges de los candidatos. En Solar Turbines, un fabricante de turbinas industriales de gas con sede en San Diego, se somete al cónyuge del candidato (y en ocasiones hasta a sus hijos) a un día de evaluación para establecer sus posibilidades de responder bien a una asignación internacional.[22]

Paso 2. Crear una reserva de candidatos. Después de que los empleados se han autoseleccionado, las organizaciones pueden construir una base de datos de candidatos para las asignaciones internacionales. La información de la base de datos pudiera incluir disponibilidad, idiomas, preferencias por algún país y habilidades.

Paso 3. Evaluación de las habilidades centrales. A partir de una breve lista de candidatos potenciales, los gerentes pueden evaluar a cada candidato basándose en su preparación técnica y gerencial relacionada con las necesidades de la asignación. Aunque son muchos los factores que determinan el éxito en el extranjero, el enfoque inicial debiera basarse en los requisitos del puesto.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

Las tres principales barreras que impiden a las mujeres tratar de ganar experiencia gerencial global

- Ser seleccionadas; éste es el mayor obstáculo para ingresar en la arena de los negocios globales.
- Ser percibidas como menos disponibles a la movilidad internacional que los hombres, debido a las responsabilidades del trabajo y personales.
- Falta de mentores y conexiones con asignaciones internacionales.

Fuente: Adaptado de *Passport to Opportunity: U.S. Women in Global Business,* Nueva York, Catalyst, 2000.

Empleados expatriados reciben capacitación intensa sobre sus países anfitriones, las diferencias culturales, las tácticas de negociación, las prácticas de negocios, la vida cotidiana y otros aspectos para el éxito en el trabajo y la vida en otro país.



© THE IMAGE BANK/GETTY IMAGES

Paso 4. Evaluar las habilidades enriquecidas y los atributos. Como se muestra en la figura 15.6, las decisiones sobre la selección de expatriados por lo general se orientan por la competencia técnica, así como por la experiencia profesional e internacional. Sin embargo, cada vez más organizaciones han empezado a considerar también la capacidad de la persona para adaptarse a diferentes ambientes. Los ajustes satisfactorios dependen de la flexibilidad, la madurez y la estabilidad emocional, la empatía por la cultura, las habilidades de lenguaje y comunicación, los recursos y la iniciativa con los que se cuente, así como las habilidades diplomáticas.[23]

índice de fracaso
Porcentaje de expatriados que no se desempeñan de manera satisfactoria.

Incluso las empresas que consideran que han seleccionado a los mejores candidatos suelen experimentar altos **índices de fracaso** de sus expatriados. En la figura 15.7 se muestran las principales causas para el fracaso en las asignaciones. De hecho, el principal factor tiende a ser la incapacidad del cónyuge para ajustarse a su nuevo entorno.[24] Existen varias formas en las que se puede mejorar el éxito de las asignaciones de los expatriados. Un paso importante es involucrar a los cónyuges desde el inicio del proceso. Además, la capacitación y el desarrollo, tanto para los expatriados como para sus cónyuges, pueden tener una gran influencia. Se analizará esto más adelante.

Capacitación y desarrollo

objetivo 5

Aunque las empresas tratan de reclutar y seleccionar a las mejores personas para enviarlas al extranjero, una vez que las seleccionan a menudo necesitan proporcionarles capacitación, la cual no sólo es importante para los gerentes expatriados, sino también para los empleados extranjeros que supervisarán. Saber y comprender cómo negocian los contratos los japoneses o los chinos, o cómo la gente de negocios de América Latina ve la fijación de los horarios para las juntas, puede ayudar a los gerentes expatriados y a sus empleados a tener más éxito en el trato mutuo. El error más grande que los gerentes pueden cometer es suponer que la gente es igual en todos lados. Las corporaciones que toman en serio el

Figura 15.6 Criterios de selección de expatriados



éxito en sus negocios globales están enfrentando estos problemas mediante la capacitación intensiva. En Motorola este tipo de capacitación en las divisiones de todo el mundo es impartido por la Motorola University, el brazo educativo de la empresa. Todos los empleados, entre los que se incluyen los jefes de división, reciben 40 horas de capacitación al año para aprender, en parte, la manera de trabajar juntos como "Gente Motorola".[25]

Además de desarrollar el talento para las asignaciones en el extranjero, la mayoría de las empresas ha encontrado que los buenos programas de capacitación también les ayudan a atraer a los empleados necesarios de los países anfitriones. En especial en los países menos desarrollados, las personas están muy deseosas de recibir la capacitación que necesitan para mejorar sus habilidades laborales. Una de las contribuciones más importantes que Estados Unidos ha hecho a las organizaciones laborales es mejorar las competencias de los gerentes. Los estadounidenses tienen facilidad para el razonamiento analítico, el cual forma parte de sus vidas. Tienden a tomar decisiones con bases racionales, lo que les da un mejor enfoque para la toma de decisiones. Por lo general los extranjeros han dado la bienvenida al tipo de capacitación que han recibido mediante los programas de desarrollo

Figura 15.7 Causas del fracaso de las asignaciones de los expatriados

- Adaptación familiar
- Cuestiones de estilo de vida
- Adaptación al trabajo
- Mala selección
- Desempeño deficiente
- Surgimiento de otras oportunidades
- Razones de negocios
- Cuestiones de repatriación

gerencial que ofrecen las organizaciones estadounidenses. Cada vez más organizaciones, como World Bank, ExxonMobil y Petróleos de Venezuela, están entrando en asociaciones con programas universitarios de educación ejecutiva para adaptar las experiencias de capacitación a las necesidades específicas de los gerentes expatriados y de los nacionales extranjeros.

Contenido de los programas de capacitación

La falta de capacitación es una de las principales causas del fracaso entre los empleados que trabajan en el ámbito internacional. Quienes trabajan en el ámbito internacional necesitan saber lo más posible sobre 1) el país al que van, 2) la cultura de ese país y 3) la historia, valores y dinámica de su propia organización. En la figura 15.8 se ofrece una visión general de lo que se necesita estudiar para una asignación internacional. En muchos casos el empleado y su familia pueden obtener gran cantidad de información general acerca del país anfitrión, incluyendo la de su cultura, geografía, historia social y política, clima, comida, etc., por medio de internet, libros, conferencias, cintas de video y DVD. El conocimiento adquirido por lo menos ayudará a los participantes a comprender mejor su asignación. La capacitación sensible también puede ayudar a los expatriados a superar cualquier prejuicio étnico que puedan albergar. Los Cuerpos de Paz utilizan capacitación de sensibilización complementada con experiencia de campo. Los expatriados pueden simular una experiencia de campo en capacitación de sensibilización visitando una subcultura cercana en sus países nativos o visitando en realidad el otro país antes de ser reubicados.

Sin embargo, al menos cinco elementos esenciales de la capacitación y de los programas de desarrollo preparan a los empleados para trabajar en el ámbito internacional: 1) enseñanza del idioma, 2) capacitación cultural, 3) evaluación y seguimiento del desarrollo de la carrera, 4) administración del tiempo personal y familiar y 5) repatriación, un paso final, pero crucial.[26]

Figura 15.8 Preparación para una asignación internacional

Al prepararse para una asignación internacional es necesario familiarizarse con los siguientes aspectos del país anfitrión:

1. Etiqueta social y de negocios.
2. Historia y folklore.
3. Asuntos actuales, entre los que se incluye la relación entre el país anfitrión y el país nacional.
4. Valores y prioridades culturales.
5. Geografía, en especial sus ciudades más importantes.
6. Fuentes de orgullo y grandes logros de la cultura.
7. Religión y su papel en la vida diaria.
8. Estructura política y participantes actuales.
9. Cuestiones prácticas como moneda, transporte, husos horarios y horarios de negocios.
10. Idioma.

Capacitación en el idioma

La comunicación con las personas que tienen un idioma y una orientación cultural diferente es muy difícil. La mayoría de los ejecutivos está de acuerdo con que éste es uno de los mayores problemas que enfrenta el viajero de negocios en el extranjero. Por desgracia sólo un pequeño porcentaje de estudiantes conoce otro idioma que no sea el inglés. Pero esto está cambiando. Los estudiantes de Estados Unidos que planean hacer carreras profesionales en negocios internacionales deben empezar a aprender uno o más idiomas extranjeros tan pronto como sea posible. La Universidad de Penn State modificó sus requisitos para todos los estudiantes de administración de negocios con el fin de que puedan incluir cuatro semestres de un idioma extranjero. Otros programas diseñados para capacitar a los participantes en negocios internacionales, como los que ofrece la American Graduate School of International Management en Glendale, Arizona y el Programa de Administración Global de la Universidad de Carolina del Sur, proporcionan enseñanza intensiva de otros idiomas. La muy reconocida Escuela de Negocios Internacionales de China-Europa (CEIBS, por sus siglas en inglés), que fundaron conjuntamente el gobierno chino y la Unión Europea en 1994, también ofrece enseñanza de idiomas. Algunas empresas también imparten su propia enseñanza de idiomas. Cuando ARCO Products, una empresa estadounidense, comenzó a explorar posibles oportunidades de negocio en China, su departamento de recursos humanos estableció una clase de enseñanza del chino mandarín conversacional (con la ayuda de Berlitz International). Tanto las empresas multinacionales como las que subcontratan trabajo en el extranjero pueden beneficiarse de este tipo de capacitación.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

Thunderbird en la American Graduate School of International Management se dedica a la educación de graduados universitarios para carreras internacionales. Quienes tienen como lengua materna el inglés reciben enseñanza exhaustiva en nueve idiomas. Visite

http://bohlander.swlearning.com

Por fortuna para la mayoría de los estadounidenses, el inglés se acepta casi universalmente como el idioma principal para negocios internacionales. En particular cuando muchas personas de diferentes países trabajan juntas, el inglés suele ser el idioma que se designa para reuniones y discursos formales. Muchas empresas proporcionan enseñanza de inglés para quienes lo requieren en sus puestos. Dow Chemical requiere que todos sus empleados de todo el mundo dominen el inglés para que puedan comunicarse con más facilidad entre ellos. En la operación de Volkswagen en Shanghai, los empleados pueden ser elegibles para recibir capacitación en Alemania sólo hasta que acreditan exámenes de alemán. Pero aprender el idioma es sólo parte de la comunicación en otra cultura. Incluso con un intérprete se pierde mucho. En la siguiente lista se ilustran las complejidades del proceso de comunicación en los negocios internacionales.

1. En Inglaterra, cuando se habla de "poner un tema sobre la mesa" significa que se va a analizar. En Estados Unidos significa que la discusión del tema se aplazará, tal vez por tiempo indefinido.
2. En Estados Unidos la información fluye hasta el gerente. En culturas en las que la autoridad está centralizada (como en Europa y América del Sur), el gerente debe tomar la iniciativa para obtener la información.
3. Ir directo al punto sólo es correcto para los estadounidenses. Muchos europeos, árabes y personas de otras nacionalidades se ofenden por la franqueza estadounidense en la comunicación.
4. En Japón existen 16 maneras para evitar decir "no".
5. Cuando los chinos consideran que algo "no es conveniente", lo más probable es que sea completamente imposible.
6. En la mayoría de los países las expresiones de enojo son inaceptables; en algunos lugares la manifestación pública de enojo es un tabú.

7. El estadounidense típico debe aprender a tratar los silencios como "espacios de comunicación" y no interrumpirlos.
8. En general, los estadounidenses deben aprender a evitar los ademanes. Un par de casos acerca de esto: Cuando Richard Nixon viajó a Brasil en la década de los cincuenta saludó con la mano e hizo la señal de "Ok, está bien" a los ciudadanos. Pero en Brasil ese ademán se considera obsceno e insultante. De manera similar, una señal de deportes universitarios que hicieron George W. Bush y los miembros de su familia durante su segunda investidura sorprendió a los noruegos de todo el mundo; en Noruega, el ademán es un símbolo satánico. La capacitación en comunicación no verbal puede ayudar a las personas de negocios a evitar algunas de estas trampas de la comunicación. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 4" se muestra que algunos de los gestos cotidianos tienen significados muy diferentes en otras culturas.[27]

Capacitación cultural

Las diferencias interculturales representan uno de los aspectos más evasivos de los negocios internacionales. Los brasileños tienden a percibir a los estadounidenses como personas que siempre tienen prisa, serias, reservadas y metódicas, mientras que los japoneses los ven como personas relajadas, amigables e impulsivas. ¿A qué se deben estas diferentes percepciones y cómo influyen en la manera en que se hacen negocios más allá de las fronteras?

Las actitudes y comportamientos gerenciales son influidos, en gran parte, por la sociedad en la que los gerentes han recibido su educación y capacitación. De manera similar, las reacciones de los empleados son el resultado de sus condiciones culturales. Cada cultura tiene sus expectativas para los roles de gerentes y empleados. En su primer día en un puesto en el extranjero una gerente expatriada recuerda que su jefe ordenó una botella de vino para compartirla con ella durante el almuerzo. Aunque esta práctica es común en Gran Bretaña, al principio desconcertó a la expatriada. De la misma manera, lo que en una cultura se fomenta como participación administrativa, en otra se puede ver como incompetencia gerencial: un gerente estadounidense en Asia se quejó una vez de que las juntas que se llevaban a cabo en el país donde estaba su empleo no lograban nada. Estaba acostumbrado a llegar a decisiones finales durante las juntas. Pero para sus compañeros de trabajo asiáticos, las juntas sólo eran una ocasión en la que se podían compartir ideas. Las decisiones debían tomarse después.[28] Tener éxito depende de la capacidad que se tenga para entender la manera en la que se suelen hacer las cosas y para reconocer que no se pueden hacer cambios abruptos sin enfrentar bastante resistencia y quizá antagonismo por parte de los ciudadanos locales.

Una gran cantidad de datos de estudios interculturales revela que las naciones tienden a agruparse con base en sus semejanzas en ciertas dimensiones culturales, como objetivos de trabajo, valores, necesidades y actitudes en el trabajo. Simcha Ronen y Oded Shenkar reunieron a los países en los grupos que se muestran en la figura 15.9 utilizando datos de ocho exhaustivos estudios sobre diferencias culturales.

Ronen y Shenkar destacan que aunque la evidencia para la agrupación de los países en grupos anglos, germánicos, nórdicos, latinoeuropeos y latinoamericanos parece ser muy fuerte, los grupos que abarcan el Lejano Oriente y los países árabes no están bien definidos y requieren más investigación, así como los grupos de países clasificados como independientes. Muchas áreas, como África, no se han estudiado del todo. También se debe observar que los grupos que se muestran en la figura 15.9 no incluyen a Rusia ni a los antiguos estados satélite de la Unión Soviética. Si se añadieran esos países a la figura, es probable que quedaran entre las categorías de Cercano Oriente y nórdica. Estudiar las diferencias culturales puede ayudar a los gerentes a identificar y comprender las actitudes y la motivación para el trabajo en otras culturas. Por ejemplo, en comparación con los japone-

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4

Comunicación no verbal en diferentes culturas

LLAMAR A UN CAMARERO

En Estados Unidos, la manera habitual de llamar a un camarero es apuntar hacia arriba con el dedo índice. En Asia esta señal se utiliza para llamar a un perro u otro animal. Para llamar la atención de un camarero japonés extienda el brazo hacia arriba, con la palma hacia abajo y mueva los dedos. En África dé golpecitos sobre la mesa. En Oriente Medio aplauda.



INSULTOS

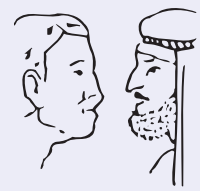
En los países árabes, mostrar las suelas de los zapatos es un insulto. Un árabe también puede insultar a alguien colocando la mano frente a la cara de la persona.

UNA SEÑAL DE "OK, ESTÁ BIEN"

En Estados Unidos, el utilizar el dedo índice y el pulgar para formar una "o" mientras se extienden el resto de los dedos es un gesto que significa "está bien". Sin embargo, en Japón el mismo gesto significa dinero. Asentir con la cabeza para expresar que está de acuerdo cuando un japonés hace este gesto durante una conversación podría ser interpretado como que usted acepta darle dinero. Y en Brasil el mismo gesto se considera como una señal para seducir a una mujer y para insultar a un hombre.

CONTACTO VISUAL

En las culturas occidentales y árabes, el contacto visual prolongado con una persona es aceptable. Por otro lado, en Japón sostener la mirada de otra persona se considera descortés. Los japoneses por lo general se concentran en el cuello o el nudo de la corbata.



APRETÓN DE MANOS Y CONTACTO FÍSICO

En la mayoría de los países, el apretón de manos es una forma aceptable de saludo. Sin embargo, en Medio Oriente y otros países islámicos se considera a la mano izquierda como la mano del baño y se piensa que está sucia. Sólo se debe utilizar la mano derecha para el contacto físico.

RASCARSE LA CABEZA

En la mayoría de los países occidentales, el rascarse la cabeza se interpreta como que algo no se está entendiendo. Para los japoneses indica enojo.



INDICAR "NO"

En la mayor parte del mundo, mover la cabeza de un lado a otro es la manera más común de decir "no". Pero entre los árabes, en partes de Grecia, Yugoslavia, Bulgaria y Turquía, una persona dice que "no" inclinando la cabeza a un lado, algunas veces mientras chasquea la lengua. En Japón también se puede decir "no" moviendo la mano hacia delante y hacia atrás.

ESTAR DE ACUERDO

Además de decir sí, los africanos pondrán la palma abierta de la mano en posición perpendicular al suelo y pegarán en ella con el otro puño para enfatizar el "de acuerdo". Los árabes juntarán las manos, con los dedos índices apuntando hacia arriba, para indicar que "están de acuerdo".



Fuente: S. Hawkins, *International Management* 38, núm. 9, septiembre de 1983, p. 49. Copyright 1983 por Reed Business Information Ltd. Reproducido con autorización.

Figura 15.9 Síntesis de grupos de países



Fuente: Simcha Ronen y Oded Shenkar, "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Review* 10, núm. 3, julio de 1985, pp. 435-454. Copyright © 1985 de *Academy of Management Review*. Reproducido con autorización de la *Academy of Management Review* por medio de Copyright Clearance Center.

ses, los estadounidenses pueden sentir poca lealtad hacia sus organizaciones. En Japón es más probable que los empleados sientan una lealtad más fuerte hacia su empresa, aunque esto puede estar cambiando. Las empresas japonesas ya no garantizan universalmente a una persona un empleo de por vida y las decisiones de despido se toman cada vez más con base en el mérito y no en la antigüedad, una práctica que, en el pasado hubiera sido inconcebible en ese país. Los latinoamericanos tienden a considerar que trabajan no sólo

para una empresa en particular, sino también para un gerente individual. Por consiguiente, los gerentes de los países latinoamericanos pueden fomentar el desempeño sólo si utilizan su influencia personal y trabajan con los miembros de un grupo. En Estados Unidos la competencia ha sido el nombre del juego; en Japón, Taiwán y otros países asiáticos, la cooperación es la filosofía fundamental.[29]

Una de las dimensiones importantes del liderazgo, tanto en situaciones internacionales como nacionales, es el grado en que los gerentes invitan a los empleados a participar en la toma de decisiones. Aunque es difícil encontrar datos acerca de la participación de los empleados en diferentes países, observadores prudentes reportan que los gerentes estadounidenses están entre un estilo de toma de decisiones autocrático y uno democrático. Los gerentes escandinavos y australianos parecen también estar a la mitad. Los gerentes sudamericanos y europeos, en especial los de Francia, Alemania e Italia se encuentran en el extremo autocrático en tanto que los gerentes japoneses se encuentran en el extremo más participativo. Como las culturas y religiones del Lejano Oriente tienden a enfatizar la armonía, ahí predomina la toma de decisiones en grupo.[30]

Evaluación y trayectoria del desarrollo de carrera

Las asignaciones internacionales proporcionan ventajas evidentes de desarrollo de carrera. Por ejemplo, trabajar en el extranjero tiende a aumentar las responsabilidades y la influencia de la persona en la corporación. Además, proporciona a la persona un conjunto de experiencias que benefician tanto a la persona como a la empresa. De esta manera, las asignaciones internacionales aumentan la comprensión de una persona del mercado global y ofrecen la oportunidad de trabajar en un proyecto importante para la organización.[31]

En años recientes las empresas estadounidenses se han convertido en un crisol virtual de directores generales. En 2002, los directores generales nacidos en otros países ocuparon 57 de los puestos principales de las empresas de *Fortune 500* (cuatro veces más que los seis años anteriores). El irlandés E. Neville Isdell, de Coca-Cola, es uno del cada vez mayor número de directores generales extranjeros a cargo de empresas estadounidenses. Fred Hassan, director general de Schering-Plough, es de Pakistán. Alcoa cuenta con un director general marroquí, así como Eli Lilly. En la figura 15.10 se muestra una

Figura 15.10 Ejecutivos extranjeros seleccionados

NOMBRE, EMPRESA Y PAÍS DE ORIGEN
Charles Bell, McDonald's (Australia).
Fernando Aguirre, Chiquita Brands International (México).
Matthew Barrett, Barclays (Canadá).
Jean-Pierre Garnier, GlaxoSmithKline (Francia).
Douglas Daft, Coca-Cola (Australia).
Neville Isdel, Coca-Cola (Irlanda).
Sidney Taurel, Eli Lilly (Marruecos).
Mahendra Vora, Intelliseek (India).
Carlos Gutiérrez, Kellogg (Cuba).
Raj Gupta, Rhom and Hass (India).
Fred Hassan, Schering-Plough (Pakistán).

lista de otros directores generales extranjeros. "Tener una perspectiva del extranjero te da una ventaja no sólo para hacer negocios fuera de Estados Unidos, sino también dentro, donde tenemos la sociedad más diversa del mundo", dijo Carlos Gutiérrez, que nació en Cuba y en la actualidad es el director general de Kellogg en Estados Unidos.[32]

Para maximizar los beneficios de carrera de una asignación gerencial, un candidato debe formularse dos preguntas clave antes de aceptar un puesto en el extranjero:

1. ¿Los ejecutivos senior de la organización ven los negocios internacionales de la empresa como una parte esencial de sus operaciones? Las investigaciones muestran que los expatriados que tienen metas claras que en realidad tienen que alcanzarse tienden a ver las asignaciones como más gratificantes. Al darse cuenta de esto, pocas empresas están mandando a expatriados al extranjero sólo para propósitos de desarrollo de carrera.
2. En la alta dirección, ¿cuántos ejecutivos cuentan con una asignación en el extranjero en su historial? Y, ¿consideran que es importante tener experiencia en el extranjero? Colgate-Palmolive ve las asignaciones internacionales como parte de una extensa trayectoria de carrera profesional en lugar de como una asignación independiente. Una asignación en el extranjero exitosa tiende a generar otras. "Nuestra prioridad es identificar, desarrollar y retener las siguientes dos o tres generaciones de líderes", dijo un gerente de Colgate-Palmolive. Parte de esa estrategia incluye utilizar de manera directa el conocimiento de los expatriados, actuales y anteriores, de la empresa.

Administración de la vida personal y familiar

choque cultural
Estrés continuo que experimenta la gente que se establece en el extranjero.

Como antes se expuso, una de las causas más frecuentes del fracaso de un empleado para terminar una asignación internacional es el estrés personal y familiar. El **choque cultural** (una desorientación que provoca estrés continuo) es experimentado por las personas que se establecen en el extranjero durante largos periodos. El estrés lo provocan cientos de irritantes y desconcertantes incidentes, como el no poder comunicarse, tener problemas para que funcione el teléfono, no poder leer las señales de tránsito y un sinnúmero de asuntos cotidianos que no representan ningún problema en casa. Pronto, las mínimas frustraciones se convierten en eventos catastróficos y la persona se siente impotente y agotada, emocional y físicamente. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 5" se muestran algunas de las principales fuentes de estrés en las diferentes etapas de una asignación internacional, así como algunas de las respuestas que las personas y organizaciones utilizan para superar estos tipos de estrés.



© PHOTODISC/GETTY IMAGES

Por muchas razones, a menudo las mujeres tienen éxito como expatriadas.

En el capítulo 5 se observó que cada vez más empleadores ayudan a parejas de carrera dual a encontrar un empleo apropiado en la misma ubicación. Para acomodar las asociaciones de carrera profesional dual algunos empleadores proporcionan información informal para ayudar a los cónyuges de los transferidos al extranjero a encontrar trabajo. Sin embargo, otras empresas están estableciendo programas más formales para ayudar a las parejas expatriadas. Éstos incluyen counseling de planeación de carrera y de vida, educación continua, redes de trabajo entre empresas para identificar vacantes en otras empresas y viajes para buscar/encontrar trabajo. En algunos casos, la empresa incluso creará un puesto para el cónyuge, aunque esto no es muy común. La evidencia disponible sugiere que aunque la carrera del cónyuge puede crear algunos problemas al principio, a la larga puede ayudar a facilitar al proceso de adaptación del expatriado.[33]

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Factores estresantes y respuestas para afrontarlos en las etapas de desarrollo de los ejecutivos expatriados

	RESPUESTA PRINCIPAL	RESPUESTA EJECUTIVA PARA AFRONTAR LOS PROBLEMAS	FACTORES ESTRESANTES DE LAS ETAPAS A ENFRENTAR POR EL EMPLEADOR
Selección de expatriados	Falta de preparación intercultural.	Realizar una autoevaluación.	Fomentar la evaluación del expatriado y de su familia. Llevar a cabo una evaluación del potencial y de los intereses.
Aceptación de la asignación	Evaluación poco realista de los factores estresantes que se presentarán. Marco de tiempo acelerado.	Considerar las asignaciones como una oportunidad de crecimiento en lugar de como un instrumento de promoción vertical.	No hacer promesas difíciles de cumplir. Aclarar las expectativas.
Capacitación antes y después de la llegada	Ignorancia de las diferencias culturales.	No hacer suposiciones sin fundamento sobre competencia cultural y reglas culturales.	Proporcionar capacitación antes, durante y después de la asignación que busque un comportamiento de apoyo.
Llegada	Choque cultural. Reevaluación de los factores estresantes. Sentimientos de falta de adaptación y trato diferencial.	No interpretar la identificación con las culturas anfitriona y natal como mutuamente excluyentes. Buscar apoyo social.	Proporcionar capacitación después de la llegada. Facilitar la integración en la red de trabajo de expatriados.
Principiante	Disparates culturales o insuficiencia de respuestas para hacer frente a los problemas. Ambigüedad debida a la incapacidad de descifrar el significado de las situaciones.	Observar y estudiar el valor funcional de las respuestas para afrontar problemas que tienen los locales. No repetir sólo las mismas respuestas que funcionaron en casa.	Proporcionar capacitación de seguimiento. Buscar consejos de los locales y de la red de trabajo de expatriados.
De transición	Rechazo a la cultura del país anfitrión o a la de origen.	Crear y mantener lazos con ambas culturas.	Promover políticas sensibles a la cultura del país anfitrión. Proporcionar acceso por medio de internet a los amigos y a la familia en casa. Mantener comunicación constante y visitas periódicas a la organización matriz.
Dominio	Frustración por la incapacidad de llevar a cabo un papel de expansión de fronteras. Molestia por vivir en una paradoja cultural.	Interiorizar y disfrutar la identificación con ambas culturas y caminar entre dos culturas.	Reforzar, en lugar de castigar, la identificación dual mediante la definición de objetivos comunes.
Repatriación	Decepción por las expectativas no cumplidas. Sentido de aislamiento. Pérdida de autonomía.	Reevaluar de forma realista la asignación como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.	Organizar sesiones informativas y entrevistas antes de la repatriación. Programar reuniones de apoyo para después de la repatriación.

Fuente: J. Sanchez, P. Spector y C. Cooper, "Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model", *Academy of Management Executive* 14, núm. 2, mayo de 2000, pp. 96-106.

Repatriación

repatriación
Proceso de transición de un empleado desde una asignación internacional a su hogar.

Un número cada vez mayor de empresas como Monsanto, 3M, EDS y Verizon están desarrollando programas diseñados específicamente para facilitar la **repatriación**, es decir, para ayudar a los empleados a hacer la transición de regreso a casa. Los programas de repatriación se diseñan para preparar a los empleados a adaptarse a la vida en casa (que a veces puede ser más difícil que adaptarse a una asignación en el extranjero). A los empleados de ExxonMobil se les da una idea general de lo que pueden esperar después de una asignación en el extranjero incluso antes de que dejen su hogar. Por desgracia, no todas las empresas cuentan con programas de desarrollo de carrera diseñados para la repatriación de los empleados. Varios estudios han encontrado que la mayoría de las empresas no hace un trabajo de repatriación efectivo. A continuación se presentan algunos descubrimientos generales:

1. Sólo un tercio de las empresas cuenta con un plan de repatriación.
2. Otro tercio no comienza con los análisis de repatriación formales sino hasta dos o seis meses antes de que termine la asignación del expatriado.
3. El tercio restante de las empresas nunca llevan a cabo conversaciones de repatriación con sus empleados.[34]

A menudo los empleados lamentan que sus organizaciones sean ambiguas respecto a la repatriación, sus nuevas funciones dentro de la empresa y el desarrollo de su carrera. En muchos casos los empleados en el extranjero aprenden a manejar una operación internacional completa, o por lo menos partes importantes de ella. Sin embargo, cuando regresan a casa sus responsabilidades disminuyen de manera significativa. De hecho, la evidencia sugiere que sólo se promueve a algunos de ellos. Tampoco es raro que los empleados regresen a casa después de unos cuantos años y descubran que *no* hay una posición disponible para ellos en la empresa y que ya no conocen a nadie que pueda ayudarles; sus colegas de otro tiempo se han ido a diferentes departamentos o incluso a otras empresas. Con frecuencia esto hace que el empleado repatriado se sienta distanciado.

EXPLORACIÓN EN INTERNET

El manual del Expatriado, (*Expatriate Handbook*) publicado por West Virginia University, disponible en línea, proporciona amplia información acerca de vivir y trabajar fuera de Estados Unidos. Visite: http://bohlander.swlearning.com

Incluso cuando se tiene éxito al repatriar a los empleados, sus empresas a menudo no utilizan todo el conocimiento, comprensión y habilidades que éstos desarrollaron durante la asignación. Por supuesto, esto lastima al empleado, pero también impide que la empresa pueda utilizar sus experiencias para obtener una ventaja competitiva. No es de sorprender que los expatriados dejen su empresa un año o dos después de haber regresado a casa. Algunos expertos dicen que el número de expatriados que hacen esto es mayor a 50 por ciento.

En empresas con buenos procesos de repatriación, los empleados reciben orientación acerca de hasta qué punto la experiencia como expatriado pudo haberlos cambiado tanto a ellos como a su familia. Algunas empresas presentan a antiguos expatriados y a sus cónyuges a otros antiguos expatriados en eventos sociales especiales. Y cada vez más empresas se están esforzando por mantenerse en contacto con los expatriados cuando están en el extranjero, lo que se ha facilitado gracias al correo electrónico, los mensajes instantáneos y las videoconferencias. Los ejecutivos de división de Colgate y otros miembros del personal corporativo visitan a menudo a los transferidos internacionales. Dow designa a un gerente de alto nivel para que funcione como contacto estadounidense para informar a los expatriados acerca de los cambios de la organización, las oportunidades de empleo y todo lo relacionado con el salario y la compensación. El programa de repatriación de Monsanto se diseñó no sólo para suavizar el regreso del empleado a la organización de origen, sino para asegurar que el conocimiento y la experiencia del expatriado se utilicen totalmente. Para lograr esto se da a los expatriados la oportunidad de mostrar sus nuevos conocimientos en sesiones informativas. Algunas empresas también desarrollan bases de datos de expatriados para ayudar a otros empleados que irán después al extranjero.[35] En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 6" se muestra una lista de verificación de repatriación.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6

Lista de verificación de repatriación

Antes de que se vayan:

- Asegurarse de que existe una clara necesidad de la asignación internacional. No enviar a alguien al extranjero si no es necesario. Desarrollar un conjunto de objetivos y expectativas claro, y los periodos en los que se deba cumplir.
- Asegurarse de que los procedimientos de selección sean válidos. Seleccionar al empleado y también observar e incluir a su familia.
- Proporcionar (o financiar) enseñanza del idioma y capacitación cultural al empleado y su familia.
- Ofrecer asesoría y ayuda en la carrera para el cónyuge.
- Establecer sistemas de planeación de carrera que recompensen las asignaciones internacionales y lleven a promociones e intercambio de conocimientos.

Mientras están en el extranjero:

- Establecer conjuntamente un plan de desarrollo que se enfoque en el objetivo a lograr.
- Relacionar los objetivos de desempeño con el logro de la meta.
- Identificar mentores que puedan ser personas de enlace y apoyo desde casa.
- Mantener abierta la comunicación para que el expatriado esté consciente de las vacantes y de las oportunidades.
- Organizar visitas frecuentes a casa (para el empleado y su familia). Asegurarse de que no pierdan el contacto con amigos y familiares.

Cuando regresan a casa:

- Organizar una "fiesta de bienvenida" y una reunión con otros antiguos expatriados.
- Ofrecer asesoría para facilitar la transición.
- Organizar conferencias y presentaciones para garantizar que se identifiquen y se difundan los conocimientos y habilidades adquiridas en el extranjero.
- Diseñar una base datos de expatriados para ayudar a otros empleados que después saldrán al extranjero.
- Obtener retroalimentación del empleado y de su familia acerca de qué tan bien manejó la organización el proceso de repatriación.

Fuentes: Adaptado de Bennet & Associates, Price Waterhouse y Charlene Marmer Solomon, "Repatriation Planning Checklist", *Personnel Journal* 14, núm. 1, enero de 1995, p. 32; Charlene Marmer Solomon, "Global HR: Repatriation Planning", *Workforce* 2001, suplemento especial, pp. 22-23.

Compensación

objetivo 6

Una de las áreas más complejas de la administración de recursos humanos internacional es la compensación. Los diferentes países tienen diferentes normas para la compensación de los empleados. Los estadounidenses, por ejemplo, pueden ser motivados por incentivos no financieros como el prestigio, la independencia y la influencia, pero lo que más los motiva es el dinero. Otras culturas pueden darle más importancia al respeto, la familia, la seguridad en el empleo, una vida personal satisfactoria, la aceptación social, el progreso o el poder. Como existen muchas alternativas al dinero, la regla es relacionar la recompensa con los valores de la cultura. En culturas individualistas, como la de Estados Unidos, los planes de pago a menudo se enfocan en el desempeño y los logros individuales. Sin em-

bargo, en culturas orientadas a la colectividad, como Japón y Taiwán, los planes de pago se enfocan en la equidad interna y en las necesidades personales.[36]

En la figura 15.11 se muestran algunas de las principales fuerzas que da forma a las estrategias globales de pago. En general, una filosofía que orienta el diseño de sistemas de pago puede ser "pensar global y actuar local". Es decir, los ejecutivos por lo común deben tratar de diseñar un plan de pago que apoye el propósito estratégico de la organización, pero que sea tan flexible como para adaptar políticas y programas especiales que satisfagan las necesidades de los empleados ubicados en lugares específicos. Después de este breve análisis sobre las prácticas de compensación para empleados y gerentes de los países anfitriones, el resto del capítulo se enfocará en los problemas de compensación de los expatriados.

Compensación para empleados del país anfitrión

Como se muestra en la figura 15.12, los sueldos por hora varían de manera drástica entre países, de más de 30 dólares en promedio en Noruega y Alemania a sólo 5-10 dólares en Taiwán y Portugal, y menos de un dólar en los países en vías de desarrollo. A los empleados del país anfitrión por lo general se les paga con base en su productividad, antigüedad en el puesto o una combinación de estos factores. En países industrializados el pago por lo general es por hora; en países en vías de desarrollo por día. El método de pago por pieza es muy común. En algunos países, entre los que se incluye a Japón, la antigüedad es un importante elemento para determinar los rangos de pago de los empleados. Cuando las empresas inician operaciones en el extranjero, por lo general establecen su rango de pago un poco más alto que el sueldo predominante en las empresas locales. Pero a la larga tienen que seguir las prácticas locales para evitar "afectarlas". En Italia, Japón y algunos otros países se acostumbra a agregar pagos de suma global semestrales o anuales similares a uno o dos meses de pago. Estos pagos no se consideran como participación de utilidades sino como una parte integral del paquete de pago. La participación de utilidades se requiere legalmente en ciertas categorías de industrias en México, Perú, Pakistán, India y Egipto entre los países en vías de desarrollo y en Francia entre los países industrializados. Los patrones de compensación en Europa Oriental están cambiando a medida que estos países se ajusten a sistemas más capitalistas.

Figura 15.11 Fuerzas que impulsan el pago global

PREFERENCIAS CULTURALES
- Importancia del estatus
- Papel de la persona frente a la organización y frente al gobierno
- Igualdad en comparación con disparidad
- Logros en comparación con relaciones

PREFERENCIAS PERSONALES
- Tamaño de la economía
- Tipos de industrias, recursos naturales
- Inflación, desempleo
- Proteccionismo en comparación con mercado abierto

CONDICIONES ECONÓMICAS
- Actitudes hacia el riesgo
- Calidad de vida en comparación con trabajo
- Corto plazo en comparación con largo plazo
- Competitividad en comparación con solidaridad

RESTRICCIONES SOCIALES
- Tasas de impuesto sobre la renta, costos sociales
- Leyes y regulaciones
- Negociación colectiva, participación del trabajador
- Habilidades, educación de la fuerza de trabajo

Fuente: Steven Gross y Per Wingerup, "Global Pay? Maybe not Yet!", *Compensation and Benefits Review* 31, núm. 4, julio/agosto de 1999, pp. 25-34.

Figura 15.12 Salario en dólares por hora en diferentes países*

PAÍS	$/HORA
Noruega	31.55
Alemania (antes Occidental)	31.25
Suiza	27.87
Bélgica	27.73
Suecia	25.18
Estados Unidos	21.97
Francia	21.13
Gran Bretaña	20.37
Japón	20.09
Australia	20.05
Canadá	19.28
Italia	18.35
España	14.96
Israel	11.73
Corea	10.28
Portugal	6.23
Taiwán	5.84
Brasil	2.67
México	2.48
China	0.63
Sri Lanka	0.49

*Costos de compensación por hora en dólares para trabajadores de la producción en la industria manufacturera.

Fuente: Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Oficina de Estadísticas Laborales, noviembre de 2004.

Las prestaciones de los empleados también pueden variar de manera drástica. En Francia, por ejemplo, las prestaciones son de casi 70 por ciento en comparación con 40 por ciento en Estados Unidos. En contraste con los 10 días de vacaciones de Estados Unidos, los trabajadores del Reino Unido, Francia y Holanda reciben alrededor de 25 días de vacaciones pagadas. Los trabajadores de Suecia y Austria reciben 30. Mientras que en Estados Unidos la mayoría de las prestaciones las otorgan las empresas a los empleados, en otros países industrializados la mayoría de ellas son legisladas u ordenadas por los gobiernos. Algunos de estos planes están cambiando. Los planes de contribución definidos están aumentando, la igualdad entre los sexos está ganando importancia y se está experimentando el dar acciones a los empleados.[37]

Dado que el mayor costo para las empresas es la fuerza de trabajo, ésta desempeña un papel importante en la toma de decisiones internacionales de recursos humanos. Sin embargo, algunas personas consideran que las empresas se están aprovechando demasiado de las diferencias de compensación en el ámbito mundial. Muchas empresas, como Nike, han generado mala publicidad por cobrar cientos de dólares por sus productos mientras que las personas que los fabrican (algunas veces niños en países en vías de desarrollo que trabajan en condiciones de trabajo terribles) ganan sólo unos pocos centavos. Esto ha dado lugar a protestas políticas internacionales, como ya se mencionó en el capítulo 1, y a que se presione a las empresas para que ejerzan mayor responsabilidad social global. Como descubrió Nike, es una presión que no pueden darse el lujo de no tomar en serio. Starbucks es una de las empresas que sí toma en serio la buena ciudadanía corporativa. Entre sus muchas iniciativas se encuentra su asociación con el Comercio Justo (Fair Trade) y la Conservación Internacional (Conservation Internacional) para ayudar a los cafetaleros de los países tercermundistas a obtener una compensación por el café que producen. Se

analizará más el trato justo a los trabajadores en los países del tercer mundo al final de este capítulo.

Compensación de los gerentes del país anfitrión

En el pasado, la remuneración de los gerentes del país anfitrión se encontraba regulada por los niveles de salario locales. Sin embargo, el aumento de la competencia entre las diferentes empresas con filiales en el mismo país ha llevado a una mejora gradual de los salarios de los gerentes del país anfitrión. En general, las empresas internacionales están iniciando una reducción de la brecha salarial entre el gerente del país anfitrión y el expatriado. Por ejemplo, Unilever solía dar en gran parte la responsabilidad de los acuerdos de compensación al jefe de una región o un país grande. En la actualidad los gerentes de marca en diferentes países comparan notas para poder ver las posibles discrepancias basadas en las diferencias de mercado y en las asignaciones de los expatriados. Así que la empresa cambió de una estructura de clasificación estrecha a niveles de trabajo global de cinco estrellas. El pago de los gerentes se basa todavía en el país en que se encuentran, pero habrá convergencia regional para que con el tiempo haya una tasa paneuropea.[38]

Compensación de gerentes expatriados

Si la asignación debe tener éxito, el plan de compensación del expatriado debe ser competitivo, rentable, motivador, justo, fácil de entender, consistente con la administración financiera internacional, más o menos fácil de administrar y sencillo de comunicar. Para ser efectivo, un programa de compensación internacional debe:

1. Proporcionar un incentivo para dejar su país de origen.
2. Permitir mantener el nivel de vida de su país de origen.
3. Proporcionar seguridad en países que sean políticamente inestables o presenten peligros personales.
4. Incluir provisiones para una buena atención médica.
5. Considerar los impuestos en el extranjero que el empleado podría tener que pagar (además de los impuestos locales) y ayudarle con los formatos y la presentación de declaraciones.
6. Proporcionar, si es necesario, la educación de los hijos del empleado en el extranjero.
7. Permitir que mantenga relaciones con la familia, amigos y asociados de negocios por medio de viajes a casa y otras tecnologías de comunicación.
8. Facilitar el reingreso al país de origen.
9. Entregarse por escrito.[39]

En asignaciones a corto plazo, las que por lo general se basan en proyectos, con frecuencia se les da a los expatriados una compensación per-diem (por día). Estos gerentes pueden vivir en hoteles y departamentos de servicio en vez de rentar una casa. También es menos probable que lleven a su familia con ellos. La asignación se vuelve más como un trabajo a distancia en el que el expatriado pasa la semana en el país anfitrión y regresa a casa los fines de semana.

pago basado en el país de origen
Pago basado en las prácticas de compensación del país de origen del expatriado.

enfoque de balance general
Sistema de compensación diseñado para igualar el poder adquisitivo del país de origen de una persona.

Para las asignaciones a largo plazo existen dos tipos básicos de sistemas de compensación. El primero es el **pago basado en el país de origen**, que se apoya en el **enfoque de balance general**, un sistema diseñado para igualar el poder adquisitivo de los empleados que viven en el extranjero, y que ocupan posiciones comparables, con el de los empleados que trabajan en el país de origen, y proporcionar incentivos que contrarresten las diferencias cualitativas entre las ubicaciones de la asignación.[40] Por lo general, el enfoque de balance general abarca los siguientes pasos:

Paso 1. Calcular el pago base. Comience con el ingreso bruto basado en el país de origen, el cual incluye los bonos. Deduzca impuestos, seguro social y aportaciones de retiro o pensión.

Paso 2. Calcular el ajuste por el costo de la vida (*COLA*, por sus siglas en inglés). Agregue un ajuste del costo de la vida al sueldo base. Las empresas no suelen ajustarlo cuando la asignación internacional tiene un costo de vida más bajo. En lugar de eso le permiten al expatriado beneficiarse de la diferencia negativa. A menudo también se agrega una concesión de vivienda.

Paso 3. Agregar primas de incentivos. Las primas de movilidad general y las primas por privación compensan a los expatriados por la separación de su familia, amigos y sistemas de apoyo nacionales; por lo general son de 15 por ciento del salario base, aunque en años recientes algunas empresas han reducido esta cantidad. Algunas veces las primas de incentivos se pagan por tareas peligrosas o condiciones difíciles que pueda experimentar el expatriado mientras se encuentra en el extranjero.

Paso 4. Agregar programas de ayuda. Estas adiciones a menudo se utilizan para cubrir costos agregados como gastos de mudanza y almacén, de automóvil y educación.

El elemento diferencial tiene la intención de corregir los costos más altos de productos y servicios en el extranjero para que, en relación con sus colegas en el país de origen, los expatriados no ganen ni pierdan poder adquisitivo. Incluye una gran cantidad de cálculos para llegar a una cifra diferencial total, pero por lo regular, como ya se ha dicho, el costo suele variar entre tres y cinco veces el salario en el país de origen. Por fortuna los empleadores no tienen que hacer una investigación profunda para encontrar datos comparativos. Casi siempre dependen de los datos que el Departamento de Estado de Estados Unidos publica cada tres meses para que sean utilizados en el establecimiento de pensiones destinadas a compensar a los empleados civiles estadounidenses por los costos y privaciones relacionados con las asignaciones en el extranjero. También pueden consultar a expertos en reubicación internacional para asegurarse de que se cubran todas las bases de la reubicación. Por ejemplo, en algunos países las leyes locales exigen que los expatriados participen en programas del país anfitrión, sin importar si sus paquetes de pago se basan en el país de origen o en el anfitrión. Otros países han negociado acuerdos bilaterales que permiten a los expatriados optar por no entrar en programas de prestaciones patrocinadas por el Estado, como el seguro social, siempre y cuando cuenten con programas similares en sus países de origen. En la actualidad Estados Unidos tiene acuerdos bilaterales de este tipo con 20 países.[41]

pago basado en el país anfitrión
Pago del expatriado comparable al que ganan los empleados en un país anfitrión.

adaptación local
Adaptar el pago y otras prestaciones de compensación para que correspondan al de un país en particular.

El segundo tipo de sistema de compensación es el **pago basado en el país anfitrión**. Las empresas tienen la presión de cambiar a los expatriados a un sistema de pago basado en el país anfitrión porque por lo general es menos costoso. El pago basado en el país anfitrión es una compensación equivalente a la que ganan los empleados en el país donde se encuentra el expatriado. Este proceso se llama **adaptación local**. Cuando se adapta a nivel local a un empleado su compensación se establece para que esté a la par de los estándares y prácticas locales. Las primas de incentivos por lo general se retiran de forma paulatina hasta que el empleado paga sólo impuestos locales e ingresa en los programas de beneficio social establecidos por el gobierno del país anfitrión. Algunas empresas adaptan a nivel local sólo ciertos aspectos del paquete de pago o lo hacen de manera gradual en el curso de tres a cinco años.

Por lo general, la decisión de adaptar a nivel local a un empleado depende de si permanecerá en el extranjero o regresará a casa. En muchas empresas la decisión depende de si el empleado es la fuerza impulsora detrás de la adaptación local. Un empleado expatriado con un gran deseo de permanecer en el país anfitrión por más tiempo del que dura la asignación (quizá porque se casó con un ciudadano del lugar o sólo porque se enamoró del país), podría estar más dispuesto a la adaptación local. Sin embargo, la adaptación local no se debe ver como una panacea para el ahorro de costos. Hay muchos países en los que los expatriados se rehúsan a "volverse locales". Obligar a un empleado a hacerlo puede dar como resultado el fracaso de una asignación y costarle a la empresa mucho más de lo que podría haber ahorrado al adaptarlo localmente.

Otro asunto serio relacionado con la compensación del expatriado es el cuidado médico. Es poco probable que los empleados consientan en irse al extranjero si no pueden

obtener una atención médica comparable con la que tienen disponible en sus países de origen. A menudo los planes basados en Estados Unidos no pueden cubrir a los empleados expatriados o tratar con eficiencia las reclamaciones que tienen que reembolsarse en moneda extranjera. Los medicamentos que se receten en el extranjero que no cuenten con la aprobación de la FDA también pueden provocar problemas de reembolso para los expatriados estadounidenses. Una solución es proporcionar al expatriado un plan de beneficios de salud global como el Beneficio de Expatriado Internacional Cigna. El plan Cigna cubre a 200 000 expatriados y a sus dependientes para 700 diferentes empresas cliente internacionales. Otra alternativa es transferir al empleado a una empresa de empleo global que pueda proporcionar este tipo de prestaciones. Una empresa de empleo global es semejante a una PEO (organización empleadora profesional), éstas se analizaron en el capítulo 5. Básicamente, se transfiere al empleado a la empresa de empleo global, que administra todas sus prestaciones, como lo hace con las de los numerosos empleados que trabajan para otras empresas. Otra cuestión es la necesidad de proporcionar seguridad a los expatriados y empleados que viajan al extranjero. Citigroup contrata choferes privados para los empleados que hacen negocios en países como México, incluso para empleados con estancias muy largas. Archer Daniels Midland utiliza una empresa de administración de viajes que proporciona información del clima de seguridad del viaje a empleados tan pronto como hacen sus reservaciones. Las empresas también pueden comprar seguros de viaje que cubran una variedad de servicios tales como evacuación e invalidez o lesiones relacionadas con el viaje.[42] Por lo general, los gerentes de recursos humanos son responsables de evaluar e implementar estos diferentes tipos de programas.

Evaluación del desempeño



Como ya se señaló, las personas con frecuencia aceptan las asignaciones internacionales porque saben que pueden adquirir habilidades y experiencias que los harán más valiosos para sus empresas. Sin embargo, a menudo puede ser difícil para la oficina central evaluar el desempeño de los empleados que trabajan en el extranjero. Incluso, la noción de evaluación del desempeño es indicativa de un estilo de administración estadounidense que se enfoca en la persona, lo que puede causar problemas en países asiáticos como China, Japón, Corea y en países de Europa Oriental, como Hungría y la República Checa. Los problemas de evaluación del desempeño pueden contribuir a los índices de fracaso entre los expatriados y en realidad afectar la carrera de una persona en lugar de mejorarla.[43]

¿Quién debe evaluar el desempeño?

En muchos casos una persona que trabaja en el ámbito internacional tiene por lo menos dos lealtades: una a su país de origen (la oficina que le dio la asignación) y otra al país anfitrión en el que se encuentra trabajando. Los superiores de cada ubicación a menudo tienen diferente información acerca del desempeño del empleado, y quizá tengan diferentes expectativas acerca de lo que constituye un buen desempeño. Debido a esto la evaluación múltiple (360 grados) que se analiza en el capítulo 8 está ganando adeptos entre las empresas globales. Sin embargo, existen excepciones. Los trabajadores tailandeses no creen que sea asunto suyo el evaluar a sus jefes, y los gerentes tailandeses no creen que sus subordinados estén de ninguna manera calificados para evaluarlos. Antes de implementar un proceso de evaluación diferente, los gerentes de recursos humanos tienen que comprender cómo pueden recibir el proceso en el país anfitrión.[44]

Evaluaciones en el país de origen en comparación con evaluaciones en el país anfitrión

Los gerentes nacionales con frecuencia no pueden entender las experiencias de los expatriados, valorarlas o medir correctamente su contribución a la organización. Las distancias geográficas crean problemas de comunicación para los expatriados y los gerentes en el país de origen, aunque el correo electrónico, los mensajes instantáneos y otras tecnologías de sistemas de información de recursos humanos han comenzado a cerrar la brecha.[45] Aún así, los gerentes locales en contacto diario con el expatriado tienen una visión más precisa de su desempeño. Aunque las evaluaciones del país anfitrión pueden ser problemáticas algunas veces. En primer lugar porque las culturas locales pueden influir en la percepción de qué tan bien se desempeña una persona. Como ya se señaló anteriormente en el capítulo, la toma de decisiones participativa puede considerarse positiva o negativa, lo que depende de la cultura. Dichos prejuicios culturales pueden no tener ninguna relación con el verdadero nivel de efectividad de una persona. Además, algunas veces los gerentes locales no tienen la suficiente perspectiva sobre toda la organización para saber qué tan bien contribuye en realidad una persona a la empresa como un todo.

Dadas las ventajas y las desventajas de las evaluaciones del país de origen y del país anfitrión, la mayoría de los observadores coincide en que las evaluaciones del desempeño deben tratar de equilibrar ambas fuentes de información de evaluación. Aunque los empleados del país anfitrión se encuentran en buena posición para observar las actividades diarias, en muchos casos la persona sigue estando oficialmente vinculada a la oficina central. Las promociones, pagos y otras decisiones administrativas se encuentran conectadas allí y, como consecuencia, la evaluación escrita por lo general la lleva a cabo el gerente del país de origen. Sin embargo, se debe concluir la evaluación sólo después de obtener las aportaciones vitales del gerente del país anfitrión. Como ya se analizó en el capítulo 8, las múltiples fuentes de información de evaluación pueden ser muy valiosas para proporcionar puntos de vista independientes, en especial si alguien trabaja como parte de un equipo. Si hay mucha preocupación por los prejuicios culturales, se puede contar con personas de la misma nacionalidad que el expatriado para que lleven a cabo la evaluación.

Criterios de desempeño

Debido a que las asignaciones de expatriados son muy costosas, muchos gerentes de recursos humanos reciben cada vez más presión para calcular el rendimiento sobre la inversión de dichas asignaciones. ¿Qué recibió a cambio la empresa por el millón que gastó al enviar a un expatriado al extranjero? ¿Logró el expatriado los objetivos establecidos en la asignación en el periodo apropiado? Obviamente las metas y responsabilidades inherentes a la asignación del puesto se encuentran entre los criterios más importantes que se utilizan para evaluar el desempeño de una persona, y las diferentes metas deben medir diferentes criterios. El Foro de Expatriados de Tecnología (ETF, por sus siglas en inglés), que comprende empresas multinacionales como Philips, Shell y Heineken, ha desarrollado puntos de referencia y otros estándares que los profesionales de recursos humanos pueden utilizar para calcular el rendimiento sobre la inversión (ROI). Los criterios están relacionados, en primer lugar, con las diversas razones por las que se envió a los empleados al extranjero, ya sea que el objetivo fuera transferir habilidades técnicas o mejores prácticas, mejorar el desempeño financiero de una división o desarrollar talento gerencial.[46] En la figura 15.13 se mencionan otras iniciativas que las empresas pueden aplicar para mejorar el ROI.

Sin embargo, el peligro de los cálculos del ROI es que existe la tentación de utilizar criterios "fáciles" como productividad, utilidades y participación de mercado para medir el desempeño de un expatriado. Estos criterios pueden ser válidos, pero aun así son deficientes si no obtienen todo el rango de la responsabilidad de un expatriado. También se

Figura 15.13 Mejora del ROI de los expatriados

Importantes iniciativas planeadas para mejorar el rendimiento sobre la inversión (ROI) de la asignación:

Mejor selección de candidatos	32%
Habilidades de planeación de carrera	26
Comunicación de objetivos	24
Preparación de la asignación	20
Programa de monitoreo	17
Capacidad intercultural	10
Desarrollo o expansión de la intranet	7
Comunicación/reconocimiento	6
Capacitación cultural basada en internet	5
Apoyo obligatorio en el destino	4
Otros	17

Fuente: Andrea Poe, "Selection Savvy", *HRMagazine* 47, núm. 4, abril de 2002, pp. 77-83.

deben considerar otros factores más sutiles. El desarrollo de liderazgo, por ejemplo, involucra una proposición de valor a plazo mucho más largo. En muchos casos el expatriado es un embajador de la empresa y una parte importante del puesto es cultivar las relaciones con los ciudadanos del país anfitrión. Como ya se comentó al inicio de este capítulo, el éxito o fracaso de una persona es afectado por una serie de factores técnicos y personales. Por ejemplo, como se puede imaginar, es mucho más fácil adaptarse a una cultura similar que a una diferente. Por lo general, un estadounidense puede viajar al Reino Unido o a Australia y trabajar con los ciudadanos locales casi de inmediato. Si se envía a la misma persona a Hungría o Malasia la curva de aprendizaje será más pronunciada. Y el periodo de adaptación del expatriado puede ser incluso más largo si la empresa aún no ha establecido una buena base de operaciones en la región. Las primeras personas que se transfieren a un país no cuentan con nadie que les enseñe los aspectos básicos o les explique las costumbres culturales. Incluso, las actividades relativamente fáciles como transitar por las vías rápidas puede ser problemático. El Departamento de Estado de Estados Unidos y las fuerzas de defensa han desarrollado sistemas de clasificación que intentan distinguir los diferentes grados de dificultad asociados con las diferentes asignaciones regionales. Hay que considerar estos factores de dificultad e integrarlos en el sistema de evaluación.[47]

Retroalimentación

La retroalimentación del desempeño en un entorno internacional es claramente un camino de dos vías. Aunque los superiores del país de origen y los del país anfitrión pueden decirle a un expatriado lo bien que trabaja, también es importante que los expatriados proporcionen retroalimentación respecto al apoyo que reciben, los obstáculos que enfrentan y las sugerencias que tienen respecto a la asignación. Más que en casi ninguna otra situa-

ción de trabajo, los expatriados se encuentran en mejor posición para evaluar su propio desempeño.

Además de la retroalimentación continua, el expatriado debe tener una entrevista informativa para dar parte en cuanto regresa a casa de su asignación internacional. Estas entrevistas de repatriación tienen diferentes propósitos:

1. Ayudan a los expatriados a restablecer viejos lazos con la organización nacional, y pueden ser importantes para establecer nuevas trayectorias de carrera.
2. La entrevista puede tratar cuestiones técnicas relacionadas con la misma asignación del puesto.
3. La entrevista puede tratar cuestiones generales respecto a los compromisos de la empresa en el extranjero, por ejemplo cómo deben manejarse las relaciones entre el país de origen y el país anfitrión.
4. La entrevista puede ser muy útil para documentar los conocimientos que tiene una persona acerca de la región. Después, estos conocimientos se pueden incorporar a programas de capacitación para futuros expatriados. Sin embargo, si no se comparte lo que se aprendió, entonces cada nuevo expatriado a una región tendrá que pasar por el mismo ciclo de adaptación.[48]

El ambiente de trabajo en el ámbito mundial

objetivo 8

El ambiente de trabajo de un país desempeña un papel importante en las decisiones internacionales de negocios y de recursos humanos. Como ya se ha dicho, los sueldos y prestaciones varían de manera drástica en todo el mundo, así como las disposiciones legales, sobre seguridad, niños y otras. En muchos países la regulación del Estado de los contratos de trabajo es profunda y extensa. Los sindicatos de todo el mundo también difieren de forma significativa. Existen diferencias no sólo en el proceso de negociación colectiva, sino también en las condiciones político-legales. Por ejemplo, Estados Unidos prohíbe la discriminación en contra de los trabajadores afiliados a sindicatos, pero en muchos otros países, entre los que se incluyen países de América Central y Asia, los sindicatos son ilegales. China sólo cuenta con un sindicato, la Federación China de Sindicatos de Comercio, una institución de 80 años del partido comunista que durante décadas se ha alineado más de cerca con los patrones que con los trabajadores. En algunos países sólo se permite organizarse a los trabajadores de empresas grandes.[49]

La fuerza del sindicato depende de muchos factores, como el nivel de participación de los empleados, el ingreso per capita, la movilidad entre la gerencia y los obreros, la homogeneidad de la mano de obra (racial, religiosa, de clase social) y los niveles de desempleo. Estos y otros factores determinan qué tan bien podrá el sindicato representar a la mano de obra de manera efectiva. Casi todos los trabajadores de Suecia están organizados, lo que da a los sindicatos de ese país una fuerza y autonomía considerables. En contraste, en países con desempleo relativamente alto, bajos niveles de pago y sin fondos sindicales con los cuales apoyar sistemas de bienestar social, los sindicatos se ven impulsados a formar alianzas con otras organizaciones: partido político, iglesia o gobierno. Esto es un gran contraste con Estados Unidos, donde el sindicato que elige la mayoría de los empleados negocia sólo con el empleador, no con otras instituciones. Por el contrario, los sindicatos de muchos países europeos (como Suecia) tienen mucho poder político y a menudo se alían con un partido político en particular. Cuando los empleadores de estos países tratan con los sindicatos, están, en efecto, tratando indirectamente con los gobiernos.

Perspectiva del puesto

Se espera que la oferta de profesores aumente durante los próximos 10 años en respuesta a los informes de mejores puestos prospectos, mejor paga, más participación del profesor en la política de la escuela y mayor interés público en la educación. Una opción para los profesores es enseñar inglés en el extranjero.

Fuentes: *Occupational Outlook Handbook*, Edición 2004-2005, http://www.bls.gov/oco y http://teflintl.com

Sin embargo, en muchos países, entre los que se incluyen Japón, Alemania, Nueva Zelanda y el Reino Unido, los sindicatos han perdido parte de su poder. Irónicamente se ha culpado al poder de los sindicatos por obtener sueldos altos y aplicar normas de trabajo rígidas de afectar la competitividad, en particular en los países europeos. Las leyes hacen que sea difícil despedir a los empleados europeos, por lo que se contrata a pocos trabajadores. Las prestaciones por desempleo son muy generosas, así que las personas tienden a permanecer desempleadas por más tiempo en lugar de buscar trabajo. Pero como las empresas están siendo tentadas cada vez más por el empleo en el extranjero para reducir los costos, los trabajadores sindicalizados están comenzando a hacer más concesiones. Por ejemplo, en Bosch, una empresa ubicada en Francia, los líderes sindicales se opusieron al plan de la administración de prolongar la semana laboral. Pero los trabajadores, temerosos, invalidaron la decisión de los líderes del sindicato votando a favor de la semana laboral más larga.[50] A medida que el poder de los sindicatos disminuye un poco, la tendencia ha sido exigir compensación de otras maneras, por medio de prestaciones o de mayor participación en la toma de decisiones de la empresa. Después se analizarán varios enfoques de la participación.

Negociación colectiva en otros países

En el capítulo 14 se comentó cómo se suele llevar a cabo el proceso de negociación colectiva en las empresas que operan en Estados Unidos. Cuando se examinan otros países se descubre que el proceso puede variar mucho, en especial respecto al papel que desempeña el gobierno. La negociación colectiva se puede dar en la empresa, local o nacional. En Australia y Nueva Zelanda, durante la mayor parte del siglo XX, los tribunales laborales tenían la autoridad de imponer sueldos y otras condiciones de trabajo en una gran variedad de empresas (muchas de las cuales no tenían conocimiento de las demandas que se llevaban a los tribunales). En el Reino Unido y Francia el gobierno interviene en todos los aspectos de la negociación colectiva. La participación del gobierno es natural sólo en los sectores de la industria que están nacionalizados. También, en países con gran nacionalización, la participación del gobierno se acepta más, aun en empresas no nacionalizadas. En Renault, el fabricante de automóviles propiedad del gobierno francés, los sindicatos utilizan presiones políticas en su negociación con los gerentes, que esencialmente son empleados del gobierno. Entonces los acuerdos resultantes establecen los estándares para otras empresas. Esto es cierto a pesar de que las tasas de afiliación a los sindicatos en Francia han descendido de manera drástica desde la década de los setenta. En los países en vías de desarrollo los gobiernos por lo común tienen representantes presentes durante las sesiones de negociación para asegurar que los sindicatos con líderes hasta cierto punto incultos no estén en desventaja al negociar con hábiles representantes de la administración. Aun así, en estos países un sindicato puede hacer poco más que intentar aumentar los sueldos y dejar el resto del contrato de trabajo sin cambios. En países más desarrollados se pueden buscar más las metas relacionadas con otros aspectos de la relación de trabajo, como la duración de la semana laboral, los requisitos de seguridad y los procedimientos de queja.

Organizaciones sindicales internacionales

La más activa de las organizaciones sindicales internacionales ha sido la Confederación Internacional de Sindicatos de Libre Comercio (ICFTU, por sus siglas en inglés), que tiene su sede en Bruselas. La ICFTU es una confederación de 215 centros sindicales nacionales, que representan a 125 millones de miembros en 145 países y territorios. Cooperan con la ICFTU varios Secretariados de Comercio Internacional (ITS, por sus siglas en inglés), que en realidad son federaciones de sindicatos nacionales que operan en la misma industria o en una relacionada. Además de los ITS, la ICFTU también coopera con la Confederación

Europea de Sindicatos (ETUC, por sus siglas en inglés). La ETUC representa a 60 millones de sindicalistas de 76 organizaciones y 11 federaciones industriales en 34 países de Europa Oriental, Central y Occidental. Otra organización activa e influyente es la Organización Internacional de Trabajo (OIT), una agencia especializada de las Naciones Unidas creada en 1919. La OIT tal vez haya tenido el mayor impacto en los derechos de los trabajadores de todo el mundo. Promueve el derecho de los trabajadores a organizarse, la eliminación del trabajo forzado e infantil, así como la discriminación. Con el paso de las décadas, 178 países se han comprometido de manera voluntaria con casi 200 convenciones internacionales propuestas por la OIT. La organización ha sido efectiva porque involucra a naciones Estado, así como a los trabajadores y a sus empleadores. En años recientes, la OIT ha redefinido su misión basada en la "Agenda del Trabajo Decente". Dicha agenda promueve la idea de que existe una dimensión ética del trabajo, la cual incluye hogares decentes, alimentos, educación, el derecho a organizarse y programas sociales para proteger a los trabajadores cuando estén ancianos, discapacitados o desempleados. Además la agenda se refiere a trabajadores de todo el mundo, entre los que se incluye a los autoempleados, una situación común en países en vías de desarrollo basados en la agricultura. Debido al hecho de que la mitad de la población del mundo vive con dos dólares al día o menos, de que 250 millones de niños del mundo tienen que trabajar y de que sólo 20 por ciento de personas en el ámbito global se encuentran cubiertas por algún tipo de programas de seguro social, éstas son metas que valen la pena. Sin embargo, algunas empresas se oponen a la iniciativa de pago decente porque creen que promueve la sindicalización.[51]

Participación de los empleados en la administración

En muchos países europeos las provisiones para la representación de los empleados las establece la ley. Se puede requerir legalmente que un empleador proporcione al empleado representación en comités de seguridad e higiene, consejos de empleados o incluso consejos de administración. Aunque sus responsabilidades varían de un país a otro, los consejos de empleados proporcionan básicamente un canal de comunicación entre empleadores y empleados. Los códigos legales que establecen las funciones de los consejos de empleados en Francia son muy detallados. Los consejos por lo general se preocupan por las quejas, los problemas, las regulaciones internas y las cuestiones que afectan el bienestar de los empleados.

Una forma en la que los trabajadores participan más en la administración se encuentra en Alemania, donde por ley se requiere la representación de los empleados en el consejo de administración de las empresas. A este acuerdo se le conoce como **codeterminación** y a menudo por el término en alemán *Mitbestimmung*. Aunque algunas veces misterioso para los extranjeros, el sistema es muy sencillo: se requiere que los accionistas y empleados de la empresa estén representados en igual número en los consejos de supervisión de las grandes corporaciones. Por lo general se les deja el poder a los accionistas y se les asegura la presidencia. Otros países europeos y Japón ya cuentan o están considerando una participación minoritaria en el consejo.[52]

codeterminación
Representación de los empleados ante el consejo de administración de una empresa.

Cada una de estas diferencias hace que la administración de recursos humanos en un contexto internacional sea cada vez más exigente. Pero el centro de la cuestión en el diseño de sistemas de recursos humanos no es elegir un enfoque que cumpla con todas las exigencias de los negocios internacionales. En su lugar, las organizaciones que enfrentan una competencia global deben equilibrar múltiples enfoques, y hacer sus políticas tan flexibles como para adaptar las diferencias entre las fronteras. En este libro se ha observado que las diferentes situaciones exigen diferentes enfoques para administrar a las personas y en ninguna otra parte este punto es más evidente que en la administración de recursos humanos internacional.

RESUMEN

objetivo 1

Existen cuatro maneras básicas de organizar la competencia global: 1) La corporación internacional es en esencia una empresa nacional que ha sacado provecho de sus capacidades existentes para entrar en los mercados extranjeros; 2) la corporación multinacional tiene unidades completamente autónomas que operan en muchos países para tratar cuestiones locales; 3) la corporación global tienen una visión mundial pero controla todas sus operaciones internacionales desde su oficina central y 4) la corporación transnacional utiliza una estructura de red de trabajo para equilibrar las cuestiones globales y locales.

objetivo 2

Además de las consideraciones económicas, los factores político-legales y culturales en diferentes partes del mundo hacen que algunos países sean más deseables que otros para los negocios.

objetivo 3

La administración de recursos humanos internacional pone mayor énfasis a una serie de responsabilidades y funciones como servicios de reubicación, orientación y traducción para ayudar a que los empleados se adapten a nuevos y diferentes ambientes fuera de su país.

objetivo 4

Se deben considerar muchos factores en la selección y desarrollo de los empleados. Aunque el contratar ciudadanos del país anfitrión, o ciudadanos de un tercer país automáticamente evita muchos problemas posibles, los expatriados son preferibles, aunque más caros, en algunas circunstancias. Cuando se contrata a expatriados, la mayoría de las empresas trata de minimizar su estancia otorgando las operaciones a ciudadanos del país anfitrión tan pronto como sea posible.

objetivo 5

Una vez que se selecciona a un expatriado, es esencial un programa intensivo de capacitación y desarrollo para calificar a la persona y a su cónyuge para la asignación. Siempre que sea posible, el desarrollo debe extenderse más allá de la información y capacitación de orientación para incluir capacitación sensible y experiencias de campo que permitirán al gerente entender mejor las diferencias culturales. Aquéllos que están a cargo del programa internacional deben proporcionar la ayuda necesaria para proteger a los gerentes de los riesgos del desarrollo de carrera, de los problemas del reingreso y del choque cultural.

objetivo 6

Los sistemas de compensación deben apoyar el propósito estratégico general de la organización, pero deben adaptarse a las condiciones locales. Los planes de compensación deben dar a los expatriados un incentivo para dejar su país; cumplir las necesidades de su nivel de vida, de atención médica y de seguridad; si es necesario proporcionar educación para sus hijos y facilitar la repatriación.

objetivo 7

Aunque los gerentes del país de origen con frecuencia tienen la responsabilidad formal de evaluar a las personas en asignaciones internacionales, tal vez no puedan comprender por completo las experiencias del expatriado debido a que las distancias geográficas plantean problemas de comunicación. Los gerentes del país anfitrión pueden estar en la mejor posición de observar el desempeño diario aunque pueden estar predispuestos por factores culturales y pueden no tener una visión de la organización como un todo. Para equilibrar las ventajas y las desventajas de hacer las evaluaciones en el país de origen o en el país anfitrión, una opción son las evaluaciones del desempeño que combinan las dos fuentes de información para tal efecto.

objetivo 8

En muchos países europeos (Alemania, por ejemplo) la ley establece la representación de los empleados. Por lo general, las organizaciones negocian el contrato con el sindicato en el ámbito nacional, a menudo con la intervención del gobierno. En otros países la actividad sindical está prohibida o limitada sólo a las grandes empresas. Los sindicatos europeos tienen mucho más poder político que los de otros lugares del mundo, aunque su poder ha disminuido un poco debido a las fuerzas de la globalización. La Confederación Internacional de Sindicatos de Libre Comercio (ICFTU), la Confederación Europea de Sindicatos (ETUC) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se encuentran entre las principales organizaciones en el ámbito mundial que se esfuerzan por mejorar las condiciones de los trabajadores.

TÉRMINOS CLAVE

adaptación local
ambiente cultural
choque cultural
ciudadanos de un tercer país
ciudadanos del país anfitrión
codeterminación
corporación global
corporación internacional
corporación multinacional (MNC, por sus siglas en inglés)
corporación transnacional
enfoque de balance general
equipos transnacionales
expatriados o ciudadanos del país de origen
gerente global
habilidades centrales
habilidades enriquecidas
índice de fracaso
pago basado en el país anfitrión
pago basado en el país de origen
país anfitrión
permiso o visa de trabajo
repatriación
trabajadores huéspedes

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1
1. ¿Qué cuestiones importantes de recursos humanos se deben manejar a medida que una organización internacional se convierte en una multinacional, en una global y en una transnacional?

objetivo 2
2. En años recientes se ha observado un aumento de la inversión extranjera en Estados Unidos. ¿Qué efecto tienen las sociedades en participación, como las de General Motors y Toyota, y Daimler-Benz y Chrysler, en la administración de recursos humanos de Estados Unidos?

objetivo 3
3. Si estuviera comenzando a planear una carrera en la administración de recursos humanos internacional, ¿qué pasos seguiría para prepararse?

objetivo 3
4. Describa los efectos que los diferentes componentes del ambiente cultural pueden tener en la administración de recursos humanos de una empresa internacional.

objetivo 4
5. Parece que Starbucks abre tiendas en el extranjero cada día. Si estuviera a cargo, ¿utilizaría gerentes expatriados o nacionales del país anfitrión para el proceso de empleo de las nuevas instalaciones? Explique su razonamiento.

objetivo 4
6. ¿Qué tipo de dificultades pueden experimentar los gerentes estadounidenses en sus relaciones con los empleados en las operaciones en el extranjero? ¿Cómo se pueden minimizar estas dificultades?

objetivo 5
7. Este capítulo enfatiza considerablemente el papel del cónyuge en el éxito de un gerente en el extranjero. ¿Qué otros pasos deben considerar las empresas para aumentar las posibilidades de una experiencia exitosa para todas las partes involucradas?

objetivo 5
8. Converse con un estudiante extranjero de su universidad; pregúntele acerca del choque cultural que experimentó al llegar por primera vez al país. ¿Qué aprendió de su conversación?

objetivo 6
9. Si el costo de la vida en otro país es más bajo que el de Estados Unidos, ¿se debe pagar menos a los expatriados de lo que se les pagaría en casa? Explique su postura. ¿Quién debe decidir si se debe adaptar localmente a un empleado o no?

objetivo 7
10. Si preparar a una persona talentosa para una función de liderazgo es un resultado importante de la asignación en el extranjero, ¿cómo puede esto integrarse en un sistema de evaluación del desempeño? ¿Cómo evaluaría un gerente los logros del liderazgo?

objetivo 8
11. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las relaciones obrero-patronales de Europa y Estados Unidos?

objetivo 8
12. ¿Considera que la codeterminación se volverá popular en Estados Unidos? Explique su postura.

La experiencia en administración de recursos humanos

Un estadounidense (expatriado) en París

Siempre hay mucho trabajo involucrado al establecer las asignaciones de expatriados. Los requisitos administrativos pueden variar mucho y extenderse más allá del empleado para incluir también cuestiones familiares. Suponga que se enfrenta con el siguiente escenario. ¿Cuáles son las cuestiones más importantes que debe considerar?

Escenario

Usted es el jefe de recursos humanos de Sarip International, una firma de consultoría que se especializa en la administración de hoteles y restaurantes. Su empresa está abriendo una oficina en París, Francia, y le ha pedido a Jim Verioti, el director de ventas y marketing, que asuma la responsabilidad de la expansión. Jim comprende que la asignación de expatriado durará entre dos y tres años y, aunque ha viajado a Europa por trabajo en varias ocasiones, ésta es su primera asignación a largo plazo en el extranjero. Tiene muchas preguntas acerca de lo que puede esperar y algunas restricciones personales.

Jim y su esposa Betty se acaban de mudar a su nueva casa (su hipoteca es alrededor de $1500 al mes). Además, Betty es profesora de primaria y en realidad no sabe cómo afectará el cambio a la seguridad de su empleo. Sus tres hijos, Verónica (14), Reggie (12) y Archie (10) se encuentran en una edad en la que las consideraciones escolares son muy importantes. Un amigo les contó acerca de la Escuela Estadounidense en París y éste es un factor a tener en cuenta. Ninguno de los Verioti habla francés.

Actividad

Trabajen en equipos de cuatro a seis personas y establezcan el paquete que le permitirá a Jim trasladarse con su familia a París y mantener su estilo de vida actual (su sueldo anual actual es de $140 000 más incentivos). Evalúe por lo menos las siguientes cuestiones:

1. Visas y permisos.
2. Pensión por reubicación y alojamiento.
3. Enseñanza del idioma y capacitación cultural.
4. Cuestiones de empleo del cónyuge.
5. Cuestiones de salud/médicas/seguros.
6. Compensación e incentivos.
7. Educación para los niños.

Los siguientes sitios web pueden ayudarle, pero otras fuentes también pueden ser valiosas.

- Embajada de Estados Unidos en París (http://www.amb-usa.fr/).
- Consulados franceses en Estados Unidos (http://www.ambafrance-us.org/intheus/consulates.asp).
- Expatica.com (http://www.expatica.com/france,asp).
- Estadounidenses en París (http://www.americansinfrance.net/).
- La guía de París, Francia (http://parisfranceguide.com/).
- Easy Expat (http://easyexpat.com./en/pa/index_city.htm).
- Centro de Control de Enfermedades (http://www.cdc.gov/travel/).
- Escuela Estadounidense en París (http://www.asparis.org/about/).
- Medibroker (Seguros) (http://www.medibroker.com/homecome.html?id=1js10).
- Access USA (correo) (http://www.myus.com/).
- Travlang (calculadora de divisas) (http://www.travlang.com/money/).

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Sr. B isbol: Tolerancia de las diferencias culturales

Este capítulo enfatizó la importancia de la tolerancia de las diferencias culturales para tener éxito como expatriado. Observe con atención esta escena de la película *Mr. Baseball* mientras considera las preguntas de abajo.

El jugador veterano de béisbol de los Yankis de Nueva York, Jack Elliot (Tom Selleck), es vendido a los Chunichi Dragons, un equipo japonés. Esta alegre comedia narra el torpe ingreso de Elliot a la cultura japonesa. En esta película se presentan las incomprensiones culturales, que casi le cuestan a Elliot todo, incluso su nueva novia, Hiroko Uchiyama (Aya Takanashi). Después de que Elliot comienza con lentitud a entender la cultura y el béisbol japoneses, sus compañeros acaban por aceptarlo. La película muestra muchos ejemplos de la cultura japonesa, en especial su amor por el béisbol.

Esta escena tiene una versión editada de la secuencia "Bienvenido a Japón", que aparece al principio de la película. Jack Elliot llega al Aeropuerto Internacional de Nagoya, en Tokio, Japón. Yoji Nishimura (Toshi Shioya) lo recibe y será su intérprete y guía. La película continúa después de esta escena con la aventura de Jack Elliot jugando para los Chunichi Dragons.

Qué ver y preguntarse

- ¿Jack Elliot es sensible o insensible desde el punto de vista cultural?
- ¿Comete algún error intercultural a su llegada a Japón? Si lo hace, ¿cuál o cuáles son tales errores?
- Revise en las primeras secciones del capítulo la titulada "Capacitación y desarrollo". ¿Qué tipo de capacitación le recomendaría a Jack Elliot?

caso 1

¿Qué tal un aumento de 900 por ciento?

La enfermera Carmen López quiere un aumento… así que deja México para mudarse a California y ocupar un puesto en Desert Valley Medical, un hospital cerca de Los Ángeles, donde su ingreso aumentará 10 veces. "Ganaba 500 dólares al mes en México y en Estados Unidos voy a ganar entre 25 y 28 dólares la hora", dice López, quien, después de terminar su examen de enfermería en Estados Unidos se unirá a otras nueve enfermeras mexicanas en Desert Valley Medical.

A medida que la generación de los baby boomers envejece (una generación que en la actualidad se ubica en los sesenta años) el número de enfermeras registradas en Estados Unidos no mantiene el ritmo. El gobierno de Estados Unidos pronostica que para 2020 la demanda de enfermeras registradas aumentará 40 por ciento, mientras que el número de enfermeras habrá aumentado sólo seis por ciento. En la actualidad hay 2.2 millones de enfermeras en activo.

MDS Global Medical Staffing de Los Ángeles reclutó a López y a sus colegas. Roger Viera, cofundador de MDS Global Staffing, dice que él y su socio han invertido un millón de dólares y que el gobierno mexicano dio otro millón para abrir un programa de residencia de enfermeras en México que capacita y certifica enfermeras para trabajar en Estados Unidos. "Sólo reclutamos enfermeras preparadas. Deben tener un grado de licenciatura de cuatro años y cuatro años de experiencia profesional", dice Viera. MDS espera reclutar de 12 escuelas de enfermería en México y, en un futuro, de Costa Rica.

MDS también reclutó a María de la Cruz González, que dice estar emocionada por esta oportunidad de emigrar con su esposo y trabajar como enfermera en Estados Unidos. "Los hospitales nos ofrecen un contrato por dos años en el que nuestro núcleo familiar puede venir a vivir con nosotros en Estados Unidos", dice. MDS da a las enfermeras tres meses de renta pagada y transporte, proporciona colocación en hospitales cliente y proporciona capacitación en tecnología e idioma. Podrán trabajar en hospitales de Estados Unidos durante dos años con la visa del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Donna Smith, jefa de enfermeras en Desert Valley Medical, dice estar feliz de contar con enfermeras mexicanas como parte de su personal y considera que están tan preparadas como las enfermeras estadounidenses. Pero dice que necesitarán más experiencia técnica antes de poder ir a trabajar, pues la tecnología es diferente en los hospitales de México: "Les proporcionaremos capacitación adicional cuando lleguen aquí", dice.

Fuente: Condensado de Aisha Belone, "How about a 900 Percent Raise?, Mexican Nurses Head North to Cure the Ballooning U.S. Health Care Labor Shortage", *Latin Trade* 12, núm. 7, julio de 2004, p. 30.

PREGUNTAS

1. ¿Es una buena idea que los hospitales estadounidenses recluten enfermeras en el extranjero para enfrentar la escasez de trabajadores?
2. ¿Se le ocurre algún problema cultural que puedan tener los hospitales estadounidenses como resultado?
3. ¿Cuáles son las medidas de reclutamiento a largo plazo que deben impulsar los hospitales estadounidenses?

caso 2

Un plan de repatriación de "cambio completo". Una empresa estadounidense regresa a trabajadores hindúes a sus hogares

En un movimiento inusual, i2 Technologies, una empresa de software de Dallas seriamente debilitada, reinstaló a 209 ingenieros, programadores y gerentes hindúes en su patria al sur de Asia de manera voluntaria, para ayudar a detener pérdidas al tiempo que despedía a otros miles de empleados. Una serie de crisis corporativas generó la repatriación en masa de regreso a la India a principios de 2001.

Muchos de los que regresaron habían trabajado en Texas, Massachussets y California durante cinco a siete años con visas H-1B diseñadas para trabajadores temporales altamente capacitados, aunque alrededor de 10 por ciento de éstos había adquirido la tarjeta de residencia permanente o la ciudadanía estadounidense. Consideraron que el Programa de la empresa *Múdate a la India* era demasiado bueno para ser verdad, aun cuando significaba una reducción de pago de 50 por ciento o más. La administración no presionó a nadie para que regresara, dijo Gunaranjan "Guna" Pemmaraju, un ingeniero de 30 años que regresó a casa. Los que regresaron, muchos graduados de las mejores universidades técnicas de la India, tenían confianza en encontrar otro trabajo en Estados Unidos si i2 los despedía y estaban preparados para "cambiar de industria de ser necesario", afirmó.

"Cuando salí de Estados Unidos, besé el suelo", dijo Pemmaraju. "Me ayudó a crecer como persona y enriqueció mi proceso de pensamiento." Pemmaraju dice que la calidad de vida en su vecindario de clase media en Bangalore es comparable (con unas mínimas desventajas que él y su esposa están dispuestos a aceptar). Aunque su pago disminuyó en términos de dinero, los repatriados están relativamente mejor en la India.

"Si en Estados Unidos formábamos parte de 25 por ciento superior, aquí formamos parte de cinco por ciento", dijo un repatriado.

"Tal vez no tengamos una televisión de 54 pulgadas, pero tenemos más sentido de comunidad y pertenencia aquí", agregó otro.

Pemmaraju cuenta con acceso DSL a internet, hace llamadas por la mañana a Dallas con su teléfono celular y ve televisión satelital mientras pedalea su nueva bicicleta de ejercicio. En lugar de un Honda Accord, maneja un Suzuki Zen sedan más pequeño.

A i2 el ahorro en sueldos y prestaciones le está ayudando a volver a obtener utilidades. La empresa dice que el ahorro ha sido considerable. En su mejor momento, i2 contrató a 6349 personas, 800 de ellas en la India. Desde entonces ha reducido su número a 2500 trabajadores, 1100 de ellos se encuentran en Bangalore.

La familia de Pemmaraju dice que no se arrepiente de haber regresado, pero conservan buenos recuerdos de Estados Unidos, un país de leche y miel, sin mencionar los burritos de siete capas de Taco Bell y las donas de Krispy Kreme. Pemmaraju sintió un cosquilleo hace poco cuando hizo una llamada a un restaurante de comida rápida en Bangalore y le contestaron: "Gracias por llamar a Pizza Hut. ¿Su orden va a ser para entrega a domicilio o para llevar?", dijo. "¡Es lo mismo que dicen en Arlington, Texas!"

Fuente: Resumido de Barry Shlachter, "Software Firm Resettles Indian Workers in Turnaround Plan", *Fort Worth,* Texas, *Star-Telegram,* vía Knight-Ridder/Tribune Business News, 24 de junio de 2004.

PREGUNTAS

1. ¿Representa la repatriación una buena estrategia financiera para empresas con empleados internacionales?
2. Además del ahorro en costos, ¿i2 tiene algo más que ganar al repatriar a sus empleados hindúes?
3. ¿Qué tipo de capacitación considera que los repatriados de i2 deben recibir con el fin de prepararse antes de ir a casa?

caso 3

Cómo construye Deloitte un expertise global

Aunque tiene su sede en León, una ciudad de tamaño medio al noreste de la ciudad de México, Fabián Gómez pasa gran parte de su tiempo trabajando con clientes que no hablan español. Es socio auditor de la sucursal mexicana de Deloitte Touche Tohmatsu, una organización global de servicios de contabilidad y negocios con 700 oficinas y 95 000 empleados en 140 países. "Gran parte de nuestro negocio es servir a las filiales mexicanas de empresas internacionales y, por lo general, los ejecutivos vienen de otros lugares", comenta. "Por ejemplo, mañana tengo una junta donde seis de los ejecutivos de una empresa son estadounidenses y 10 de otra empresa son japoneses".

Para dar un mejor servicio a sus clientes, Gómez tiene que reconciliar los documentos y datos de contabilidad al estilo mexicano con los estándares estadounidenses y japoneses. También tiene que tratar con matices de negocios que a menudo son muy diferentes de los de sus propias raíces culturales mexicanas. "Por ejemplo, en México, en las reuniones con los clientes se espera que se pase cierto tiempo hablándoles acerca de sus familias, cómo están sus abuelos e hijos. Éste es un aspecto importante de la relación con ellos. El estilo estadounidense, por el contrario, es muy directo y va al grano. Hay que estar muy consciente de respetar el tiempo del cliente."

Gómez está bien capacitado para manejar los retos. Pasó 18 meses trabajando y capacitándose en Nueva York como participante del Programa de Desarrollo Global (GDP) de Deloitte, un currículo de recursos humanos en el que empleados prometedores de media carrera de todo el mundo son asignados para trabajar en otros países. Los participantes, además, desarrollan sus habilidades para hablar otros idiomas, estudian las prácticas de negocios y culturas de otros países y se vinculan con personas de otros lugares para ampliar sus perspectivas de negocios. "Nos enorgullece preparar a nuestra gente para ayudar a los clientes a distinguirse en un mercado sin fronteras", dice James E. Copeland Jr., el director general. Pero el Programa de Desarrollo Global proporciona más que sólo un empuje a la autoestima corporativa. La administración lo considera como una parte clave del objetivo estratégico de la organización de expandir e integrar sus operaciones en todo el mundo. "El GDP no sólo consiste en aprender las prácticas de contabilidad de otro país", dice Lynda Spielman, directora asistente de despliegue. "Se trata de tomar a todos estos prometedores líderes de diferentes países y reforzar el concepto de que son parte de una organización global."

El valor de tal programa para una empresa internacional puede parecer bastante obvio. Sin embargo, cuando la administración de Deloitte tomó la decisión de enfocarse con más fuerza en desarrollar su talento internacional a finales de la década de los noventa, la empresa se encontró inmersa en un raro dilema. Los graduados del programa no sólo podían ayudar en las operaciones de su país de origen a adquirir nuevos clientes y mantener contentos a los existentes, también podían pulir sus propias credenciales y prospectos de carrera. A pesar de tales ventajas ha sido difícil para la corporación lograr que las personas participen. Por ejemplo, en 1997 el programa sólo pudo atraer a 128 participantes, apenas uno por ciento de la vasta fuerza de trabajo global de la organización. Sólo 25 de las 140 filiales internacionales de la empresa enviaron participantes a otras ubicaciones, o los recibieron, y un número desproporcionado de los empleados que estaban participando en el programa provenía de muy pocos países, como el Reino Unido.

El equipo corporativo de recursos humanos de Deloitte se dio cuenta de que necesitaba lograr que el Programa de Desarrollo Global se levantara en muchos otros países y de que tenía que vender a los empleados y ejecutivos el valor de la participación. Recursos humanos tuvo que recurrir a un rediseño del programa para hacerlo más atractivo.

La siguiente fase fue iniciar una ambiciosa campaña multimedia de marketing interno. El elemento principal fue una herramienta de autoevaluación diseñada en especial para ayudar a los empleados de una amplia gama de antecedentes culturales a decidir si eran buenos candidatos para el programa.

Rediseño de un programa que se adapte a las necesidades globales

Cuando en 1998 el equipo corporativo de recursos humanos de Deloitte comenzó a idear cómo fomentar los esfuerzos de desarrollo internacional de la organización, se dieron cuenta de que el marketing efectivo comienza a menudo con la comprensión del público y con una modificación del producto para que les sirva mejor.

Spielman dice que en ese entonces el Programa de Desarrollo Global se llamaba Programa Estratégico de Desarrollo de Carrera. Los esfuerzos de promoción internos enfatizaban cómo la experiencia internacional podía ayudar a los participantes a subir los peldaños de la carrera. Sin embargo, después de que el departamento corporativo de recursos humanos buscara retroalimentación de las operaciones de la empresa alrededor del mundo, se dieron cuenta de que el enfoque no funcionaba. A menudo, lo que atraía a posibles candidatos al programa era la oportunidad de vivir en un país en particular. No entendían la misión estratégica del programa ni cómo se relacionaba con las operaciones de Deloitte en su país de origen.

Peor aún, los ejecutivos que encabezaban los remotos puestos de avanzada de la organización a menudo no animaban a los miembros del personal a participar. No entendían cómo el hecho de permitir que los empleados valiosos pasaran un par de años trabajando en otro país beneficiaría a sus operaciones. Y no siempre estaban dispuestos a recibir a alguien de otro país y permitirle trabajar para clientes importantes sólo para adquirir experiencia, en especial si tenían que cubrir el costo salarial.

Como resultado, la empresa decidió hacer cambios pequeños pero importantes. Se dio un nuevo nombre al programa, que se escogió con cuidado para enfocarse en su verdadera misión: ayudar a Deloitte a aumentar sus capacidades de negocios globales. En lugar de sólo depender de los empleados para que eligieran los países que les llamaban la atención, los coordinadores de recursos humanos comenzaron a trabajar con los solicitantes para identificar otros lugares del mundo que ofrecieran experiencia relevante para trabajar en sus propios países. Por ejemplo, un contador cuya oficina trabajaba con una filial mexicana de General Motors podía ser enviado a Michigan para proporcionar servicios en las oficinas centrales de GM.

"Hoy en día alrededor de 25 por ciento de los participantes se coloca de tal manera que pueda trabajar con el mismo cliente global en otra ubicación", dice Spielman. Si eso no es factible, el coordinador de recursos humanos buscará un país donde el empleado pueda trabajar con un cliente de la misma industria como un cliente importante en el país de origen. Establecer ese tipo de lazo tangible entre la asignación y las necesidades del país de origen ha ayudado a hacer que el programa sea más fácil de vender. Además, Deloitte buscó fomentar sus operaciones en países emergentes para aceptar colocaciones mediante un acuerdo que aseguraba los salarios de los empleados. La empresa también flexibilizó la duración de la asignación.

Para garantizar que esas mejoras quedaran registradas con los que tomaban las decisiones en las operaciones de Deloitte alrededor del mundo, RH hizo un considerable esfuerzo para comercializar el programa a los ejecutivos, así como a los posibles candidatos. "Para poder lograr algo como esto necesitas contar con el apoyo de tus líderes", dice Spielman. "Hay tantas cosas que pueden desalentarlos: si tuvieron una mala experiencia con un expatriado hace cuatro años, por ejemplo, todavía tendrán ese recuerdo que usted tendrá que conquistar." Para tratar este problema RH diseñó sus materiales de video e impresos para enfatizar el valor que el programa proporcionaría a los ejecutivos. "Por ejemplo, conseguimos clientes de Deloitte que hablaran acerca de la importancia del conocimiento y de las habilidades internacionales", dice Spielman. "Esas entrevistas fueron algo que nuestros líderes encontraron muy atractivo."

Marketing del programa para empleados de diversas culturas

Otro problema que descubrió el departamento corporativo de recursos humanos fue que a los buenos candidatos para el programa los desalentaba la ansiedad de dejar a sus familias y hacer una vida en un lugar desconocido.

"En muchas otras partes del mundo la vida tiende a ser más colectivista", declara Spielman. "Las personas tienden a hacer cosas juntas o a dividir las responsabilidades. Un profesional de otro país puede tener grandes habilidades en el puesto, pero tal vez nunca ha encendido una estufa o comprado abarrotes. Tuve una profesional brasileña de 40 años que todavía vivía con sus padres. A pesar de sus habilidades en contabilidad, nunca había manejado su propio dinero porque les daba directamente sus cheques a sus padres". Pasar de esa situación a vivir solo en un departamento en Nueva York o Detroit puede ser una experiencia difícil. Un estadounidense que acepta una asignación internacional tal vez tenga que hacer ajustes muy diferentes. "Si se está acostumbrado a ver el fútbol los lunes por la noche, se tiene que lidiar con el hecho de que no tienen nada parecido en Malasia", comenta Spielman. Según un estudio realizado en 1997 por el Consejo

de Reubicación de Empleados de la empresa, 58 por ciento de los empleados en asignaciones internacionales fracasa debido a su incapacidad para adaptarse a la vida en otro país.

Es por eso que los materiales de marketing se diseñaron con cuidado para ayudar a los empleados a sentirse más a gusto con la idea de una asignación de desarrollo internacional. El folleto "Experimente el Mundo", por ejemplo, incluye perfiles de participantes del programa de Chile, Sudáfrica, Bélgica, China y Estados Unidos. "También tratamos de equilibrar a hombres y mujeres, a personas casadas y solteras", declara Spielman. "Queríamos crear un mensaje con el que todo el mundo se pudiera identificar, sin importar el país del que provenga o los antecedentes que tenga."

Para reducir la incertidumbre de los posibles candidatos, Spielman, que también da una clase de administración intercultural en la Universidad de Nueva York, pensó que era crucial desarrollar una herramienta de autoevaluación que ayudara a los posibles candidatos a evaluar si estaban listos para una colocación de desarrollo en otro lugar del mundo. Eso no fue una tarea fácil. "Necesitábamos algo que funcionara para todos, pero también que profundizara más. Necesitábamos obligar a las personas a pensar de manera introspectiva y a ser más conscientes culturalmente, para que pudieran identificar las cuestiones que pudieran afectarlos en una asignación internacional". Spielman contrató a un asesor externo para rediseñar una herramienta existente y después hicieron modificaciones adicionales para garantizar que la herramienta fuera culturalmente neutral. El producto final incluyó un estudio de caso que presenta a un empleado ficticio de Deloitte, Mark Peterson, y a su esposa, Linda.

Los candidatos evalúan las fortalezas y debilidades de los Peterson, un ejercicio que les da puntos de comparación con sus propias situaciones de la vida real. Cuestionarios y listas de verificación ayudan a los candidatos a acercarse a sus mayores preocupaciones. "Se llevan las preguntas a casa y las comparten con sus cónyuges. Cada persona hace la prueba por separado y comparan sus respuestas." Los resultados se pueden contar numéricamente para que el empleado pueda obtener una indicación más precisa de si es un buen candidato para el programa.

Resultados impresionantes

Los resultados de la campaña de renovación y marketing del programa han sido impresionantes. Desde 1997, Deloitte ha aumentado el número de países participantes en el Programa de Desarrollo Global, pasando de 25 a 50, y el número de empleados se ha más que duplicado a 288. Aunque es difícil separar el efecto económico preciso de esa mejora, los ejecutivos de Deloitte lo ven como un factor de crecimiento de 11 por ciento de la empresa en ingresos globales en el año fiscal 2001, que representa 1240 millones de dólares. Pero el beneficio más grande del éxito de la promoción del programa de Desarrollo Global se puede dar en unos años. "El hecho de contar con más personas con capacitación y experiencia internacional puede significar que aumente el ingreso que obtenemos de un cliente de 20 a 23 millones de dólares, porque podemos manejar la filial del cliente en México", comenta Spielman. En otros casos el ingreso agregado no es tan importante como proteger la relación de un cliente más grande. "Si haces un mal trabajo con un contrato de 50 000 dólares en Brasil, puedes arriesgar millones en ingresos de la empresa matriz ubicada en Estados Unidos."

En León, México, el éxito del programa se nota en el anhelo de la administración de tener más participantes. "En la actualidad contamos con tres personas con experiencia internacional en nuestra oficina y esperamos agregar una más cada año", comenta Gómez. "Las personas están muy emocionadas con esto, porque saben que si tienen experiencia internacional, tanto la empresa como ellos estarán más avanzados."

Fuente: Patrick Kiger, "How Deloitte Builds Global Expertise", *Workforce* 81, núm. 6, junio de 2002, pp. 62-66. Utilizado con autorización de ACC Communications/*Workforce*, Costa Mesa, CA, vía Copyright Clearance Center.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles eran las metas del Programa de Desarrollo Global de Deloitte?
2. ¿Cuáles eran las características más notables del programa para el desarrollo de carrera?
3. ¿Qué inquietudes tiene a medida que la empresa ve hacia al futuro?

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Peter Dowling, Denice E. Welch y Randall S. Schuler, *International Human Resources Management: Managing People in a Multinational Context,* 3a. ed., Cincinnati, OH: South-Western 1999; Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* Cincinnati, OH: South-Western, 1997; J. Michael Geringer, Colette Frayne y John Milliman, "In Search of 'Best Practices' in International Human Resource Management: Research Design and Methodology", *Human Resource Management* 41, núm. 1, primavera de 2002, pp. 5-30; "Cendant Mobility Survey Shows Continued Challenges around Repatriation Management; Focus on Cost Control Also Driving New Approaches to Global Assignments, Say Global Mobility Practitioners", PR *Newswire,* 28 de abril de 2004.
2. Abigail McWilliams, David Van Fleet y Patrick Wright, "Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage", *Journal of Business Strategies* 18, núm. 1, primavera de 2001, pp. 1-24.
3. Charles Dawson, "The Global 1000", *Business Week*, núm. 3841, 14 de julio de 2003, p. 34; Cristina Lindblad, "The Global 1000: The World's Most Valuable Companies", *Business Week,* núm. 3791, 15 de julio de 2002, pp. 58-80.
4. M. F. Wolff, "Innovation and Competitiveness among EU Goals for Knowledge Economy", *Research Technology Management* 44, núm. 6, noviembre/diciembre de 2001, pp. 2-6; Tony Emerson, "The Great Walls: The United States and Europe Are Leading the Race to Carve Up the Trading World", *Newsweek,* 23 de abril de 2001, p. 40. Para más información sobre la Unión Europea en línea ver el sitio web de Europa en http://europa. eu.int.
5. Kris Axtman, "NAFTA´s Shop-Floor Impact; Ten Years Later, The Trade Deal Costs Some U.S. Jobs But Buoys Trade and Efficiency", *Christian Science Monitor*, 4 de noviembre de 2003, p. 1; Sarah Schweitzer, "As Jobs Fall, Maine Blames Free Trade; Anti-NAFTA Rhetoric Echoes U.S. Anxiety", *The Boston Globe,* vía Knight-Ridder/Tribune Business News, 28 de marzo de 2004.
6. Sadanand Dhume, "Just Quit it", *Far Eastern Economic Review* 165, núm. 36, 12 de septiembre de 2002, pp. 46-50; George Koo, "Fast Lane to China: Companies That Never Thought of Doing Business Overseas Are Now Looking to the Thriving Chinese Economy", *Computer Technology Review* 24, núm. 4, abril de 2004, p. 42.
7. Julia Christensen Hughes, "HRM and Universalism: Is There One Best Way?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14, núm. 5, 2002, pp. 221-228; "What's Keeping HR from Going Global?", *HRFocus* 77, núm. 8, agosto de 2000, p. 8; "Culture: A Key Ingredient for International HR Success", *HRFocus* 78, núm. 7, julio de 2001, pp. 1-3.
8. Los lectores interesados pueden tener acceso a esta revista en línea en http://www.tandf.co.uk/journals/online/0958-5192.html; Beth McConnell, "Global Forum Speakers to Share Insights on International HR", *HRMagazine* 48, núm. 3, marzo de 2003, pp. 115-117.
9. DeeDee Doke, "Perfect Strangers: Cultural and Linguistic Differences between U.S. and U.K. Workers Necessitate Training for Expatriates", *HRMagazine* 49, núm. 12, diciembre de 2004, p. 62.
10. Los lectores interesados en códigos de conducta y otros asuntos éticos referentes a los negocios internacionales pueden leer lo siguiente: Bill Roberts, "Going Global", *HRMagazine* 45, núm. 8, agosto de 2000, pp. 123-128.
11. Carla Joinson, "No Returns", *HRMagazine* 47, núm. 11, noviembre de 2002, pp. 70-77; Frank Jossi, "Successful Handoff", *HRMagazine* 47, núm. 10, octubre de 2002, pp. 48-52; Steve Bates, "Study Discovers Patterns in Global Executive Mobility", *HRMagazine* 47, núm. 10, octubre de 2002, p. 14; Morgan McCall y George Hollenbeck, "Global Fatalities: When International Executives Derail", *Ivey Business Journal* 66, núm. 5, mayo-junio de 2002, pp. 74-78; Leslie Gross Klass, "Fed up with High Costs, Companies Thin the Ranks of Career Expats", *Workforce Management* 83, núm. 10, 1 de octubre de 2004, p. 84.
12. David Lipschultz, "Bosses from Abroad", *Chief Executive* 174, enero de 2002, pp. 18-21.
13. Los lectores interesados en códigos de conducta y otros asuntos éticos relacionados con los negocios internacionales pueden leer Nadar Asgary y Mark Mitschow, "Toward a Model for International Business Ethics", *Journal of Business Ethics* 36, núm. 3, marzo de 2002, pp. 238-246; Diana Winstanley y Jean Woodall, "The Adolescence of Ethics in Human Resource Management", Human *Resource Management Journal* 10, núm. 4, 2000, p. 45; J. Brooke Hamilton y Stephen Knouse, "Multinational Enterprise Decision Principles for Dealing with Cross-Cultural Ethical Conflicts", *Journal of Business Ethics* 31, núm. 1, mayo de 2001, pp. 77-94; Michael Maynard, "Policing Transnational Commerce: Global Awareness in the Margins of Morality", *Journal of Business Ethics* 30, núm. 1, marzo de 2001, pp. 17-27.
14. "Keeping Out the Wrong People: Tightened Visa Rules Are Slowing the Vital Flow of Professionals into the U.S.", *Business Week*, núm. 3902, 4 de octubre de 2004, p. 90; "Security Delays Hurt U.S. Business", *Legal Times*, 23 de agosto de 2004.
15. Anne E. Kornblut, "Bush Cites Political Hurdles in Plan for 'Guest Workers'", *The New York Times*, 24 de marzo de 2005, p. A6.

16. "Society: Affirmative Action? Oui! At Long Last, France Takes a Page from America in Order to Manage Diversity-and Bring Minorities into Elite Schools", *Newsweek International*, 12 de abril de 2004, p. 30.
17. Snell *et al.*, "Designing and Supporting Transnational Teams", pp. 147-158; Debra Shapiro, Stacie Furst, Gretchen Spreitzer y Mary Ann Von Glinow, "Transnational Teams in the Electronic Age: Are Team Identity and High Performance at Risk?", *Journal of Organizational Behavior* 23, junio de 2002, pp. 455-467; Claude Phillips, Harold Sirkin, Duane Filtz y Scott Kirsner, "Time [Zone] Travelers: They Bounce from Beijing to Bangalore at a Moment's Notice", *Fast Company*, núm. 85, agosto de 2004, pp. 60-67.
18. Snell *et al.*, "Designing and supporting Transnational Teams", pp. 147-158; Leslie Gross Klass, "Fed Up with High Costs, Companies Thin the Ranks of Career Expats", *Workforce Management* 83, núm. 10, 1 de octubre de 2004, p. 84.
19. Andrea Poe, "Selection Savvy", *HRMagazine* 47, núm. 4, abril de 2002, pp. 77-83; "Exploiting Opportunity: Executives Trade Stories on Challenges of Doing Business in Global Economy", *Business Mexico* 15, núm. 2, febrero de 2005, pp. 54-58.
20. Yehuda Baruch, "No Such Thing as a Global Manager", *Business Horizons* 45, núm. 1, enero-febrero de 2002, pp. 36-42.
21. Sheree R. Curry, "Offshoring Swells Ranks of Returnees´ Working Back in Their Native Countries", *Workforce Management* 84, núm. 2, 1 de febrero de 2005, p. 59; Margaret Linehan y Hugh Scullion, "Selection, Training, and Development for Female International Executives", *Career Development International* 6, núm. 6, 2001, pp. 318-323; Nancy Lockwood, "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", *HRMagazine* 49, núm. 6, junio de 2004, pp. S1-11.
22. Nancy Wong, "Mark your Calendar! Important Tasks for International HR", *Workforce* 79, núm. 4, abril de 2000, pp. 72-74; Robert O'Connor, "Plug the Expat Knowledge Drain", *HRMagazine* 47, núm. 10, octubre de 2002, pp. 101-107; Andrea Graf y Lynn K. Harland. "Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence", *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11, núm. 2, invierno de 2005, pp. 46-63.
23. McCall y Hollenbeck, "Global Fatalities: When International Executives Derail", pp. 74-78; Poe, "Selection Savvy", pp. 77-83; Juan Sanchez, Paul Spector y Cary Cooper, "Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model", *Academy of Management Executive* 14, núm. 2, mayo de 2000, pp. 96-106; Eric Krell, "Evaluating Returns on Expatriates: Though Difficult to Ascertain, Measuring the Return on the Cost of Expatriate Assignments Is Necessary to Justify the Expensive Investment", *HRMagazine,* marzo de 2005, p. 12.
24. Riki Takeuchi, Seokhwa Yun y Paul Tesluk, "An Examination of Crossover and Spillover Effects of Spousal and Expatriate Cross-Cultural Adjustment on Expatriate Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4, agosto de 2002, pp. 655-666; Poe, "Selection Savvy", pp. 77-83; Talya Bauer y Sully Taylor, "When Managing Expatriate Adjustment, Don't Forget the Spouse", *Academy of Management Executive* 15, núm. 4, noviembre de 2001, pp. 135-137; Iris I. Varner y Teresa M. Palmer, "Role of Cultural Self-Knowledge in Successful Expatriation", *Singapore Management Review* 27, núm. 1, enero-junio de 2005, pp. 1-25.
25. "Motorola to Increase Operations in China", *The New York Times*, 8 de noviembre de 2001, p. C4; Peter J. Buckley, Jeremy Clegg y Hui Tan, "Knowledge Transfer to China: Policy Lessons from Foreign Affiliates", *Transnational Corporations* 13, núm. 1, abril de 2004, pp. 31-73.
26. Lionel Laroche, John Bing y Catherine Mercer Bing, "Beyond Translation", *Training & Development* 54, núm. 12, diciembre de 2000, pp. 72-73; Sabrina Hicks, "Successful Global Training", *Training & Development* 54, núm. 5, mayo de 2000, p. 95.
27. Los gerentes que estén interesados en establecer un programa de enseñanza de idiomas, o que desean evaluar programas de enseñanza de idiomas disponibles en el ámbito comercial pueden consultar la "Guía estándar para la enseñanza orientada al uso de otros idiomas". La guía de siete páginas es publicada por la Sociedad Estadounidense para Pruebas y Materiales (ASTM), (610) 832-9585, http://www.astm.org. Ver también "Why Top Executives Are Participating in CEIBS and IESE's Joint Global Management Programme", *PR Newswire*, 19 de julio de 2004.
28. Jared Wade, "The Pitfalls of Cross-Cultural Business", *Risk Management* 51, núm. 3, marzo de 2004, pp. 38-43.
29. Vipin Gupta, Paul Hanges y Peter Dorman, "Cultural Clusters: Methodology and Findings", *Journal of World Business* 37, núm. 1, primavera de 2002, pp. 11-15; Jane Terpstra-Yong y David Ralston, "Moving toward a Global Understanding of Upward Influence Strategies: An Asian Perspective with Directions for Cross-Cultural Research", *Asia Pacific Journal of Management* 19, núm. 2, agosto de 2002, pp. 373-404.
30. Ping Ping Fu *et al.*, "The Impact of Societal Cultural Values and Individual Social Beliefs on the Perceived Effectiveness of Managerial Influence Strategies: A Meso Approach", *Journal of International Business Studies* 35, núm. 4, julio de 2004, p. 33; Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations,* Thoutilizand Oaks, CA: Sage, 2001.
31. Lisa Bohannon, "Going Global", *Career World* 29, núm. 6, abril-mayo de 2001, pp. 28-30; Aimin Yan, Guorgong Zhu y Douglas T. Hall, "International Assignments for Career Building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts", *Academy of Management Review* 27, núm. 3, julio de 2002, pp. 373-391; Justin Martin, "The Global CEO: Overseas Experience is Becoming a Must on Top Executives' Resumes, According to This Year's Route to the Top", *Chief Executive* núm. 195, enero-febrero de 2004, pp. 24-31.
32. David Lipschultz, "Bosses from Abroad", *Chief Executive* 174, enero de 2002, pp. 18-21; Denis Lyons y Spencer Stuart, "International CEOs on the Rise", *Chief Executive* 152, febrero de 2000, pp. 51-53; U.S. Companies with Foreign-Born Executives", *Workforce Management* 83, núm. 7, 1 de julio de 2004, p. 23.
33. "Prudential Relocation Survey Finds Spouses´ Experiences a Key Factor in the Success of International Work Assignments", *Canadian Corporate News*, 7 de diciembre de 2004.
34. "Plug the Expat Knowledge Drain", pp. 101-107; Charlene Marmer Solomon, "Global HR: Repatriation Planning", *Workforce* 2001,

suplemento especial; pp. 22-23; Leslie Gross Klaff, "The Right Way to Bring Expats Home", *Workforce* 81, núm. 7, julio de 2002, pp. 40-44; Avan Jassawalla, Traci Connolly y Lindsay Slojkowski, "Issues of Effective Repatriation: A Model and Managerial Implications", *SAM Advanced Management Journal* 69, núm. 2, primavera de 2004, pp. 38-47.

35. Mila Lazarova y Paula Caligiuri, "Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices", *Journal of World Business* 36, núm. 4, invierno de 2001, pp. 389-401; "Expatriate Administration: New Realities and HR Challenges", *Employee Benefit News,* 1 de marzo de 2005, pITEM05090007; "For Those Working Abroad, Moving Home Can Be Jarring", *The Kansas City (Missouri) Star* (vía Knight-Ridder/Tribune Buisness News), 22 de febrero de 2005.
36. Calvin Reynolds, *Guide to Global Compensation and Benefits,* Nueva York: Harcourt, 2001; Gary Parker, "Establishing Remuneration Practices across Culturally Diverse Environments", *Compensation & Benefits Management* 17, núm. 2, primavera de 2001, pp. 23-27; Timothy Dwyer, "Localization's Hidden Costs", *HRMagazine* 49, núm. 6, junio de 2004, pp. 135-141.
37. Caroline Fisher, "Reward Strategy Linked to Financial Success: Europe", *Benefits & Compensation International* 32, núm. 2, septiembre de 2002, pp. 34-35; "Comparative Analysis of Remuneration: Europe", "*Benefits & Compensation International* 31, núm. 10, junio de 2002, pp. 27-28; Fay Hansen, "Currents in Compensation and Benefits: International Trends", *Compensation and Benefits Review* 34, núm. 2, marzo-abril de 2002, pp. 20-21.
38. Chao Chen, Jaepil Choi y Shu-Cheng Chi, "Making Justice Sense of Local-Expatriate Compensation Disparity: Mitigation by Local Referents, Ideological Explanations, and Interpersonal Sensitivity in China-Foreign Joint Ventures", *Academy of Management Journal* 45, núm. 4, agosto de 2002, pp. 807-817.
39. Patricia Zingheim y Jay Schuster, "How You Pay Is What You Get", *Across the Board* 38, núm. 5, septiembre-octubre de 2001, pp. 41-44; "Benefits for Expatriate Employees: International", *Benefits & Compensation International* 31, núm. 10, junio de 2002, pp. 26-27; Steven P. Nurney, "The Long and Short of it: When Transitioning from a Short-Term to a Long-Term Expatriate Assignment, Consider the Financial Implications", *HRMagazine* 50, núm. 3, marzo de 2005, pp. 91-95.
40. Stephan Kolbe, "Putting Together an Expat Package; As More and More Companies Adopt an International Outlook, They Are Increasingly Sending Staff on Overseas Assignments—Usually Involving a Complex Relocation Package", *International Money Marketing,* septiembre de 2004, p. 33.
41. El Índice de costos de la vida en el extranjero del Departamento de Estado de Estados Unidos se puede encontrar en la web en http://www.state.gov/travel/.
42. Barbara Hanrehan y Donald R. Bentivoglio. "Safe Haven: Accommodating the Needs of Employees and Families in Hostile Environments Can Increase Expenses and Alter Tax Liability", *HRMagazine* 47, núm. 2, febrero de 2002, pp. 52-54.
43. Paul Hempel, "Differences between Chinese and Western Managerial Views of Performance", *Personnel Review* 30, núm. 2, 2001, pp. 203-215.
44. "Cross-Cultural Lessons in Leadership: Data from a Decade-Long Research Project Puts Advice to Managers in Context, Country by Country", *MIT Sloan Management Review* 45, núm. 1, otoño de 2003, pp. 5-7.
45. Paula Caligiuri, "The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance", *Personnel Psychology* 53, núm. 1, primavera de 2000, pp. 67-88; Calvin Reynolds "Global Compensation and Benefits in Transition", *Compensation and Benefits Review* 32, núm. 1, enero-febrero de 2000, pp. 28-38; Charlene Marmer Solomon, "The World Stops Shrinking", *Workforce* 79, núm. 1, enero de 2000, pp. 48-51; Stephenie Overman, "Mentors without Borders: Global Mentors Can Give Employees a Different Perspective on Business Matters", *HRMagazine* 49, No. 3, marzo de 2004, pp. 83-87.
46. Frank Jossi, "Successful Handoff", *HRMagazine* 47, núm. 10, octubre de 2002, pp. 48-52; Paula Caligiuri y David Day, "Effects of Self-Monitoring on Technical, Contextual, and Assignment Specific Performance", *Group & Organization Management* 25, núm. 2, junio de 2000, pp. 154-74.
47. Mendenhall y Oddou, eds., *Readings and Cases.*
48. Ariane Berthoin, "Expatriates' Contributions to Organizational Learning", *Journal of General Management* 26, núm. 4, verano de 2001, pp. 62-84; Peter J. Buckley, Jeremy Clegg y Hui Tan, "Knowledge Transfer to China: Policy Lessons from Foreign Affiliates", *Transnational Corporations* 13, núm. 1, abril de 2004, pp. 31-73.
49. Bernhard Ebbinghaus y Jelle Visser, *The Societies of Europe: Trade Unions in Western Europe since 1945,* Londres, Inglaterra: Palgrave Macmillan, 2000; John Pencavel, "Unionism Viewed Internationally", *Journal of Labor Research* 26, núm. 1, invierno de 2005, pp. 65-98.
50. Christopher Rhoads, "Germany Faces Storm over Tech Staffing—Labor Groups Are Enraged by Proposal to Import Badly Needed Workers", *The Wall Street Journal,* 7 de marzo de 2000, p. A23; "European Workplaces Tighten Policies as Countries Struggle to Compete Worldwide", *Pittsburgh, Pennsylvania, Post-Gazette,* vía Knight-Ridder/Tribune Business News, 28 de noviembre de 2004.
51. Dharam Gahi, "Decent Work: Universality and Diversity", documento de análisis, Instituto Internacional de Estudios Laborales 2005, pp. 1-22; Jean-Michael Servais, "Globalization and Decent Work Policy: Reflections upon a New Legal Approach", *International Labour Review* 143, núm. 1-2, primavera-verano de 2004, pp. 104-108; "Philosophical and Spiritual Perspectives on Decent Work", *International Labour Review* 143, núm. 3, otoño de 2004, pp. 290-292. Los lectores interesados pueden encontrar más información acerca de los sindicatos visitando los sitios web de la ICFTU (http://www. icftu.org) y la ILO (http://www.ilo.org).
52. Dirk Kolvenbach y Ute Spiegel, "The Reform of the Works Council Constitution Act in Germany and its Effects on the Co-Determination Rights of the Works Council", *International Financial Law Review,* 2001, pp 59-65; Pencavel, "Unionism Viewed Internationally", pp. 65-98.



© Rob Levine/Corbis

capítulo 16

Desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

objetivo 1 Analizar los principios subyacentes a los sistemas de trabajo de alto desempeño.

objetivo 2 Identificar los componentes que conforman un sistema de trabajo de alto desempeño.

objetivo 3 Describir cómo se ajustan los componentes y apoyan la estrategia.

objetivo 4 Recomendar procesos para implementar sistemas de trabajo de alto desempeño.

objetivo 5 Analizar los resultados, tanto para los empleados como para la organización.

objetivo 6 Explicar cómo se aplican los principios de los sistemas de trabajo de alto desempeño a las organizaciones grandes, medianas y pequeñas.

Bueno, entonces ya ha leído 15 capítulos (o algo así) sobre administración de recursos humanos. Felicidades… los libros de texto no siempre son la lectura más apasionante. Y si leyó éste desde el principio hasta el fin, tal vez fue porque estaba estudiando para un examen. Pero antes de cerrarlo piense en la siguiente pregunta: ¿qué es más difícil: diseñar prácticas de recursos humanos efectivas o administrarlas juntas como un sistema?

En el pasado, los libros de texto de esta materia terminaban después de presentar y explicar cada aspecto de la administración de recursos humanos. Pero en el ambiente competitivo de hoy, muchas organizaciones están descubriendo que lo que marca la diferencia es la forma en que se combinan las piezas. Después de todo, los gerentes no suelen enfocar su atención en las prácticas de proceso de empleo, capacitación y compensación por separado. Estas prácticas se combinan en un sistema global para mejorar la participación y el desempeño de los empleados. Así que, después de haber analizado cada parte, se consideró útil dedicar algún tiempo a comentar acerca de cómo unirlas en *sistemas de trabajo de alto desempeño.*

sistema de trabajo de alto desempeño (HPWS)
Combinación específica de prácticas de recursos humanos, estructuras de trabajo y procesos que maximiza el conocimiento, la habilidad, el compromiso y la flexibilidad del empleado.

Un **sistema de trabajo de alto desempeño** (**HPWS**, por sus siglas en inglés) puede definirse como una combinación específica de prácticas de recursos humanos, estructuras de trabajo y procesos que maximiza el conocimiento, las habilidades, el compromiso y la flexibilidad del empleado. Aunque ciertas prácticas y políticas sobresalientes de recursos humanos tienden a incorporarse en la mayoría de los HPWS, sería un error enfocarse demasiado (o demasiado pronto), en las partes en sí mismas. El concepto clave es el *sistema.* Los sistemas de trabajo de alto desempeño están compuestos por muchas partes interrelacionadas que se complementan entre sí para alcanzar las metas de una organización, grande o pequeña.

Se comenzará con un análisis de los principios subyacentes que guían el desarrollo de los sistemas de trabajo de alto desempeño y los beneficios que podrían surgir como resultado. Luego se presentarán los diversos componentes del sistema, el diseño del flujo de trabajo, las prácticas de recursos humanos, los procesos de administración y las tecnologías de apoyo. (Véase figura 16.1.) También se describirán las formas en que las organizaciones intentan reunir todas las piezas del sistema y vincularlas con la estrategia. El capítulo terminará con un análisis de los procesos que utilizan las organizaciones para implementar sistemas de trabajo de alto desempeño, así como de los resultados que benefician tanto al empleado como a la organización en conjunto.

Principios fundamentales

objetivo 1

En el capítulo 1 se observó que las organizaciones enfrentan una serie de importantes retos competitivos, como adaptarse a los negocios globales, adoptar tecnología, administrar el cambio, responder a los clientes, desarrollar capital intelectual y contener costos. También se señalaron algunos asuntos muy importantes de los empleados que deben tratarse como la administración de una fuerza de trabajo diversa, el reconocimiento de los derechos de los empleados, la adaptación a nuevas actitudes de trabajo y el equilibrio de las demandas de la familia y el trabajo. Ahora se sabe que las mejores organizaciones van más allá de sólo equilibrar estas demandas que a veces genera la competencia; también crean ambientes de trabajo que mezclan estas cuestiones para que al mismo tiempo que obtienen el máximo de los empleados, contribuyan a sus necesidades y cumplan las metas a corto y a largo plazo de la organización.

La noción de sistemas de trabajo de alto desempeño fue desarrollada originalmente por David Nadler para capturar la "arquitectura" de una organización que integra aspec-

Figura 16.1 Desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño



tos técnicos y sociales del trabajo. Edgard Lawler y sus asociados en el Centro para la Organización Efectiva, de la Universidad del Sur de California, han trabajado con corporaciones de la lista de la revista *Fortune 1000* para identificar los principios fundamentales que apoyan los sistemas de trabajo de alto desempeño. Como se muestra en la figura 16.2, existen cuatro sencillos pero poderosos principios:

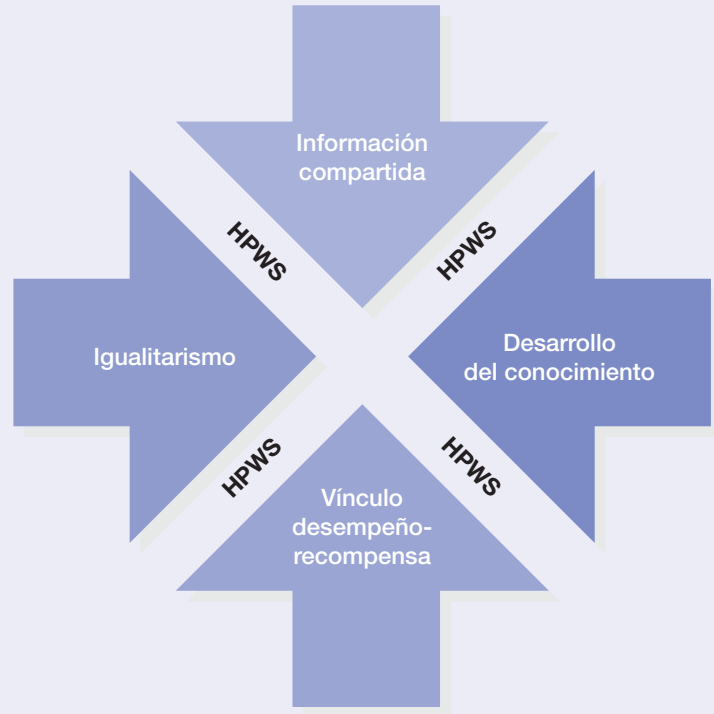
- Información compartida.
- Desarrollo del conocimiento.
- Vínculos desempeño-recompensa.
- Igualitarismo.[1]

De muchas formas, estos principios se han convertido en los componentes esenciales para los gerentes que quieren desarrollar sistemas de trabajo de alto desempeño. Lo que es más importante, también se están convirtiendo con rapidez en el fundamento de las teorías actuales de la administración de recursos humanos. Tales principios se utilizarán como marco de trabajo en el resto del capítulo.

El principio de la información compartida

El principio de la información compartida es esencial para el éxito de las iniciativas de empowerment (atribución de facultades) y de participación en las organizaciones. En el pasado no se acostumbraba dar a los empleados (y éstos no la pedían) información acerca

Figura 16.2 Principios subyacentes a los sistemas de trabajo de alto desempeño



de la empresa. Se contrataba a la gente para desempeñar puestos bien definidos con deberes especificados con claridad y no se les pedía mucho más. Una de las ideas subyacentes a los sistemas de trabajo de alto desempeño es que los trabajadores conocen a fondo la naturaleza de su propio trabajo y, por consiguiente, se encuentran en la mejor posición para reconocer problemas e idear formas de resolverlos. Hoy en día las organizaciones dependen de la experiencia e iniciativa de los empleados para reaccionar con rapidez a los incipientes problemas y oportunidades. Sin información oportuna y precisa acerca de la empresa, los empleados no pueden hacer mucho más que cumplir las órdenes y desempeñar sus funciones de una forma hasta cierto punto superficial. Es poco probable que entiendan del todo la dirección de la empresa o que contribuyan al éxito de la organización.

Por otra parte, cuando los empleados reciben información oportuna acerca del desempeño, planes y estrategias de la empresa, es más probable que hagan buenas sugerencias para mejorarlo y que cooperen en los cambios que sean importantes para la organización. También es probable que si participan en la toma de decisiones se sientan más comprometidos con los nuevos cursos de acción a seguir. El principio de información compartida tipifica un cambio en las organizaciones que las aleja de la mentalidad de orden y control, y las dirige a una más enfocada en el compromiso del empleado; representa un cambio fundamental en la relación entre empleadores y empleados. Si los ejecutivos hacen un buen trabajo en la comunicación con los empleados y crean una cultura de información compartida, pueden lograr que los empleados estén más dispuestos (y puedan) a trabajar por las metas de la organización. "Sabrán más, harán más y contribuirán más."[2]

Principio del desarrollo del conocimiento

El desarrollo del conocimiento es el gemelo de la información compartida. Como declaró Richard Teerlink, el director general de Harley-Davidson: "Lo único que se obtiene cuando se otorgan facultades a la gente con escasa inteligencia es conseguir malas decisiones con más rapidez". A lo largo de este texto se ha advertido que la cantidad de puestos que requieren menos conocimientos y habilidades está disminuyendo, mientras que la cantidad de puestos que requieren más conocimientos y habilidades está creciendo con rapidez. Cuando las organizaciones intentan competir por medio de las personas, deben invertir en su desarrollo. Esto incluye seleccionar a los mejores y más brillantes candidatos disponibles en el mercado laboral y proporcionar a todos los empleados oportunidades para que permanezcan perfeccionando sus talentos.

Los sistemas de trabajo de alto desempeño dependen del cambio para pasar de un trabajo de contacto a un trabajo de conocimientos. En la actualidad los empleados necesitan una amplia gama de habilidades interpersonales, técnicas y de solución de problemas para trabajar, ya sea de manera individual o en equipo, en proyectos innovadores. Debido a la velocidad del cambio, los requisitos de habilidades y conocimientos también deben cambiar con rapidez. En el ambiente de trabajo contemporáneo los empleados deben aprender de forma continua. Los programas de capacitación provisionales pueden no ser suficientes. Empresas como Daimler-Chrysler y Roche han visto que los empleados en sistemas de trabajo de alto desempeño deben aprender en "tiempo real", en el puesto, y utilizando nuevos e innovadores enfoques para resolver problemas nuevos. De la misma manera, en la planta Henderson de Ocean Spray, Nevada, hacer que los empleados estén conscientes del progreso de la planta ha sido muy importante. Un marcador de tiempo real en el piso de la planta Henderson proporciona a los empleados gran cantidad de actualizaciones de las estadísticas vitales de la planta, que incluyen el costo promedio por caja, volúmenes de cajas llenas, velocidad del llenado y lesiones hasta la fecha. Cuando las personas están mejor informadas hacen un mejor trabajo. "Operamos en tiempo real y necesitamos información en tiempo real para poder saber lo que hemos logrado y para qué estamos trabajando", dice un gerente de Ocean Spray. (Véase el caso al final del capítulo para saber más acerca de la iniciativa de HPWS de Ocean Spray).[3]

Principio del vínculo desempeño-recompensa

Un adagio de la administración probado en el transcurso del tiempo señala que es natural que los intereses de los empleados y de las organizaciones se desvíen. Las personas pueden intentar (con o sin intención) obtener resultados que las beneficien a ellas pero que no necesariamente beneficien a la organización como un todo. Sin embargo, la moraleja de esta idea es que las cosas tienden a suavizarse cuando existe alguna manera de alinear las metas del empleado y las de la organización. Cuando se asocian las recompensas con el desempeño, los empleados, por supuesto, tratarán de obtener resultados benéficos tanto para ellos como para la organización. Cuando esto sucede pueden resultar cosas asombrosas. Por ejemplo, los supervisores no tienen que vigilar a los empleados de manera constante para asegurarse de que hagan lo correcto, porque, de hecho, éstos hacen un esfuerzo especial (más allá del cumplimiento del deber por así decirlo) para asegurarse de que los compañeros de trabajo reciban la ayuda que necesitan, los sistemas y procesos funcionen con eficiencia y los clientes estén felices.

Relacionar las recompensas con el desempeño de la organización también garantiza la justicia y tiende a hacer que los empleados se concentren en la organización. Tan importante como lo anterior es que al basar las recompensas en el desempeño se asegura que los empleados compartan las ganancias que resulten de que se desempeñen mejor. Por ejemplo, Lincoln Electric es reconocida por sus esfuerzos en vincular el pago con el desempeño de los empleados.

Principio de igualitarismo

Las personas quieren sentir que son miembros, no sólo trabajadores, de una organización. Las diferencias de estatus y de poder tienden a separar a las personas y a aumentar

cualquier disparidad que exista entre ellas. Las batallas "nosotros contra ellos" que han surgido tradicionalmente entre gerentes, empleados y sindicatos se reemplazan cada vez más con enfoques más cooperativos para administrar el trabajo. Los ambientes de trabajo más igualitarios eliminan las diferencias de estatus y poder y, en el proceso, aumentan la colaboración y el trabajo en equipo. Cuando esto sucede, la productividad puede mejorar si las personas que alguna vez trabajaron aisladas de las otras (u opuestas a ellas) comienzan a trabajar juntas.

Nucor Steel tiene una envidiable reputación no sólo por establecer un ambiente de trabajo igualitario, sino también por la lealtad y productividad de sus empleados, los cuales provienen de ese ambiente. Los niveles superiores de la administración no disfrutan de mejores programas de seguros, horarios de vacaciones o días festivos. De hecho, algunas prestaciones como el plan de participación de propiedades, el programa de becas, el plan de compra de acciones para los empleados, el extraordinario plan de bonos y el programa de recompensa por servicios no están disponibles para los ejecutivos de Nucor. Los ejecutivos senior no disfrutan de gratificaciones tradicionales, como automóvil o aviones de la empresa, comedores ejecutivo y lugares de estacionamiento ejecutivos. Por otro lado, cada empleado de Nucor es elegible para un pago de incentivos y es agregado por orden alfabético a la lista del informe anual de la empresa.

Transmitir el poder hacia abajo en las organizaciones (esto es, atribuir facultades a los empleados) con frecuencia requiere cambios estructurales. Los gerentes a menudo utilizan encuestas de empleados, sistemas de sugerencias, círculos de calidad, grupos de participación de empleados o comités de administración de sindicatos que trabajan a la par con estructuras de la organización. Además, se puede rediseñar el flujo de trabajo para dar a los empleados más control e influencia en la toma de decisiones. En Old Home Foods, ubicada en St. Paul, Minnesota (una de las pocas productoras independientes de lácteos elaborados exclusivamente en el país), todos los empleados están involucrados en el proceso de toma de decisiones de la empresa. "Es parte de la cultura de Old Home Foods", comenta el dueño Peter Arthur "P. A." Hanson. "Para ser un exitoso productor independiente es necesario atribuir facultades a los empleados y hacerles saber que son una parte esencial para el éxito."[4] Los equipos de trabajo de ampliación, enriquecimiento y autoadministración del puesto son métodos típicos para aumentar el poder de los empleados con el fin de que puedan influir en las decisiones, sugerir cambios o actuar por su cuenta. Con menos distancias del poder, los empleados se pueden involucrar más en su trabajo; su calidad de vida laboral aumenta de manera simultánea y mejora el desempeño de la organización.

Estos cuatro principios (información compartida, desarrollo del conocimiento, vínculo desempeño-recompensa e igualitarismo) son las bases para diseñar sistemas de trabajo de alto desempeño. También trascienden muchos de los temas y prácticas de recursos humanos que se han tratado en este libro. Estos principios ayudan a integrar prácticas y políticas para desarrollar un sistema de trabajo global de alto desempeño.

Anatomía de los sistemas de trabajo de alto desempeño



Al inicio de este capítulo se dijo que los sistemas de trabajo de alto desempeño combinan varias estructuras prácticas de recursos humanos y procesos de administración para maximizar el desempeño y bienestar de los empleados. Y aunque se resumieron los principios que subyacen a dichos sistemas, todavía no se han descrito con detalle sus características específicas.

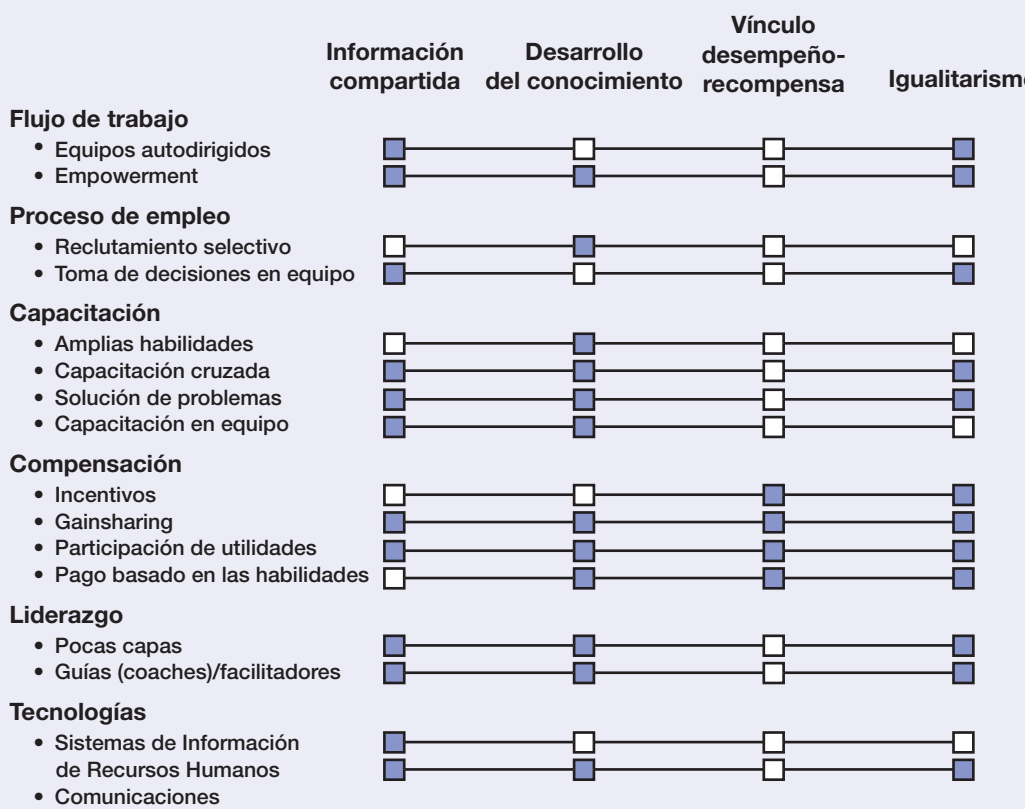
Aunque puede ser prematuro afirmar que existe una lista infalible de "mejores prácticas" que cada organización puede implementar para cada situación de trabajo, algunas tendencias claras en el diseño del trabajo, en las prácticas de recursos humanos, en los papeles

de liderazgo y en las tecnologías de la información indican cómo son los sistemas de trabajo de alto desempeño.[5] Algunos de éstos se resumen en la figura 16.3.

Diseño del flujo de trabajo y trabajo en equipo

A menudo, los sistemas de trabajo de alto desempeño inician con la manera en que se diseña el trabajo. La administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) y la reingeniería han impulsado a muchas organizaciones a rediseñar sus flujos de trabajo. En lugar de separar los puestos en unidades discretas, la mayoría de los expertos ahora recomienda a los gerentes que se enfoquen en los procesos de negocio clave que impulsan el valor del cliente, y que luego formen los equipos responsables de esos procesos. Por ejemplo, Federal Express rediseñó su proceso de entrega para dar a los conductores de los camiones la responsabilidad de programar sus propias rutas y de hacer los cambios necesarios con rapidez. Como los conductores conocen muy bien a los clientes y las rutas, los gerentes de Federal Express los facultaron para informarles a los primeros de los nuevos productos y servicios. De esta manera los conductores desempeñan también el papel de representantes de ventas para la empresa. Más aún, los conductores de FedEx también trabajan en equipo para identificar cuellos de botella y solucionar los problemas de lentitud en las entregas. Para facilitar esta tarea se instalaron equipos de comunicación avanzados en los camiones de reparto que ayudan a los equipos de conductores a equilibrar las rutas entre los que transportan carga más pesada y los que transportan carga más ligera.[6]

Figura 16.3 Anatomía de los sistemas de trabajo de alto desempeño



De manera similar, cuando Colgate-Palmolive abrió una planta en Cambridge, Ohio, los gerentes diseñaron específicamente equipos en torno a los procesos de trabajo clave para fabricar productos como Ajax, Fab, Dynamo y el detergente Palmolive. En lugar de separar cada etapa de la producción en pasos discretos, los equipos trabajan juntos en un proceso sin fisuras para producir detergente líquido, elaborar botellas de poliuretano, llenarlas, etiquetar y empacar los productos y entregarlos al muelle de carga.

Al rediseñar el flujo de trabajo en torno a los procesos de negocios clave, empresas como Federal Express y Colgate-Palmolive han podido establecer un ambiente de trabajo que facilita el trabajo en equipo, aprovecha las habilidades y conocimientos de los empleados, les atribuye facultades para que tomen decisiones y les proporciona trabajo más significativo.[7]

Políticas y prácticas complementarias de recursos humanos

El rediseño del trabajo (en sí mismo o de sí mismo) no constituye un sistema de trabajo de alto desempeño. Tampoco lo hace la administración de la calidad total o la reingeniería. Se requieren otros elementos de apoyo de la administración de recursos humanos para lograr un alto desempeño. Varios estudios recientes sugieren que tanto el desempeño como la satisfacción son mucho mayores cuando las organizaciones combinan sus cambios en el diseño del flujo de trabajo con prácticas de recursos humanos que fomentan el desarrollo de habilidades y la participación de los empleados.[8]

Prácticas de proceso de empleo

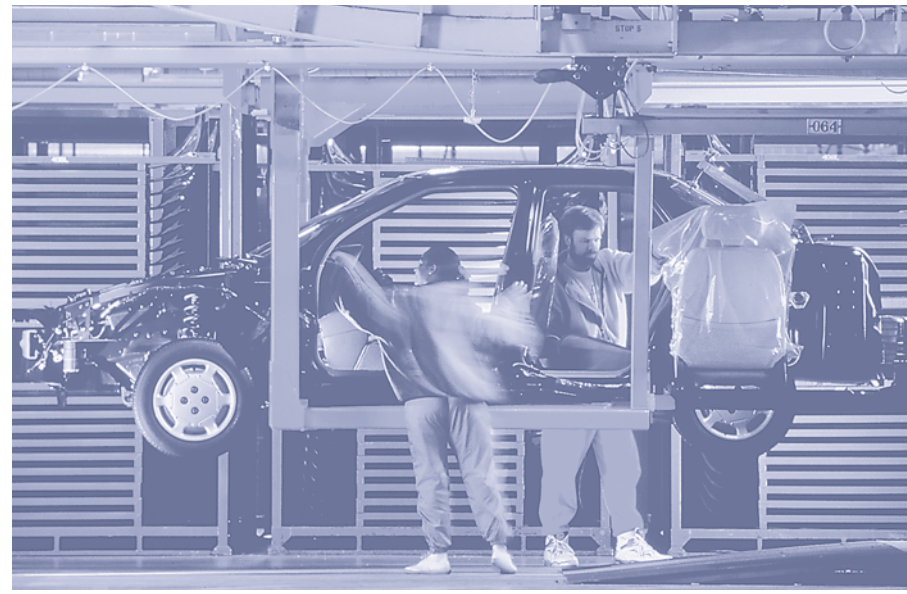
Muchos sistemas de trabajo de alto desempeño comienzan con prácticas de reclutamiento y selección altamente directivas. El reclutamiento tiende a ser amplio e intensivo para poder obtener la mejor reserva de candidatos de la cual escoger. Después, al seleccionar personas hábiles con la capacidad de aprender de forma continua y de trabajar en cooperación, las organizaciones pueden recuperar el tiempo y el dinero que invirtieron en la selección. La buena noticia es que los sistemas de información de recursos humanos han facilitado a las empresas la recopilación de un inventario de su talento y la búsqueda de empleados con las habilidades específicas que necesitan. Los empleados talentosos "aprenden más rápido" y necesitan menos tiempo para desarrollarse. Muy a menudo las organizaciones intentan ahorrar dinero haciendo un trabajo de contratación muy superficial. En consecuencia, corren el riesgo de contratar a la persona equivocada y gastar más en capacitación o recolocación, indemnización y reclutamiento de reemplazos. Los sistemas de trabajo de alto desempeño pueden ser decisivos para la eficacia en el desempeño, sobre todo en las organizaciones que intentan mantenerse eficientes, tal vez después de un doloroso ciclo de despidos.[9]

En organizaciones como la planta de Nissan, ubicada en Smyrna, Georgia, los solicitantes potenciales de empleo se escogen de entre una reserva de personas que han sido capacitadas con dinero del Estado y que parecen ser los más aptos para trabajar en equipos de alto desempeño. En otras organizaciones, como Macy's, la división Saturn de General Motors y Weyerhaeuser, los miembros de los equipos seleccionan a sus compañeros. Esta práctica da más control a los empleados sobre las decisiones acerca de quiénes serán sus compañeros de trabajo y establece relaciones con más rapidez que cuando sólo se asignan nuevos miembros a los equipos.[10]

Capacitación y desarrollo

Al igual que el reclutamiento y la selección, la capacitación se enfoca en garantizar que los empleados tengan las habilidades necesarias para asumir mayor responsabilidad en un ambiente de trabajo de alto desempeño. Por ejemplo, Schindler Elevator Corporation, el

Los sistemas de trabajo de alto desempeño han ayudado a empresas como Nissan y Saturn a mejorar su producción y calidad.



© JOHN MADERE/CORBIS

segundo fabricante de elevadores más grande del mundo, proporciona un programa de capacitación previa a la contratación de 60 horas de instrucción y prueba, en materias como orientación/historia de la empresa, seguridad, políticas y procedimientos de la planta, técnicas de "justo a tiempo" (JIT, por sus siglas en inglés) y matemáticas básicas de taller. La empresa también tiene un programa de aprendizaje que se enfoca en áreas clave basadas en sus necesidades de negocios específicas. Se contrata a los aprendices como maquinistas, fabricantes de herramientas y troqueles, soldadores, electricistas, mecánicos, etcétera. Además, Schindler proporciona a cada uno de sus empleados por lo menos cinco días de capacitación en aula cada año. De manera similar, los miembros de los equipos de Saturn reciben hasta varios cientos de horas de capacitación en sus primeros meses. Por lo general, la capacitación se enfoca en habilidades técnicas, de solución de problemas e interpersonales. El énfasis en el trabajo en equipo, la participación y la mejora continua requieren que los empleados desarrollen un entendimiento más amplio de los procesos de trabajo que llevan a cabo quienes los rodean, en lugar de depender sólo de lo que saben de sus puestos. Para lograr esto las organizaciones están utilizando cada vez más la capacitación cruzada, de la cual se comentó al inicio del libro. Recuerde que esto implica capacitar a los empleados en puestos de áreas relacionadas estrechamente con las suyas. Por ejemplo, las enfermeras de la unidad perinatal de TriHealth System, con sede en Cincinnati, implementaron capacitación cruzada para facilitar el trabajo en equipo y la cooperación entre las unidades; lo que además les ayuda a identificar los puntos problemáticos que surgen en varios puestos y les permite sugerir áreas de mejora.

Más allá de la capacitación individual, Eastman Chemical ha establecido un programa de certificación de capacitación que ayuda a garantizar que los equipos intactos progresen a medida que pasan por una serie de fases de madurez. Los equipos certifican sus capacidades para funcionar de manera efectiva demostrando conocimiento y habilidades en áreas como expectativas de los clientes, condiciones de negocios y seguridad. Dado que estas habilidades se deben actualizar continuamente, Eastman Chemical requiere que, incluso los equipos certificados realicen revisiones periódicas de sus competencias.[11]

Compensación

Otra parte importante de un sistema de trabajo de alto desempeño es el paquete de compensación. Puesto que los sistemas de trabajo de alto desempeño piden muchas cosas dis-



Fuente: © Randy Glasbergen. Reproducido con autorización.

tintas a los empleados, es difícil aislar un enfoque único de pago que funcione para todos. En consecuencia, muchas empresas experimentan con planes de compensación alternativos. Para vincular el pago con el desempeño, los sistemas de trabajo de alto desempeño a menudo incluyen algún tipo de incentivos para los empleados. Por ejemplo, un promedio de 10 por ciento del pago de los empleados de Saturn se encuentra vinculado a metas de calidad y capacitación. Otros incentivos de las organizaciones, como gainsharing, participación de utilidades y planes de adquisición de acciones por parte de los empleados, enfocan los esfuerzos de los empleados en resultados que los benefician a ellos y a la empresa como un todo. Empresas como TRW, Weyerhaeuser y Xaloy han utilizado el plan Scanlon, el plan Rucker e Improshare, tres sistemas que se analizaron en el capítulo 10, para obtener sugerencias de los empleados y recompensarlos por sus contribuciones a la productividad.

Los sistemas de trabajo de alto desempeño también pueden incorporar planes de pago basados en las habilidades. Al pagar a los empleados con base en la cantidad de diferentes habilidades que tengan para el puesto, organizaciones como Shell Canada, Nortel Networks y Honeywell esperan crear tanto una base de habilidades más amplia entre los empleados, como una reserva de personas más flexible para alternarlas en puestos interrelacionados. Ambas cualidades son beneficiosas en un ambiente de trabajo de alto desempeño y pueden justificar el gasto agregado en la compensación. Honeywell incluso ha experimentado con lo que llama "intracapital", que es una reserva de dinero que los empleados pueden utilizar en la mejora de bienes de capital si la empresa cumple con sus metas de rentabilidad.[12]

Se debe recordar que además de vincular el pago con el desempeño, los sistemas de trabajo de alto desempeño también se basan en el principio del igualitarismo. Para reforzar este principio en fábricas que utilizan sistemas de trabajo de alto desempeño,

Monsanto, AES y Honeywell implementaron en fecha reciente una fuerza de trabajo totalmente asalariada. El plan de pago abierto, en el que cada quien sabe lo que ganan los demás, es otra característica de los sistemas de compensación utilizados para crear un ambiente de trabajo más igualitario que fomente la participación y el compromiso de los empleados.[13]

Procesos de administración y liderazgo

Las cuestiones de liderazgo surgen en varios niveles con los sistemas de trabajo de alto desempeño. En el nivel ejecutivo tiene que darse un claro apoyo a un ambiente de trabajo de alto desempeño, a los cambios en la cultura que pueden acompañar a este ambiente y a la modificación de los procesos de negocio necesarios para apoyar el cambio. Estos asuntos se tratarán con más detalle cuando se analicen las cuestiones de implementación.

Organizaciones como Doubletree Hotels, American Express y Reebok International descubrieron que el éxito de cualquier sistema de trabajo de alto desempeño depende, primero, de cambiar las funciones de los gerentes y de los líderes de equipo. Con menos niveles de administración y un enfoque de organización basado en equipos, la función de los gerentes y supervisores es muy diferente en un ambiente de sistemas de trabajo de alto desempeño. A los gerentes y supervisores se les considera más como guías o coaches, facilitadores e integradores de los esfuerzos de equipo.[14] En lugar de imponer sus demandas a los empleados de manera autocrática y vigilar de cerca que se cumplan, los gerentes que utilizan los sistemas de trabajo de alto desempeño comparten con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones. Por lo general el término *gerente* se remplaza por el término *líder de equipo*. Y cada vez en más casos se comparte el liderazgo entre los miembros del equipo. Por ejemplo, Kodak rota a los líderes de equipo en varias etapas del desarrollo del equipo. Diferentes personas pueden alternarse para asumir roles de liderazgo funcional cuando se necesite más su experiencia única.

Apoyo de las tecnologías de la información

Las tecnologías de comunicación e información son una pieza más que se tiene que agregar a la estructura de los sistemas de trabajo de alto desempeño. Las tecnologías de diversos tipos crean una infraestructura para comunicar y compartir información vital para el desempeño del negocio. Por ejemplo, Federal Express es conocida por utilizar tecnologías de información con las que traza las rutas de los paquetes. Su sistema de rastreo ayuda a los empleados a monitorear cada paquete, comunicarse con los clientes e identificar y solucionar problemas con rapidez. Sally Industries, con sede en Jacksonville, Florida, utiliza tecnología de información para asignar a los empleados a los diversos equipos de proyecto. La empresa se especializa en animatronics, la combinación de cables y látex que se utiliza para crear figuras humanoides como las que se encuentran en la Sala de los Presidentes de Disney. Los artesanos que contrató Sally Corporation trabajan en varios proyectos a la vez. Un sistema computarizado desarrollado por la empresa ayuda a establecer un presupuesto y a registrar el tiempo que los empleados utilizan en los diferentes proyectos.

Pero las tecnologías de la información no siempre tienen que ser de tan alta tecnología. La mejor comunicación se da cara a cara. El punto importante es que los sistemas de trabajo de alto desempeño no pueden tener éxito sin una comunicación oportuna y precisa. (No hay que olvidar el principio de información compartida.) Por lo general, la información tiene que ser acerca de planes y metas de negocios, resultados de operación de las unidades y corporativos, incipientes problemas y oportunidades, y amenazas competitivas.[15]

Adaptación de todos los elementos

objetivo 3

Cada una de estas prácticas destaca las partes individuales del sistema de trabajo de alto desempeño. Y aunque se ha hecho hincapié en todo este libro en que ciertas prácticas de recursos humanos son mejores que otras, hay que recordar que en los sistemas de trabajo de alto desempeño los componentes son valiosos sobre todo en la medida en que ayudan a que el sistema funcione como un todo. Como se analizó en el capítulo 2, la planeación cuidadosa asegura que los componentes se ajusten y se vinculen con las metas estratégicas de la organización. Esta filosofía se refleja en la declaración de la misión de Saturn Motors, una organización modelo de sistemas de trabajo de alto desempeño. La misión de Saturn es "Comercializar vehículos desarrollados y fabricados en Estados Unidos que sean líderes mundiales… mediante la integración de personas, tecnología y sistemas de negocios". En la figura 16.4 se resumen los vínculos internos y externos necesarios para que se ajusten los sistemas de trabajo de alto desempeño.

Garantía de adaptación interna

adaptación interna
Situación en la que todos los elementos internos de un sistema de trabajo se complementan y refuerzan entre sí.

Se recordará del capítulo 2 que la **adaptación interna** ocurre cuando todos los elementos internos del sistema de trabajo se complementan y refuerzan entre sí. Por ejemplo, un sistema de selección de primera categoría puede no ser útil si no trabaja en conjunto con las actividades de capacitación y desarrollo. Si un nuevo programa de compensación obtiene

Figura 16.4 Logro de la adaptación estratégica



y refuerza comportamientos que se oponen de manera directa a las metas establecidas en la planeación del desarrollo, los dos componentes trabajarán con propósitos distintos.

Ésta es la verdadera naturaleza de los sistemas. Los cambios en un componente afectan a todos los demás. Como las piezas son interdependientes, un nuevo sistema de compensación puede no tener efecto en el desempeño si se implementa por sí solo. La adaptación horizontal significa hacer pruebas para garantizar que todas las prácticas de recursos humanos, diseños del trabajo, procesos administrativos y tecnologías se complementen entre sí. La sinergia que se logra al superponer el trabajo y las prácticas de recursos humanos es la esencia de lo que hace que un sistema de alto desempeño sea efectivo.

Establecimiento de la adaptación externa

adaptación externa
Situación en la que el sistema de trabajo apoya las metas y estrategias de la organización.

Para lograr la **adaptación externa** los sistemas de trabajo de alto desempeño deben apoyar las metas y estrategias de la organización. Esto comienza con el análisis y la discusión de los retos competitivos, los valores de la organización y las preocupaciones de los empleados, lo que da como resultado una declaración de las estrategias que persigue la organización.[16]

Por ejemplo, Xerox utiliza un proceso de planeación que se conoce con el nombre de "Administración por resultados", que comienza con una declaración de valores y prioridades corporativas. Estos valores y prioridades son las bases para establecer metas de tres a cinco años para la organización. Cada unidad de negocios establece objetivos anuales basándose en estas metas y el proceso se escalona en cada nivel de la administración. En última instancia, cada empleado de Xerox tiene una clara "visión" de los valores y objetivos de la organización, de modo que pueden ver cómo el esfuerzo individual marca la diferencia.[17]

Esfuerzos como éste para lograr la adaptación vertical ayudan a enfocar el diseño de los sistemas de trabajo de alto desempeño en las prioridades estratégicas. Objetivos como la contención de costos, el mejoramiento de la calidad, el servicio al cliente y la velocidad para entrar al mercado influyen de manera directa en lo que se espera de los empleados y las habilidades que necesitan para tener éxito. Términos como *participación*, *flexibilidad*, *eficiencia*, *solución de problemas* y *trabajo en equipo* no sólo son palabras de moda. Se traducen directamente de los requisitos estratégicos de las organizaciones actuales. Los sistemas de trabajo de alto desempeño se diseñan para vincular las iniciativas de los empleados con esas estrategias.

Evaluación del alineamiento estratégico. El tablero de mando integral de recursos humanos

En el capítulo 2 se introdujo el Balanced Scorecard como una herramienta que ayuda a los gerentes a evaluar el vínculo entre las metas estratégicas y las actividades operativas. Los catedráticos Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich han adaptado ese modelo para crear *un tablero de mando de recursos humanos* que ayuda a los gerentes a evaluar el alineamiento estratégico de sus sistemas de trabajo.[18]

El tablero de evaluación de recursos humanos se puede utilizar para diagnosticar la adaptación interna y la adaptación externa de una manera hasta cierto punto sencilla: los gerentes comienzan por diagnosticar la primera evaluando si las prácticas particulares de recursos humanos se refuerzan entre sí o trabajan con propósitos distintos (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1A"). Después evalúan si las prácticas de recursos humanos permiten de manera significativa los entregables clave de las fuerzas de trabajo como la estabilidad en el empleo y el trabajo en equipo (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1B"). Por último, evalúan el grado de adaptación externa calculando el grado al cual los entregables de la fuerza de trabajo desarrollados se conectan con los impulsores clave del desempeño estratégico (véase el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 1C"). Estas tres evaluaciones son muy útiles no sólo para generar medidas de adaptación interna y externa de los sistemas de trabajo de alto desempeño, sino también para involucrar a un grupo más amplio de gerentes y empleados en el análisis de cómo implementar mejor el sistema.

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1A

Diagnóstico de la adaptación interna

En la siguiente tabla estime el grado al cual los diversos subsistemas de administración de recursos humanos trabajan juntos en armonía o "se ajustan". Piense en el grado de adaptación y consistencia interna como un continuo de −100 a +100, y asigne un valor dentro de ese rango a cada relación. Los ejemplos de los extremos y puntos medios en ese continuo son los siguientes:

−100: Los dos subsistemas trabajan para conseguir distintos propósitos.
0: Los dos subsistemas tienen poco o ningún efecto sobre el otro.
+100: Cada subsistema se refuerza mutuamente y es consistente en su interior.
NS/NO: No sabe o no tiene opinión.

	Planeación de RH	Reclutamiento y selección	Capacitación y desarrollo	Administración y evaluación del desempeño	Compensación y prestaciones	Organización del trabajo (por ejemplo, equipos)	Sistemas de comunicación	Medición del desempeño de RH	
								Costo	Creación de valor
Planeación de RH	—	−30	0	−20	0	0	0	0	0
Reclutamiento y selección		—	0	−10	−20	−30	0	+30	−40
Capacitación y desarrollo			—	0	0	0	0	+30	−10
Administración y evaluación del desempeño				—	0	−30	+20	0	−20
Compensación y prestaciones					—	−50	0	+40	0
Organización de trabajo (por ejemplo, equipos)						—	0	0	0
Sistemas de comunicación							—	0	0
Medición del desempeño de RH								—	

Fuente: Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich, *The HR Scorecard,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.

Implementación del sistema

objetivo 4

Hasta ahora se ha hablado acerca de los principios, prácticas y metas de los sistemas de trabajo de alto desempeño. Por desgracia, estas cuestiones de diseño tal vez constituyan menos de la mitad de los retos que se deben superar para garantizar el éxito del sistema. Mucho de lo que se ve bien en el papel se vuelve confuso durante la implementación. La Asociación Estadounidense de Capacitación y Desarrollo (ASTD, por sus siglas en inglés) pidió a gerentes y asesores que identificaran los factores esenciales que pueden formar o

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1B

Comprobación del alineamiento del sistema de recursos humanos con los entregables de recursos humanos

Indique el grado al cual los siguientes elementos del sistema de recursos humanos facilitan los siguientes entregables de recursos humanos, en una escala de −100 a +100. Los ejemplos de los extremos y los puntos medios de ese continuo son los siguientes:

−100: Esta dimensión es contraproducente para permitir este entregable.
0: Esta dimensión tiene poco o ningún efecto en este entregable.
+100: Esta dimensión permite significativamente este entregable.
NS/NO: No sabe o no tiene opinión.

	Planeación de RH	Reclutamiento y selección	Capacitación y desarrollo	Administración y evaluación	Compensación y prestaciones	Organización del trabajo (por ejemplo, equipos)	Sistemas de comunicación
Estabilidad en el empleo	0	0	0	0	−50	−20	0
Comportamientos basados en equipo	0	0	−30	−20	−40	0	0
Comportamientos enfocados en la estrategia	0	0	0	0	+40	0	0
Nivel del proceso de empleo de alto talento	0	−50	0	−50	0	0	0

romper sistemas de trabajo de alto desempeño. Los encuestados identificaron las siguientes acciones como necesarias para el éxito (ver figura 16.5):

- Crear un caso convincente para el cambio vinculado con la estrategia de negocios de la empresa.
- Garantizar que el cambio sea de los gerentes superiores y de línea.
- Asignar recursos y apoyo suficientes para el esfuerzo del cambio.
- Garantizar comunicación temprana y amplia.
- Garantizar que se implementan equipos en un contexto sistémico.
- Establecer métodos para medir los resultados del cambio.
- Garantizar la continuidad del liderazgo y de los defensores de la iniciativa.[19]

Muchas de estas recomendaciones se pueden aplicar a casi cualquier iniciativa de cambio, pero son importantes sobre todo para la gran cantidad de esfuerzos dirigidos al cambio que caracterizan a los sistemas de trabajo de alto desempeño. A continuación se analizan algunas de las cuestiones decisivas.

Elaboración de un caso de negocios para el cambio

El cambio puede ser intimidante porque requiere que las personas dejen de hacer las cosas de la manera en que acostumbran y acepten nuevos métodos que, ellas por lo menos, no han probado. Para obtener el compromiso inicial con los sistemas de trabajo de alto desempeño los gerentes tienen que elaborar un caso en el que los cambios sean necesarios para el éxito de la organización. En un estudio reciente sobre la implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño se encontró que un miembro de la alta gerencia casi

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1C

Comprobación del alineamiento de los entregables de recursos humanos

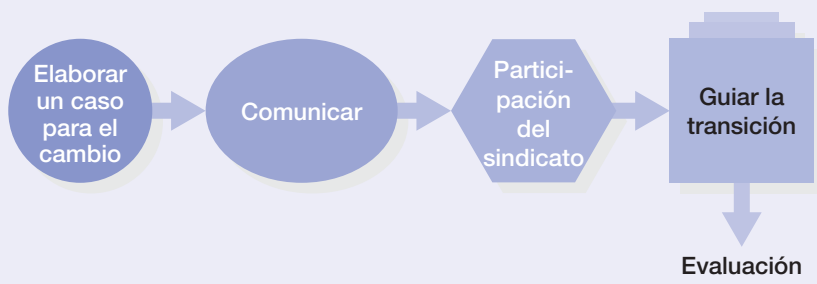
Indique el grado al cual cada entregable de recursos humanos de la tabla siguiente podría permitir en la actualidad cada impulsor estratégico, en una escala de −100 a +100. Las celdas vacías indican que no es un entregable clave para un impulsor particular. Los ejemplos de extremos y puntos medios en ese continuo son los siguientes:

−100: Este entregable es contraproducente para permitir este impulsor.
0: Este entregable tiene poco o ningún efecto en este impulsor.
+100: Este entregable permite significativamente este impulsor.
NS/NO: No sabe o no tiene opinión.

	Proyecto de RH desarrollado			
Impulsores de desempeño estratégicos	Estabilidad en el empleo entre el personal senior de Investigación y Desarrollo	Comportamientos basados en equipo	Desempeño enfocado en la estrategia	Nivel de proceso de empleo de alto talento
1. Reducir los tiempos de desarrollo del producto	−80	−30	+30	
2. Aumentar el enfoque y la capacidad de respuesta en el cliente	−20		−20	
3. Aumentar la productividad		−10	−50	−40
4. Desarrollar y administrar con éxito las sociedades en participación	−10	−50		

siempre desempeñaba el papel de patrocinador/defensor y pasaba una parte importante de su tiempo en ese papel, comunicándose con los empleados acerca de las razones y enfoques para el cambio. Las transformaciones importantes no se deben dejar a cargo de gerentes medios. En su lugar, el director general y el equipo de administración senior tienen que establecer el contexto para el cambio y comunicar la visión de manera más amplia a toda la organización. Por ejemplo, los ejecutivos de Harley-Davidson intentaron establecer grupos de participación de empleados sin antes demostrar su propio compromiso personal con el programa. No es de sorprender que los empleados fueran apáticos y que en algunos casos se refirieran a los cambios propuestos como "otro buen programa" que im-

Figura 16.5 Implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño



plementó el departamento de personal. Los ejecutivos de Harley-Davidson aprendieron de la manera difícil que el compromiso de la dirección es primordial para establecer confianza mutua entre los empleados y los gerentes. De manera similar, el director general de una empresa de consultoría de negocios se mostró inflexible en que sus 24 vicepresidentes comprendieran una nueva iniciativa y dieran un breve discurso en una sesión de introducción. Sin embargo, el día en que se iniciaría el programa el director general no se presentó. El mensaje para los vicepresidentes fue claro: para el director general el cambio no era tan importante como para participar de manera activa. No es de sorprender que el cambio nunca se implementara.[20]

Una de las mejores maneras para comunicar las necesidades de la empresa es mostrar a los empleados dónde se encuentra ésta en la actualidad, su desempeño actual y capacidades. Después, mostrarles en dónde necesita estar la organización en un futuro. La brecha entre el hoy y el futuro representa un punto de partida para el análisis. Cuando los ejecutivos de TRW quisieron elaborar un caso para el cambio en los sistemas de trabajo de alto desempeño, utilizaron las encuestas de actitud de los empleados y los datos sobre los costos de rotación. Los datos proporcionaron suficiente material para iniciar una conversación acerca de los cambios necesarios y generar algunas sugerencias acerca de cómo éstos podrían implementarse.

En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 2" se muestra lo que pasó cuando BMW compró British Land Rover y comenzó a hacer cambios sin hablar primero de las cuestiones de negocios. Irónicamente, en este caso BMW desmanteló sin darse cuenta un efectivo sistema de trabajo de alto desempeño. Ahora que Ford es la dueña de la empresa, ¿funcionarán las cosas de manera diferente?

Establecimiento de un plan de comunicación

El consejo de la Sociedad Estadounidense de Capacitación y Desarrollo sobre sistemas de trabajo de alto desempeño señaló que el error más frecuente que cometen las empresas durante la implementación es proporcionar un sistema de comunicación inadecuado. Aunque se ha enfatizado la importancia del compromiso ejecutivo, no basta con la comunicación descendente. La comunicación de dos vías no sólo puede dar como resultado mejores decisiones, también puede ayudar a disminuir los miedos y preocupaciones de los empleados.

Por ejemplo, Solectron Corporation, ganadora del Premio de Calidad Nacional Baldrige, trató de implementar sistemas de trabajo de alto desempeño para capitalizar el conocimiento y la experiencia de sus empleados. Un programa piloto mostró ganancias inmediatas en la productividad de casi 20 por ciento después de cambiar a equipos autodirigidos y a compensaciones basadas en el trabajo en equipo. Aunque el rápido crecimiento de Solectron de más de 50 por ciento al año hacía poco probable que se despidiera a gerentes medios, muchos de ellos se resistieron cambiar a un sistema de trabajo de alto desempeño. Resentían la pérdida de estatus y control que acompañaba al uso de equipos facultados.

Si los gerentes de Solectron hubieran participado en los análisis acerca de los aspectos operativos y financieros del negocio, no se hubieran sentido tan amenazados por el cambio. El intercambio y la comunicación abierta en una etapa temprana rindieron frutos después, a medida que se desarrollaba el sistema. El diálogo continuo en todos los niveles ayuda a reafirmar el compromiso, a responder las preguntas que surgen y a identificar las áreas a mejorar por medio de la implementación. Hay que recordar que uno de los principios de los sistemas de alto desempeño es compartir información. Este principio es decisivo tanto para el éxito durante la implementación del sistema como después de que éste se ha establecido.

Participación del sindicato

Como se expuso en el capítulo 14, los estilos de administración autocráticos y los enfoques de confrontación en las negociaciones laborales están siendo desafiados por enfoques mejor

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2

Land Rover, BMW y Ford chocan de frente

Hace algunos años, British Land Rover Company, la empresa líder fabricante de vehículos todo terreno, se encontró encasillada en una notoria reputación de mala calidad y productividad. Después experimentó una gran transformación. La empresa estableció una amplia capacitación (incluso otorgaba a cada empleado un fondo de capacitación para que lo usara en cualquier área temática), implementó más métodos de producción basados en equipos, redujo el número de clasificaciones de puestos separadas, desarrolló relaciones más cooperativas con las organizaciones sindicales y comenzó un programa de calidad total.

Como resultado de estos cambios, la productividad aumentó 25 por ciento, los equipos de acción de calidad generaron ahorros con valor de millones de dólares y aumentó la calidad de los productos. Aunque operaba en un mercado muy competitivo, Land Rover produjo y vendió un tercio más de vehículos. Con base en estos cambios se certificó a la empresa como una que "invierte en las personas del Reino Unido". Este estándar nacional reconoce a las organizaciones que colocan la participación y el desarrollo de las personas en el centro de su estrategia de negocios.

Hasta ahí, todo bien. Después, BMW compró la empresa. A pesar de la enorme evidencia que documentaba la efectividad de los nuevos métodos de administración y del cambio de cultura, BMW comenzó a dictar cambios en unos cuantos meses. Por desgracia, dichos cambios revirtieron la transformación cultural.

Land Rover nunca se recuperó por completo con la nueva administración. Después de perder más de 6000 millones de dólares, BMW vendió la empresa, la cual fue adquirida por Ford Motor Company, quien la puso bajo el mismo techo que Volvo, Jaguar y Aston Martin para crear el Premier Auto Group. Ford ha seguido fabricando Land Rover en Inglaterra al mismo tiempo que mejora su calidad, pero esto no ha sido suficiente para cambiarla. En 2003, Land Rover terminó casi en el último puesto del Estudio de Calidad Inicial J. D. Power, el número 36 de 37 marcas, y la división sigue mostrando pérdidas.

Mark Fields, el presidente del grupo, le advirtió a la sólida fuerza de trabajo de 8000 personas de Land Rover, ubicada en Solihull, Inglaterra, que tenía que cambiar su cultura y prácticas de trabajo para que correspondieran con las de Ford. En el sistema de producción de Ford se supone que los equipos de trabajadores deben hacerse cargo de sus áreas y de mejorar la calidad de las mismas. Fields quiere que la planta de Solihull opere como la planta cercana de Jaguar, ubicada en Halewood, Inglaterra, que antes fabricaba los Ford Escort. La planta de Halewood se había destacado por su militancia, huelgas, ausentismo y problemas de calidad, pero después de que se tomó la decisión de transformarla en una fábrica de Jaguar y de realizar una serie de cambios culturales, de productividad y de prácticas de trabajo se convirtió en la planta número uno de Ford.

"Hemos dado un conjunto positivo de primeros pasos, pero aún hay mucho camino por recorrer frente a nosotros", dice Fields acerca de Land Rover.

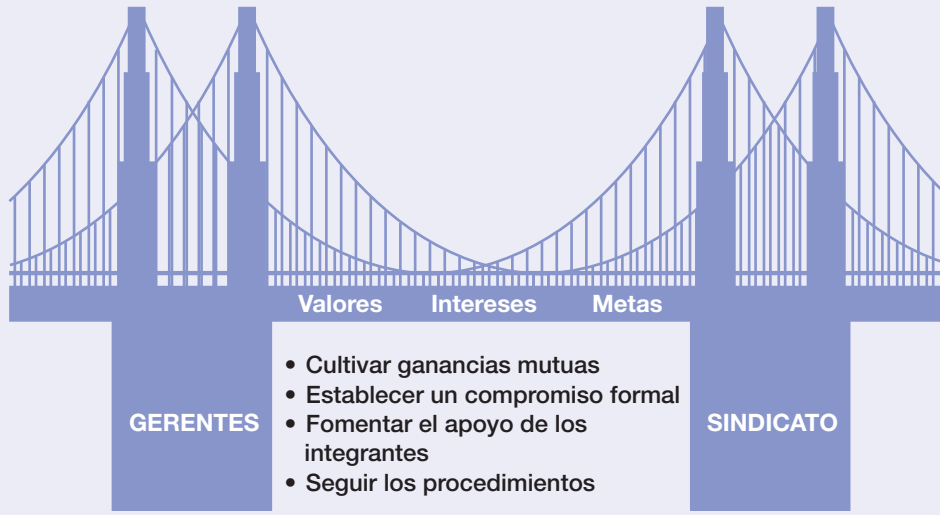
Fuentes: Jeffrey Pfeffer, "When it Comes to 'Best Practices' —Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things?", reproducido de *Organizational Dynamics*, verano de 1996, con permiso de Elsevier; Cordelia Brabbs, "Rover's White Knight", *Marketing*, 18 de mayo de 2000, p. 28; Georg Auer, "Burela to Instill Quality Culture at Land Rover", *Automotive News* 75, núm. 5902, 6 de noviembre de 2000, pp. 32x-32z; Ronald W. Pant, "Land Rover History Lesson", *Truck Trend* 8, núm. 3, mayo-junio de 2005, p. 12; Bradford Wernle, "Solihull Must Do 'a Halewood' to Survive; Jaguar Plant is the Example Land Rover Factory Must Follow", *Automotive News Europe* 9, núm. 19, 20 de septiembre de 2004, p. 39.

informados que promueven la cooperación y la colaboración. Debido a los, algunas veces, radicales cambios involucrados en la implementación de los sistemas de trabajo de alto desempeño, es buena idea involucrar a los miembros del sindicato desde los primeros momentos y mantenerlos como socios cercanos en el diseño y la implementación del proceso. En la figura 16.6 se muestra cómo "construir un puente" hacia una relación cooperativa con los sindicatos al implementar sistemas de trabajo de alto desempeño.[21]

Desarrollo de ganancias mutuas

Para poder establecer una alianza los gerentes y los representantes sindicales deben tratar de crear situaciones de "ganar-ganar", en las que todas las partes ganan con la implementación de los sistemas de trabajo de alto desempeño. En casos así, organizaciones como Shell y Weyerhaeuser han descubierto que las negociaciones basadas en el interés (integradoras) en lugar de en las negociaciones basadas en las posiciones llevan a mejores relaciones y resultados con los representantes de los sindicatos. La confianza es un componente frágil de una alianza y se refleja en el grado al cual las partes se sienten cómodas compartiendo información y tomando decisiones. Manitoba Telecom Services ha involucrado a miembros del sindicato en las decisiones acerca de prácticas de trabajo y, debido a esto, los gerentes de la empresa han podido establecer confianza y respeto mutuo con el sindicato. Esta relación ha madurado hasta un punto en que en la actualidad el sindicato y los gerentes de la empresa diseñan, seleccionan e implementan juntos las nuevas tecnologías. Al trabajar con intensidad para desarrollar confianza desde el inicio, ya sea en un ambiente con sindicato o sin él, es más probable que cada parte comprenda de qué manera los sistemas de trabajo de alto desempeño beneficiarán a todos; la organización será más competitiva, los empleados tendrán una mayor calidad de vida laboral y los sindicatos tendrán un papel más importante en la representación de los empleados.[22]

Figura 16.6 Desarrollo de la cooperación con los sindicatos



Fuente: The Conference Board de Canadá.

Establecimiento de un compromiso formal

La mayoría de las alianzas obrero-patronales se legitima por medio de un símbolo de compromiso tangible. Esto puede incluir un documento de política que explique la participación del sindicato, cartas de entendimiento, cláusulas en acuerdos de negociación colectiva o el establecimiento de foros conjuntos con mandatos explícitos. MacMillan Bloedel, una empresa canadiense de productos de madera que en la actualidad pertenece a Weyerhaeuser, formó un comité conjunto de operaciones de administración senior y de representantes de los trabajadores para analizar de manera rutinaria una amplia gama de asuntos operativos relacionados con los sistemas de trabajo de alto desempeño. Este tipo de comités formales, con inversión de recursos tangibles, tiene dos propósitos: 1) Son una señal externa del compromiso de la administración y 2) institucionalizan la relación de tal forma que ésta continúa aunque se vayan trabajadores clave del proyecto.[23]

Fomento del apoyo de otros integrantes clave

Además del liderazgo del sindicato, es esencial contar con el apoyo de otros integrantes clave. Los líderes deben garantizar que la comprensión y el apoyo sean sólidos en todos los niveles, no sólo entre aquellos en la suite ejecutiva. Para lograr este compromiso algunas organizaciones han descentralizado la función de relaciones laborales, dándole la responsabilidad a los gerentes de línea locales y a los generalistas de recursos humanos con el fin de garantizar que sean responsables y que se comprometan con el desarrollo del ambiente de trabajo de alto desempeño. Por ejemplo, Nortel Networks transfirió formalmente la responsabilidad de las relaciones laborales a sus gerentes de planta por medio de un acuerdo de negociación colectiva con el sindicato. Los gerentes de línea se convirtieron en miembros del Consejo de Relaciones de los Empleados, que es el responsable de las negociaciones locales, así como de las audiencias de quejas en las que antes mediaba RH. Además del compromiso que crean estos cambios, quizá la razón más importante para dar a los gerentes de línea la responsabilidad de las relaciones con los empleados es que les ayuda a establecer una relación de trabajo directa con el sindicato.

Adhesión a los procedimientos

Una vez que se establecen los procedimientos, acuerdos y reglas básicas, éstos se vuelven vitales para la integridad de la relación. Como dice Ruth Wright, gerente del Consejo para Ejecutivos Senior de Recursos Humanos: "El procedimiento es la 'alfombra' donde se encuentran las alianzas. Tire de ella haciendo una determinación administrativa unilateral o cambiando las reglas del juego de cualquier otra forma, y la iniciativa se tambaleará. El procedimiento mantiene a las partes enfocadas y es un medio efectivo para garantizar que prevalezcan la democracia y la justicia".[24]

En la mayoría de los casos un proceso "hecho en casa" funciona mejor que uno que se adopta de otro lado. Cada organización tiene circunstancias únicas y hay más probabilidades de que las partes se comprometan con los procedimientos que ellas han generado y les pertenecen.

Guía para la transición a sistemas de trabajo de alto desempeño

Forjar el compromiso con los sistemas de trabajo de alto desempeño es una actividad continua. De hecho, quizá nunca se termina por completo. Y como en cualquier actividad de cambio, el desempeño a menudo se tambalea a medida que se realiza la implementación. Una de las razones para esto es que en el transcurso se hacen más cambios a los componentes del sistema que al programa total. Xerox Corporation descubrió que cuando implementaba equipos sin cambiar también el sistema de compensaciones para apoyar el trabajo en equipo, se quedaba atrapado en medio de una mala transición. Los equipos en

realidad mostraban un desempeño más deficiente que cuando los empleados trabajaban en ambientes que apoyaban las contribuciones individuales. Los ejecutivos de la empresa concluyeron que necesitaban cambiar todo el sistema de una sola vez, porque los cambios por partes son perjudiciales.

El otro error que a menudo cometen las organizaciones es enfocarse en el cambio descendente que impulsan los ejecutivos, o en el cambio ascendente que desarrollan los empleados. En realidad, empresas como Champion International, que en la actualidad forma parte de International Paper, y ASDA, un minorista británico de bajo costo, están entre las muchas empresas que se han dado cuenta de que los mejores cambios ocurren cuando los gerentes y los empleados trabajan juntos. El enfoque descendente comunica el apoyo del gerente y la claridad, mientras que el enfoque ascendente garantiza la aceptación y el compromiso de los empleados.[25]

Desarrollo de una estructura de transición

La implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño procede de diferentes maneras para las diferentes organizaciones. En la creación de una organización los gerentes tienen la ventaja de poner todo en su lugar desde el principio. Sin embargo, cuando se tiene que mejorar una organización, el proceso puede ocurrir con un poco de más dificultad. Cuando Honeywell cambió a sistemas de trabajo de alto desempeño en su planta ubicada en Chandler, Arizona, los empleados asistieron a programas de capacitación y participaron en el rediseño de sus puestos mientras cerraban la planta para equiparla con nueva tecnología. Cuando se reabrió la nueva planta, los equipos autodirigidos se colocaron en su lugar y se implementó un nuevo sistema de pago para la fuerza de trabajo de alto desempeño.[26]

No todas las organizaciones se pueden dar el lujo de suspender operaciones mientras se llevan a cabo los cambios. Sin embargo, establecer una estructura de implementación mantiene el rumbo y evita que el sistema se atasque. La estructura proporciona un horario y un proceso para trazar un mapa de los procesos de negocio clave, rediseñar el trabajo y capacitar a los empleados.

Incorporación de la función de recursos humanos como un socio valioso

Uno de los errores que las organizaciones pueden cometer al implementar sistemas de trabajo de alto desempeño es destinar muy pocos recursos al esfuerzo. Esto significa dinero, por supuesto, pero también significa tiempo y experiencia. Aunque los gerentes de línea por lo general asumen la responsabilidad de la implementación, los gerentes de recursos humanos pueden ser socios invaluables al dirigir el cargo y administrar el cambio. Como el cambio es difícil, los gerentes de recursos humanos tienen que entender por lo que están pasando los empleados en transición y ayudarles a manejarlo. Cuando la "manera antigua" de hacer las cosas se abandona, muchos empleados experimentados vuelven a sentirse otra vez como "principiantes" en el puesto. Esto puede ser estresante y en ocasiones polarizar a los empleados. Como mecanismo de manejo, es probable que muchos puedan caer en las viejas rutinas. Texas Instruments creó su unidad de Desarrollo de Organización de Alto Desempeño para facilitar la transición a un sistema de trabajo de alto desempeño. Otras organizaciones como Merck, Ford y Deutsche Bank también han desarrollado unidades de recursos humanos especiales para administrar el cambio de la organización. Unilever creó un equipo de transición de gerentes de línea senior y de recursos humanos para vigilar la implementación de los equipos de alto desempeño y desarrollar un mapa de la implementación.[27]

Evaluación del éxito del sistema

Una vez que se establecen los sistemas de trabajo de alto desempeño, éstos tienen que ser monitoreados y evaluados en el tiempo. Se deben tratar varios aspectos del proceso de re-

auditoría de procesos Determinar si el sistema de trabajo de alto desempeño se ha implementado como se diseñó.

visión. Primero, debe existir una **auditoría de procesos** para determinar si el sistema se ha implementado como se diseñó, y si los principios de los sistemas de trabajo de alto desempeño están siendo reforzados. En la auditoría se pueden incluir preguntas como las siguientes:

- ¿Los empleados en realidad trabajan juntos, o el término "equipo" es sólo una etiqueta?
- ¿Los empleados reciben la información que necesitan con el fin de estar facultados para la toma de decisiones?
- ¿Los programas de capacitación desarrollan el conocimiento y las habilidades que necesitan los empleados?
- ¿Se recompensa a los empleados por su buen desempeño y sus sugerencias útiles?
- ¿Se trata a los empleados con tanta justicia como para que las diferencias de poder sean mínimas?

Segundo, el proceso de evaluación debe enfocarse en las metas de los sistemas de trabajo de alto desempeño. Para determinar si el programa tiene éxito los gerentes deben examinar cuestiones como las siguientes:

- ¿Se exhiben los comportamientos deseados en el trabajo?
- ¿Se están logrando los objetivos de calidad, productividad, flexibilidad y servicio al cliente?
- ¿Logran los empleados sus objetivos de calidad de vida?
- ¿La organización es más competitiva que en el pasado?

Por último, los sistemas de trabajo de alto desempeño se deben evaluar periódicamente en términos de las nuevas prioridades e iniciativas de la organización. Como los sistemas de trabajo de alto desempeño se construyen sobre la base de los procesos de negocio clave que dan valor a los clientes, a medida que cambian estos procesos y relaciones de clientes, también lo deberá hacer el sistema. La ventaja de los sistemas de trabajo de alto desempeño es que son flexibles y, por consiguiente, más fáciles de adaptar. Cuando ocurre el cambio, éste debe guiarse por una clara comprensión de las necesidades de la empresa y mostrar una estrecha adaptación vertical a la estrategia.

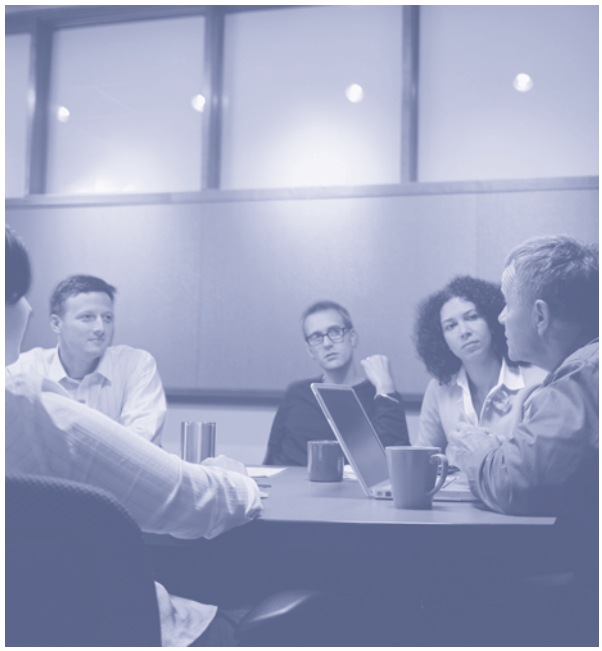
Resultados de los sistemas de trabajo de alto desempeño



Las organizaciones logran una gran variedad de resultados de los sistemas de trabajo de alto desempeño y de la administración de recursos humanos efectiva. Estos resultados se han clasificado en términos de las *preocupaciones de los empleados,* como la calidad de vida laboral y seguridad en el empleo o los *retos competitivos,* como el desempeño, la productividad y la rentabilidad. A lo largo de todo el libro se ha hecho hincapié en que las mejores organizaciones encuentran formas de lograr un equilibrio entre estos dos grupos de resultados y la realización de actividades para lograrlos.

Resultados de los empleados y calidad de vida laboral

En los sistemas de trabajo de alto desempeño hay muchos beneficios potenciales para los empleados. En los lugares de trabajo de alto desempeño los empleados tienen la libertad de decidir cómo van a lograr las metas. En un ambiente de aprendizaje las personas pueden correr riesgos, generar nuevas ideas y cometer errores, lo que a su vez lleva a nuevos productos, servicios y mercados. Como los empleados se sienten más involucrados con su trabajo es probable que se sientan más satisfechos y consideren que sus necesidades de crecimiento también están más satisfechas. Además, como están más informados y tienen más facultades es probable que consideren que el papel que desempeñan en la organi-



© TAXI/GETTY IMAGES

Los sistemas de trabajo de alto desempeño benefician a los empleados al mantenerlos involucrados e informados.

zación es más importante y que sus opiniones y experiencia tienen más valor. Esto por supuesto está en la base de un mayor compromiso. Con más habilidades y mejor potencial para la contribución pueden tener más seguridad en el empleo y ser más negociables en el mercado para otras organizaciones.

Además, como ya se analizó en el capítulo 1, las personas con licenciaturas de dos o cuatro años son un segmento creciente de la fuerza de trabajo. Para que los empleados con educación avanzada logren su potencial, se les debe permitir emplear sus habilidades y capacidades de tal forma que contribuyan al éxito de la organización al mismo tiempo que logran el crecimiento personal y las necesidades de satisfacción en el trabajo. Los sistemas de trabajo de alto desempeño sirven para fusionar los objetivos de la organización con las contribuciones de los empleados. Por otro lado, cuando las capacidades de los empleados no se emplean al máximo, las organizaciones operan por debajo de su pleno rendimiento y los empleados desarrollan actitudes y hábitos de trabajo deficientes.[28]

Resultados organizacionales y ventaja competitiva

Varios resultados organizacionales también provienen del uso de sistemas de trabajo de alto desempeño. Éstos incluyen mayor productividad, costos más bajos, mejor capacidad de respuesta a los clientes, mayor flexibilidad y mayor rentabilidad. En el recuadro "Lo más destacado en administración de recursos humanos 3" se proporciona una muestra de historias de éxito que han compartido algunas empresas acerca de su uso de sistemas de trabajo de alto desempeño.[29]

Hay que recordar que en el capítulo 2 se dijo que las organizaciones pueden crear una ventaja competitiva sostenible por medio de las personas si se enfocan en cuatro criterios. Deben desarrollar competencias en sus empleados que tengan las siguientes cualidades:

- *Que sean valiosas*: Los sistemas de trabajo de alto desempeño aumentan el valor al establecer maneras de incrementar la eficacia, reducir los costos, mejorar los procesos y proporcionar algo único a los clientes.
- *Que sean fuera de lo común*: Los sistemas de trabajo de alto desempeño ayudan a las organizaciones a desarrollar y aprovechar las habilidades, el conocimiento y las capacidades que no se encuentran disponibles de la misma manera para todas las organizaciones.
- *Que sean difíciles de imitar*: Los sistemas de trabajo de alto desempeño se diseñan en torno a los procesos y capacidades de los equipos que las empresas rivales no pueden transportar, duplicar o copiar.
- *Que sean organizadas*: Los sistemas de trabajo de alto desempeño combinan los talentos de los empleados y los despliegan con rapidez en nuevas asignaciones con el máximo de flexibilidad.[30]

Estos criterios muestran con claridad cómo los sistemas de trabajo de alto desempeño en particular y la administración de recursos humanos en general son decisivos para lograr la ventaja competitiva por medio de las personas.

Sin embargo, por todo su potencial, la implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño no es una tarea sencilla. Los sistemas son complejos y requieren una buena cantidad de asociación entre los ejecutivos, los gerentes de línea, los profesionales de recursos humanos, los representantes sindicales y los empleados. Irónicamente, esta gran complejidad es la que lleva a la ventaja competitiva. Como los sistemas de trabajo de alto

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3

La repercusión de los sistemas de trabajo de alto desempeño

- Ames Rubber Corporation, una empresa fabricante de productos de hule y componentes de máquinas de oficina con sede en Nueva Jersey, experimentó un aumento de 48 por ciento en productividad y cinco años seguidos de crecimiento en ingresos.
- Las ventas en Connor Manufacturing Services, una empresa de San Francisco, aumentaron 21 por ciento, mientras que los nuevos pedidos aumentaron 34 por ciento y la utilidad de operación de la empresa aumentó 21 por ciento, con lo que alcanzaron un nivel récord.
- En un periodo de siete años Granite Rock, una empresa de materiales de construcción y minería, ubicada en Watsonville, California, experimentó 88 por ciento de aumento en participación de mercado, su nivel de puntualidad en las entregas aumentó de 68 a 95 por ciento y los ingresos por empleado fueron 30 por ciento más altos que el promedio nacional.
- En One Valley Bank de Clarksburg, West Virginia, la rotación de empleados disminuyó 48 por ciento, la productividad aumentó 24 por ciento, la rentabilidad del capital (rendimiento sobre acción) aumentó 72 por ciento y las ganancias aumentaron 109 por ciento en tres años.
- La División Eastman de Tennessee, de Eastman Chemical Company, experimentó un aumento en su productividad de casi 70 por ciento, y 75 por ciento de sus clientes la clasificaron como la empresa química líder en satisfacción al cliente.
- Un estudio de John Paul MacDuffie en 62 plantas de automóviles mostró que aquellas que implementaron sistemas de trabajo de alto desempeño tuvieron 47 por ciento mejor calidad y 43 por ciento mejor productividad.
- Un estudio de Jeff Arthur de 30 pequeñas fábricas de acero mostró un aumento de 34 por ciento en productividad, 63 por ciento menos de desperdicio y 57 por ciento menos rotación.
- Un estudio realizado por Mark Huselid en 962 empresas de varias industrias mostró que los sistemas de trabajo de alto desempeño dieron como resultado un aumento anual en utilidades de más de 3800 dólares por empleado.

Fuente: Martha A. Gephart y Mark E. Van Buren, "The Power of High Performance Work Systems", *Training & Development* 50, núm. 10, octubre de 1996, pp. 21-36.

desempeño son difíciles de implementar, es difícil imitar a las organizaciones exitosas. La capacidad para integrar cuestiones de negocios y de empleados es muy rara, y hacerlo de manera que agregue valor a los clientes es en especial digno de mención. Organizaciones como Wal-Mart, Microsoft y Southwest Airlines pudieron hacerlo y como resultado disfrutan de una ventaja competitiva.

Sistemas de trabajo de alto desempeño y la pequeña y mediana empresa

Se concluye el análisis de los sistemas de trabajo de alto desempeño resaltando su aplicabilidad en organizaciones pequeñas y medianas. Aunque muchos de los ejemplos que se utilizaron para ilustrar la popularidad de los HPWS provienen de empresas grandes y muy conocidas, las filosofías, principios y técnicas que subyacen en los HPWS son apro-

objetivo 6

piadas también para la administración de empresas de todos tamaños. Sería equivocado pensar que los cuatro principios de HPWS identificados por Lawler (compartir información con los empleados, vincular el pago al desempeño, capacitar y desarrollar empleados y fomentar una cultura de trabajo igualitaria) son de alguna manera exclusivos de las organizaciones de la revista *Fortune 1000*. Tampoco sería correcto suponer que la anatomía de los HPWS es aplicable sólo a las grandes corporaciones. Las organizaciones progresistas de todos los tamaños han implementado con éxito sistemas de trabajo basados en equipos y prácticas de proceso de empleo que seleccionan empleados de alta calidad; han desarrollado programas de capacitación que actualizan de forma continua las habilidades de los empleados y han utilizado prácticas de compensación que apoyan las metas específicas de la organización. La clave es que han hecho todas estas cosas de manera coordinada e integradora. Estas organizaciones más pequeñas sólo han logrado un enfoque de sistemas para el diseño de la organización que combina las prácticas de recursos humanos, las estructuras de trabajo y los procesos que utilizan de manera efectiva las competencias de los empleados.

Los lectores de este libro encontrarán que los principios de HPWS son de gran ayuda para administrar recursos humanos, sin importar el tamaño de la organización.

RESUMEN

objetivo 1

Los sistemas de trabajo de alto desempeño son combinaciones específicas de prácticas de recursos humanos, estructuras de trabajo y procesos que maximizan los conocimientos, habilidades, compromiso y flexibilidad de los empleados. Se basan en principios contemporáneos de las organizaciones de alta participación. Estos principios incluyen la información compartida, el desarrollo del conocimiento, los vínculos desempeño-recompensa y el igualitarismo.

objetivo 2

Los sistemas de trabajo de alto desempeño están formados por varios componentes interrelacionados. Por lo general, el sistema comienza con el diseño de equipos de trabajo a los que se les otorgan facultades para llevar a cabo procesos de negocio clave. Los miembros del equipo se seleccionan y capacitan en habilidades técnicas, de solución de problemas e interpersonales. Para alinear los intereses de los empleados con los de la organización, los sistemas de recompensas se conectan con el desempeño y a menudo tienen incentivos de grupo y de la organización. El pago basado en habilidades se utiliza por lo regular para aumentar la flexibilidad, y los planes de pago asalariado se utilizan para mejorar un ambiente igualitario. Se tiende a compartir el liderazgo entre los miembros del equipo y se utiliza la tecnología de información para asegurar que los empleados tengan la información que necesitan para tomar decisiones productivas y oportunas.

objetivo 3

Las piezas del sistema son importantes sólo en términos de cómo ayudan al funcionamiento del sistema como un todo. Cuando todas las piezas se apoyan y complementan entre sí, los sistemas de trabajo de alto desempeño logran su adaptación interna. Cuando el sistema está alineado con las prioridades competitivas de la organización como un todo, se logra también la adaptación externa.

objetivo 4

Implementar sistemas de trabajo de alto desempeño representa una iniciativa de cambio multidimensional. Es mucho más probable que los sistemas de trabajo de alto desempeño funcionen sin problemas, si se elabora primero un caso de negocios. El apoyo de la alta dirección es esencial y también lo es el apoyo de los representantes del sindicato y de otros integrantes importantes. Los representantes de recursos humanos a menudo son útiles para establecer una estructura de transición para ayudar al proceso de implementación por medio de varias etapas. Una vez que el sistema está en su lugar, debe evaluarse en términos de sus procesos, resultados y continua adaptación a los objetivos estratégicos de la organización.

objetivo 5

Cuando se implementan de manera efectiva, los sistemas de trabajo de alto desempeño benefician tanto a los empleados como a la organización. Los empleados tienen más participación en la

organización, experimentan crecimiento y satisfacción y se vuelven más valiosos como participantes. La organización también se beneficia de la alta productividad, calidad, flexibilidad y satisfacción del cliente. Estas características en conjunto pueden proporcionar a una organización una ventaja competitiva sostenible.

objetivo 6

Los principios de HPWS aplican en ambientes de trabajo de organizaciones pequeñas y medianas, así como grandes. Las organizaciones progresivas de todos los tamaños han implementado con éxito los sistemas de trabajo de alto desempeño.

TÉRMINOS CLAVE

adaptación externa
adaptación interna
auditoría de procesos
sistema de trabajo de alto desempeño (HPWS, por sus siglas en inglés)

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

objetivo 1

1. ¿Considera que los cuatro principios de alta participación proporcionan un contexto adecuado para diseñar sistemas de trabajo de alto desempeño? ¿Qué otras cuestiones o lineamientos sugeriría para desarrollar sistemas de trabajo de alto desempeño?

objetivo 2

2. En muchos casos las organizaciones utilizan equipos como parte de sus sistemas de trabajo de alto desempeño. ¿Pueden dichos sistemas ser útiles en organizaciones que no utilizan equipos? ¿Qué cuestiones especiales tendrían que tratar?

objetivo 3

3. Aunque las adaptaciones interna y externa son cuestiones importantes en los sistemas de trabajo de alto desempeño, ¿cuál considera más importante? Explique su respuesta.

objetivo 4

4. Este capítulo hace mucho hincapié en los procesos involucrados en la implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño. ¿Cuáles son los pasos cruciales para una implementación exitosa?

objetivo 5

5. ¿Cómo considera que los resultados relacionados con los empleados y los organizacionales se relacionan entre sí? ¿Es posible lograr un grupo de resultados sin el otro? Explique su respuesta.

objetivo 6

6. ¿Qué cuestiones debe considerar un empleador más pequeño al intentar implementar sistemas de trabajo de alto desempeño? ¿Qué ventajas tendría una organización más pequeña al utilizar dichos sistemas?

EJERCICIOS DE PELÍCULA

Apollo 13: **Houston, tenemos un problema**

En este capítulo se analizaron algunos de los principios en los que se basan los sistemas de trabajo de alto desempeño. Esté pendiente de ver tales principios en acción cuando observe esta escena de la película *Apollo 13*.

Este extraordinario filme muestra de manera dramática una misión de la NASA a la luna que culminó en un desastre espacial. La solución innovadora de problemas y la toma de decisiones en medio de la ambigüedad masiva fueron los factores que salvaron a la tripulación. *Apollo 13* muestra por medio de sus escenas muchos ejemplos de solución de problemas y toma de decisiones. El simulador de gravedad cero, una aeronave KC-135 de cuatro motores (el "Cometa vómito" de la NASA), ayudó a crear la escenas realistas de ingravidez de la película. Estas escenas requirieron 600 vuelos parabólicos durante 10 días de filmación.

La escena elegida es una versión editada de la secuencia "Houston, tenemos un problema..." que aparece en la tercera parte del filme. Comienza cuando Jim Lovell (Tom Hanks) dice, "Houston, tenemos un problema". Esta escena termina después de que Lovell le dice a Control de Misión que están descargando algo en el espacio. La película continúa con la actividad frenética que se lleva a

cabo en Control de Misión. El director de vuelo Gene Krantz (Ed Harris) le pide a la gente que ponga manos a la obra en el problema y deje de conjeturar sobre él.

Qué ver y preguntarse

- ¿Qué principios de los sistemas de trabajo de alto desempeño aparecen en esta escena? Observe algunos ejemplos en esta escena de los principios que identificó. También se puede remitir a la figura 16.2 mientras observa la escena.
- En el capítulo anterior observó que capacitación y desarrollo consisten en una práctica de recursos humanos importante para el alto desempeño de los sistemas de trabajo. ¿Qué tipo de capacitación considera que recibieron los astronautas? ¿Esta capacitación parece haber sido efectiva para realizar su misión? ¿Por qué?
- Jim Lovel es el comandante de la misión del Apollo 13. Durante esta escena, ¿él muestra las características de liderazgo y dirección analizadas antes en este capítulo?

La experiencia en administración de recursos humanos

Evaluación de la adaptación estratégica de los sistemas de trabajo de alto desempeño

Lo sistemas de trabajo de alto desempeño (HPWS) son herramientas potencialmente poderosas para administrar el compromiso, la participación y la excelencia de los empleados. Sin embargo, garantizar que todas las prácticas de recursos humanos se apoyen unas a otras (y a los principios que subyacen a los HPWS) no siempre es fácil. A veces, ciertas prácticas de recursos humanos pueden apoyar a los HPWS, mientras que en otras incluso pueden actuar en contra de los principios. Pero si todas las prácticas de recursos humanos no están alineadas, el sistema puede estar condenado. Se necesita sólo una práctica mal alineada para que todo el sistema se derrumbe. Recuerde que los principios de HPWS incluyen los siguientes elementos:

- Información compartida
- Igualitarismo
- Desarrollo del conocimiento
- Vínculo desempeño-recompensa

Actividad

En la figura de la página siguiente se muestra una lista de las principales prácticas de recursos humanos utilizadas en Egan Clothiers, Ltd. Trabajen en equipos de cuatro a seis personas, evalúen el grado al que crean que cada práctica apoya a cada uno de los principios de HPWS (o se opone a ellos).

1. Para cada celda de la matriz inserte el número que indique el grado al que crea que la práctica de recursos humanos apoya el principio o es contraproducente. La escala va del −5 (muy contraproducente) al 5 (apoya mucho). El cero indica nada de apoyo o nada en contra.
2. Cuando termine de llenar cada celda agregue el número en cada fila para determinar hasta qué punto cada práctica de recursos humanos apoya a todos los principios. ¿Qué práctica de recursos humanos apoya más los principios de HPWS? ¿Qué práctica de recursos humanos es más preocupante?
3. Agregue cada columna para ver cómo el conjunto de prácticas de recursos humanos apoya cada principio. ¿Qué principio es el que más apoyo recibe? ¿Qué principio es el más preocupante?
4. Agregue las filas, columnas o ambas para ver cuánto apoyo recibe el HPWS. ¿Qué cambios recomendaría para mejorar el sistema?

Nota: Esta figura corresponde al caso integrador de Egan Clothiers, Ltd que se incluye al final del libro. El ejercicio se puede utilizar en conjunción con el caso o sólo se puede consultar el caso como lectura adicional.

EGAN CLOTHIERS, LTD.

PINCIPIOS DE HPWS

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

	Información compartida	Igualitarismo	Desarrollo del conocimiento	Vínculo desempeño–recompensa		
ESTRUCTURA						
• Equipo interfuncional						Fila 1
• Rotación de departamento						Fila 2
PROCESO DE EMPLEO						
• Selección por experiencia						Fila 3
• Promoción interna						Fila 4
CAPACITACIÓN						
• Habilidades para ventas al menudeo						Fila 5
• Servicio al cliente						Fila 6
RECOMPENSAS						
• Evaluación de resultados						Fila 7
• Distribución obligatoria						Fila 8
• Incentivos individuales						Fila 9
TECNOLOGÍA						
• Sistema de información de RH						Fila 10
• Desempeño posterior						Fila 11
CLAVE DE PUNTUACIÓN	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	TOTAL	

5 = apoya mucho el principio
0 = neutral
–5 = muy contraproducente

caso 1

Los HPWS transforman una planta en Nevada en una entre un millón

En el mundo de las fábricas de bebidas este hecho memorable de la planta de Ocean Spray Henderson ubicada en Nevada, es algo insólito: un millón de horas de operación sin ningún accidente que haya ocasionado pérdida de tiempo. "Éste es un logro que muy pocos en nuestra industria consiguen", dice Mike Stamatakos, vicepresidente de operaciones de Ocean Spray. "El registro de seguridad de una fábrica es un reflejo de qué tan bien funciona. Este hecho es una indicación de que Henderson hace bien la mayoría de las cosas (si no es que todas)."

El hecho de que Ocean Spray Henderson sea una de las fábricas de bebidas más seguras no es por accidente. El hecho impresionante de operaciones de la planta es el resultado de dos años y medio de esfuerzo por mejorar la conciencia de la seguridad, el tiempo de funcionamiento y las operaciones generales. Cuando se construyó la fábrica en 1994 para dar servicio a los clientes de Ocean Spray que viven al oeste de las Rocallosas, Ocean Spray tuvo la visión de crear un sistema de trabajo de alto desempeño. La meta era tener una fuerza de trabajo educada e involucrada que pudiera subir la barrera en términos de desempeño y operaciones de la planta.

Como parte de ese esfuerzo, en 2001 los gerentes de Henderson iniciaron un programa dedicado a la salud y seguridad ambiental (EHS, por sus siglas en inglés). Un paso temprano en el proceso fue llevar a un terapeuta ocupacional para que realizara un análisis de seguridad en la planta. El programa EHS va desde capacitación formal basada en computadora (obligatoria para todos los empleados) hasta promociones divertidas diseñadas

para atraer a los empleados con el mensaje de seguridad. El personal de la planta de Ocean Spray Henderson se divide en cuatro equipos y cada uno se mide con base en qué tan bien se desempeñan. En el tablero de anuncios se muestran los días sin accidentes registrables que lleva cada equipo. Un marcador en el piso de la planta proporciona a los trabajadores una actualización en tiempo real de las estadísticas vitales del desempeño de la misma. La idea es que un trabajador informado es un miembro más fuerte de un equipo. La planta opera con un horario de entregas y envíos "justo a tiempo" que ayuda a mantener las cosas funcionando a tiempo y dentro del presupuesto.

Llegar a la marca de un millón de horas fue una aventura de 25 años. "No sólo se trata de que las personas en el mostrador prediquen con el ejemplo. Son todas las personas del piso y todas las de las instalaciones que demuestran con hechos lo que dicen", dice Jim Colmey, un especialista en seguridad de la planta.

Fuente: Resumido de Andrea Foote, "One in a Million: Ocean Spray Henderson Has Parlayed Hard Work and Dedication into a Remarkable Operations Milestone", *Beverage World* 122, núm. 8, 15 de agosto de 2003, pp. 22-29.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los aspectos clave del sistema de trabajo de alto desempeño de Ocean Spray?
2. ¿Considera que el sistema logra la adaptación interna y externa?
3. ¿Qué otras prácticas de recursos humanos puede considerar la empresa implementar?

caso 2

HPWS en Xerox Corporation

Una de las empresas más grandes de Estados Unidos que implementó sistemas de trabajo de alto desempeño fue Xerox Corporation, la cual emplea a 58 100 personas a nivel mundial. Sus ingresos en 2004 fueron de 15 700 millones de dólares. Como resultado de una orden de administración de calidad total de que "mejorar la calidad es trabajo de todos los empleados", Xerox introdujo su versión de equipos facultados, a los que llamó "grupos familiares". Estos grupos familiares se convirtieron en la piedra angular de los sistemas de trabajo de alto desempeño por medio de la organización de servicio de la empresa alrededor del mundo. Los gerentes de servicio de Xerox se dieron cuenta de que podían mejorar la productividad si la responsabilidad de la toma de decisiones se acercaba más al punto de contacto con el cliente. A medida que los grupos de trabajo facultados evolucionaban, la empresa comenzó a darse cuenta de que los grupos no podían funcionar de manera efectiva a menos que también cambiaran otros aspectos de la empresa. Los empleados se quejaban de que eran evaluados y recompensados como individuos a pesar de estar organizados como equipos. Los miembros de los equipos no recibían el tipo de información que necesitaban para tomar decisiones. Esto llevó a Xerox a considerar el sistema completo en el que operaban los equipos. Y así surgieron los sistemas de alto desempeño.

Tal vez el mejor ejemplo de una transición a HPWS es la Unidad de Negocios del Cliente de Ohio (CBU, por sus siglas en inglés), con sede en Columbus, Ohio. Los sistemas de trabajo de alto desempeño no se introdujeron de la noche a la mañana, sino mediante un proceso gradual que tomó casi 10 años. Los primeros pasos fueron tímidos y constaron sobre todo de capacitaciones en dinámicas de grupo y habilidades de facilitación. Después, Xerox se dio cuenta de la importancia de analizar y aplicar reingeniería a los procesos de trabajo. Se analizaron y documentaron todos los procesos primarios, como la confiabilidad, la planeación de partes y la facilitación de equipos. En cada grupo de trabajo se identificaron los dueños de los procesos y cada miembro de equipo asumió un rol diferente.

Como dueños del proceso, los miembros del equipo tenían la responsabilidad de la toma de decisiones y la responsabilidad de las decisiones cotidianas, como el programa de trabajo, y la de decisiones más importantes, como la contratación y la revisión del desempeño. Las nuevas responsabilidades generaron algunos problemas. Se esperaba que los miembros de los grupos de trabajo tomaran decisiones, pero a menudo les faltaba información pertinente.

Como respuesta, Xerox creó un sistema de administración de la información para rastrear y resumir los indicadores de negocios clave. La mayoría de la información de negocios se actualiza una vez por mes. Alguna información, como los reportes de gastos, se actualiza cada semana. Este sistema también proporciona a los equipos indicadores de niveles de satisfacción del cliente varias veces al mes. En cada reunión del equipo los miembros comparten información acerca del plan de negocios de la empresa y su desempeño financiero.

El sistema de comunicación no fue lo único que se tuvo que modificar para apoyar los sistemas de trabajo de alto desempeño. Los equipos tenían que estar unidos por objetivos e incentivos comunes. Se les tenía que compensar de manera que se fomentara la colaboración entre los miembros del equipo y los motivara a trabajar por los objetivos del equipo. Como resultado, Xerox cambió a un sistema de compensación de pago por desempeño llamado "Excelencia del grupo de trabajo", que recompensa el desempeño de un equipo como un todo. Después, dentro de cada equipo, se distribuyen las recompensas con base en factores como la experiencia.

Algunos gerentes tuvieron problemas con los nuevos sistemas de trabajo. Para aumentar su comprensión se mandó a algunos a la operación de servicio de Xerox en Phoenix, Arizona, que también había experimentado con equipos facultados. Ahí aprendieron que la clave del apoyo gerencial a equipos de trabajo era hacer que los gerentes mismos se estructuraran en equipos. Sólo después de experimentar las dinámicas de equipo y de adquirir las habilidades para trabajar en equipo, los gerentes pudieron manejar las necesidades de los equipos que supervisaban.

La CBU de Ohio se convirtió en la organización número uno de servicios dentro de Xerox, con niveles de satisfacción del cliente de más o menos 94 por ciento en llamadas de servicio. También tiene los gastos de mantenimiento más bajos por vehículo de todas las unidades de servicio de Xerox. Es fácil encontrar evidencia del éxito de otros sistemas de trabajo de alto desempeño en Xerox. Las organizaciones de servicio reportaron aumentos en todas sus áreas objetivo. La satisfacción del cliente aumentó hasta en 10 puntos, donde cada punto representa millones de dólares de negocios. La satisfacción de los empleados mejoró 15 por ciento. También hubo aumentos de entre 10 y 15 por ciento en tiempo de respuesta y confiabilidad.

Fuente: Martha A. Gephart y Mark E. Van Buren, "The Power of High Performance Work Systems", *Training & Development* 50, núm. 10, octubre de 1996 pp. 21-36; Julie Demers, "Service Drives a New Xerox Program", CMA Management 76, núm. 3, mayo de 2002, pp. 36-39.

PREGUNTAS

1. Si fuera gerente de Xerox, ¿qué le preocuparía respecto a la manera en la que la empresa implementó al principio los sistemas de trabajo de alto desempeño?
2. ¿Qué papel desempeñó la tecnología de la información al apoyar los sistemas de trabajo de alto desempeño?
3. ¿Por qué supone que algunos gerentes de Xerox se resistieron a los nuevos sistemas?

caso 3

El proyecto de Iams Pet

Iams Pet Food Company lleva a cabo reuniones trimestrales de comunicación con los empleados de sus 11 principales instalaciones en el mundo, y lo ha estado haciendo desde 1985, incluso después de que Procter & Gamble la adquiriera en el 2000. Varios miembros del equipo de liderazgo, entre los que se incluye al dueño y al presidente, han asistido a cada una de estas reuniones. Este método de comunicación ayudó a impulsar el crecimiento de la empresa. En 1985, Iams tenía alrededor de 50 millones de dólares en ventas, con un par de cientos de empleados en tres ubicaciones principales. A finales de 2004 sus ventas fueron de 1600 millones de dólares y la empresa tenía miles de empleados en todo el mundo.

En 1985, el departamento de recursos humanos de Iams llevó a cabo su primera encuesta de actitud entre los empleados. Las puntuaciones totales de la encuesta de 21 preguntas fueron muy buenas. Pero una declaración en la encuesta tuvo una puntuación muy baja, lo que llamó la atención del equipo de propiedad y del equipo de liderazgo. La declaración decía: "No obtenemos suficiente información acerca de qué tan bien están haciendo las cosas nuestro equipo de trabajo y la empresa". Los empleados les decían a los gerentes que se sentían excluidos mientras la empresa crecía. Algo no estaba bien con la comunicación.

Esto fue una llamada de alerta para el equipo de propiedad y liderazgo, porque la filosofía de la empresa estaba construida en torno a la Cultura, los Clientes, los Productos y las Personas (CCPP). Como la alta dirección en realidad creía en esta filosofía, consideraron que era esencial mejorar el proceso de comunicación general en la empresa. La administración decidió que necesitaban reportar la información a los empleados como si fueran accionistas, aun cuando Iams era una empresa privada.

El equipo de liderazgo también sabía que si no hacían algo para mejorar la comunicación, se necesitaría una tercera parte para representar a los empleados de Iams en la comunicación con la administración. Esto podía poner aún más distancia entre la administración y los empleados y complicar más el proceso de comunicación abierta que la administración había imaginado. El proceso con el que al final estuvieron de acuerdo fue llevar a cabo "Reuniones trimestrales" para compartir información como si en verdad sus empleados fueran accionistas.

Cómo funciona

¿Cómo funciona este proceso de comunicación de "Reuniones trimestrales"? Las reuniones trimestrales de los empleados de Iams se llevan a cabo cuatro veces por año en la oficina central, Investigación y Desarrollo, en las plantas y en ubicaciones internacionales clave. Los gerentes senior viajan a cada ubicación y comparten tanto resultados de negocios como otra información pertinente (planes futuros, productos, estrategias, etcétera). El liderazgo en cada ubicación de la empresa también comparte resultados locales. Esto se hace en un ambiente de grupo en el que todos los empleados asisten a la reunión.

La importancia de la verdadera comunicación de dos vías se volvió muy clara cuando este proceso se convirtió en una plataforma para todo tipo de mejoras. Primero, este foro permite a todos los empleados convertirse en "accionistas" activos, ya que reciben resultados clave de la empresa actualizados. Esto es importante, porque cada empleado está en un plan de incentivos de bonos ligado a las ventas, a las utilidades y al rendimiento sobre la inversión.

El foro también permite el diálogo abierto entre los empleados y la administración senior después de que terminan las presentaciones. Las reuniones permiten que se pase una gran cantidad de información de manera oportuna y agregan velocidad a los equipos. Aún cuando las reuniones trimestrales de los empleados parecen restarles velocidad y producción a los equipos, en realidad las han mejorado.

Generar confianza

Otro aspecto importante de las reuniones trimestrales es la confianza que desarrollan entre los empleados y la administración. Las reuniones se caracterizan por la total franqueza, aceptación de críticas, exigencia de retroalimentación, atmósfera no amenazante y respuestas honestas a preguntas abiertas, sin respuestas prefabricadas. Este tipo de atmósfera crea un proceso de aprendizaje para todos los participantes en las reuniones.

El "Factor confianza" es un asunto de crecimiento personal para todos. Por ejemplo, una característica única de cada reunión es que el presidente o vicepresidente habla directamente con los nuevos empleados frente a todos los empleados acerca de la visión, los valores y estrategias de la empresa como una bienvenida a ésta. Esto establece el tono de toda la reunión y fomenta la confianza y participación de los trabajadores. El secreto del éxito radica en la presentación honesta y sencilla de los hechos, que pone todas las cartas sobre la mesa. El hecho de compartir información importante acerca de la organización y los resultados de desempeño de la misma con toda la comunidad de la empresa muestra un interés genuino por parte del liderazgo.

Por último, llevar a cabo estas reuniones de manera regular es esencial para generar confianza. Como resultado, todos los miembros del equipo se hacen responsables públicamente por lo que dicen que van a hacer. Cuando esto sucede, surge la confianza. Cada vez más desempeños positivos empiezan a darse dentro de la organización.

Mediante este proceso se comunican las expectativas de alto desempeño para cada miembro de la organización (incluyendo los líderes). Es como una calle de doble sentido: el liderazgo busca retroalimentación e ideas de cada nivel de la empresa y los empleados están bien informados, enfocados en las metas de la organización y motivados para seguir adelante. Se establece de forma continua la confianza entre el liderazgo y los miembros porque en realidad se comprenden y tienen la oportunidad de hablar.

Por medio de este proceso, el liderazgo de la empresa mantiene a todos enfocados en la visión, misión, estrategias y metas de la organización. Como esto se lleva a cabo cada tres meses, los cambios importantes, las instrucciones erradas y las cuestiones de comunicación se pueden corregir con rapidez y se pueden tomar medidas para seguir el camino correcto.

Administración

Llevar a cabo reuniones de toda la empresa siempre es complicado. Decidir el lugar y el mejor momento de la semana para realizarlas es difícil. The Iams Company utiliza los auditorios de las escuelas preparatorias y centros comunitarios locales, así como sus propias salas de conferencias situadas en ubicaciones remotas. Los mejores días de la semana para Iams son los jueves, viernes o lunes; las reuniones abarcan un periodo de tres semanas para llegar a todas las ubicaciones. Recursos humanos orquesta la agenda, la mecánica y la entrega.

Al final del programa todo el liderazgo local y de la oficina central se coloca frente al público para responder preguntas. Si un miembro del equipo de liderazgo no conoce la respuesta a la pregunta, se responsabiliza de buscarla, buscar a quien la haya planteado y colocarla donde todos la vean. Esto muestra que se puede confiar en el liderazgo para dar seguimiento y responder a los empleados, que se preocupan por ellos y los respetan.

Los resultados

Así que, ¿qué es lo que hace este proceso de comunicación por la empresa? En primer lugar, proporciona dirección al equipo de la empresa. Otorga respuestas a lo que se está haciendo, a dónde se dirige la empresa y cómo llegará hasta allí.

En segundo lugar, proporciona definición. Ayuda a todos a comprender por qué se llevan a cabo ciertas acciones, por qué se elaboran ciertos productos y por qué se utilizan ciertos métodos. Ayuda a establecer la importancia del puesto de cada uno dentro del esquema general. Establece las definiciones de calidad y productividad. Responde a cuestiones individuales y de grupo acerca de los programas administrativos y sociales de la empresa. Y lo más importante: explica por qué se hace lo que se hace.

En tercer lugar, tiene que ver con el impulso. Fomenta el espíritu de unidad. Da vida a la visión, valores y estrategias de la empresa para todos. Mantiene al equipo enfocado y moviéndose hacia la meta común.

Por último, este foro es una oportunidad para la administración senior de desarrollar sus habilidades de liderazgo. Hacer que los jefes de ubicación, división o departamento se coloquen frente a aquellos a quienes guían proporcionando actualizaciones de desempeño y, al responder preguntas, desarrolla sus capacidades de liderazgo. Responder por qué y cómo; aclarar los asuntos que puedan empezar a dar problemas; manejar las preguntas sin amenazar a la persona… éstos son algunos de los elementos esenciales que el liderazgo de la empresa debe dominar. La administración de Iams tiene muchas oportunidades para demostrar valor, pasión, integridad y empatía.

El costo

Este tipo de programa requiere gran cantidad de esfuerzo y costo: cerrar parte o todas las operaciones de una oficina o planta durante tres o cuatro horas una vez cada trimestre, el tiempo y traslado de los presentadores, el apoyo de IT y audiovisuales. ¿Vale la pena el costo y el esfuerzo involucrados en este tipo de estrategia de recursos humanos? Cada empresa u organización tendrá que determinar eso con base en su tamaño y número de ubicaciones. Para Iams, los beneficios son reales y este foro apoya los conceptos de administración del desempeño y desempeño de la administración.

Catalizador de recursos humanos

El liderazgo de recursos humanos puede ser el catalizador estratégico que empuje este tipo de comunicación de la organización hacia adelante. La creatividad tiene que aparecer sin importar el tamaño de la organización para hacer que este proceso de comunicación de dos vías se haga realidad. La tecnología de la comunicación (como videoconferencias) se encuentra fácilmente disponible para apoyar el esfuerzo. Pero nunca se debe olvidar el poder del contacto cara a cara y la importancia de que la alta dirección esté dispuesta a responder las preguntas de la organización. Los eventos de negocios actuales continúan apuntando a la necesidad de establecer confianza.

Fuente: John Meyer, "Strategic Communication Enhances Organizational Performance". Reproducido con permiso de *Human Resource Planning* 25, núm. 2, 2002, pp. 7-9. © Copyright 2002 por The Human Resource Planning Society, 317 Madison Avenue, Suite 1509, Nueva York, NY 10017, teléfono: (212) 490-6387, Fax: (212) 682-6851. Ver también "The Fast 50: Peak Performers", *Fast Company,* marzo de 2005, p. 52.

PREGUNTAS

1. ¿Qué aspectos (principios, prácticas, etcétera) de los sistemas de trabajo de alto desempeño se representan en Iams?
2. Si fuera asesor de esta empresa, ¿qué recomendaciones haría para mejorar el sistema?
3. ¿Le preocupa algo de lo que hace Iams? Explique su respuesta.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. D. A. Nadler y M. S. Gerstein, "Designing High-Performance Work Systems: Organizing People, Work, Technology, and Information", *Organizational Architecture,* San Francisco: Jossey-Bass, 1992, pp. 195-208; E. Lawler III, Susan Albers Mohrman y Gerald E. Ledford, *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies,* San Francisco: Jossey-Bass, 1995, Edward Lawler III, Susan Albers Mohrman y George Benson, *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000: The CEO Report,* San Francisco: Jossey-Bass, 2001. Ver también David Nadler, Michael Tushman y Mark Nadler, *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture,* Nueva York: Oxford University Press, 1997, Cameron Allan y Ken Lovell, "The Effects of High Performance Work Systems on Employees in Aged Care", *Labour & Industry* 13, núm. 3, abril de 2003, pp. 1-17.
2. Carlton P. McNamara, "Making Human Capital Productive", *Business and Economic Review* 46, núm. 1, octubre-diciembre de 1999, pp. 10-13; Meagan Stovel y Nick Bontis, "Voluntary Turnover: Knowledge Management-Friend or Foe?", *Journal of Intellectual Capital* 3, núm. 3, 2002, pp. 303-322.
3. Martin Eppler y Oliver Sukowski, "Managing Team Knowledge: Core Processes, Tools and Enabling Factors", *European Management Journal* 18, núm. 3, junio de 2000, pp. 334-341; Andrea Foote, "One in a Million: Ocean Spray Henderson Has Parlayed Hard Work and Dedication into a Remarkable Operations Milestone", *Beverage World* 122, núm. 8, 15 de agosto de 2003, pp. 22-29.
4. Anil Gupta y Vijay Govindarajan, "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review* 42, núm. 1, otoño de 2000, pp. 71-80; Patricia Panchack, "Putting Employees First Pays Off", *Industry Week* 251, núm. 5, junio de 2002, p. 14; Donna Berry, "Commitment to Culture: Old Home Foods Invests in Technology and Intellectual Capital", *Dairy Foods* 104, núm. 4, abril de 2003, p. 32.
5. Esta sección se basa en algunos estudios relacionados con mejores prácticas en administración de recursos humanos y con el desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño. Ver Arup Varma, Richard W. Beatty, Craig Eric Schneier y David O. Ulrich, "High Performance Work Systems: Exciting Discovery or Passing Fad?", *Human Resource Planning* 22, núm. 1, 1999, pp. 26-37; J. B. Arthur, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal* 37, 1994, pp. 670-687; M. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal* 38, 1995, pp. 635-672; P. Osterman, "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?", *Industrial and Labor Relations Review* 47, núm. 2, 1994, pp. 173-188; Craig Olson y Casey Ichniowski, "What Works at Work: Overview and Assessment", *Industrial Relations* 35, núm. 3, 1996, pp. 299-333; Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean, Jr. y David P: Lepak, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal* 39, núm. 4, agosto de 1996, pp. 836-866; John F. Tomer, "Understanding High-Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resources Management", *The Journal of Socio-Economics* 30, núm. 1, enero de 2001, p. 63.
6. Jeffrey Kling, "High Performance Work Systems and Firm Performance", *Monthly Labor Review*, mayo de 1995, pp. 29-36. Ver también Chad Kaydo, "Top of the Charts: FedEx", *Sales and Marketing Management* 150, núm. 7, julio de 1998, pp. 46 y 48; Michael Trachtman, "Roving Internet Appliances", *Web Techniques* 6, núm. 10, octubre de 2001, pp. 55-57; Richard Schulman, "Just Say the World", *Supermarket Business* 56, núm. 6, 15 de junio de 2001, pp. 19-20; "Customer Service Excellence: Continuously Delighting Your Customers", *PR Newswire,* 24 de febrero de 2005.
7. Para más información acerca del diseño de equipos en torno a procesos críticos de trabajo ver Mark Chen, "Applying the High Performance Work Team to EPC", *AACE International Transactions,* 2002, pp. PM61-PM67; Valerie Sessa, "Supporting Work Team Effectiveness: Best Management Practices for Fostering High Performance", *Personnel Psychology* 53, núm. 2, verano de 2000, pp. 457-460.
8. Ver Lawler, Mohrman y Ledford, *Creating High Performance Organizations*; Eileen Appelbaum, Thomas Bailey, Peter Berg y Narne Kalleberg, *Manufacturing Advantage*: *Why High-Performance Work Systems Pay Off,* Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000; Gil Preuss y Brenda Lautsch, "The Effect of Formal versus Informal Job Security on Employee Involvement Programs", *Relations Industrielles* 57, núm. 3, verano de 2002, pp. 517-539; Wendy S. Becker, "Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off", *Personnel Psychology* 56, núm. 2, verano de 2003, pp. 549-553; "Nike Factories to Get Help from MIT's Sloan School", *Information Week*, 13 de abril de 2005.
9. Laurie J. Bassi y Mark E. Van Buren, "Sustaining High Performance in Bad Times", *Training & Development* 51, núm. 6, junio de 1997, pp. 32-42; Katie Thomas, "Short-Term Downsizing, Long-Term Performance", *Incentive* 171, núm. 4, abril de 1997, p. 14; Nik Theodore y Rachel Weber, "Changing Work Organization in Small Manufacturers: Challenges for Economic Development", *Economic Development Quarterly* 15, núm. 4, noviembre de 2001, pp. 367-379.
10. Michael J. Stevens y Michael A. Campion, "Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings", *Journal of Management* 25, núm. 2, 1999, pp. 207-228; Leaetta Hough y Frederick Oswald, "Personnel Selection: Looking

toward the Future-Remembering the Past", *Annual Review of Psychology* 51, 2000, pp. 631-664.

11. Cristina Gibson y Mary Zellmer-Bruhn, "Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork", *Administrative Science Quarterly* 46, núm. 2, junio de 2001, pp. 274-303; Diane Bailey, "Modeling Work Group Effectiveness in High-Technology Manufacturing Environments", *IIE Transactions* 32, núm. 4, abril de 2000, pp. 361-368; Mark E. Van Buren y Jon M. Werner, "High Performance Work Systems", *B&E Review,* octubre-diciembre de 1996, pp. 15-23; "Schindler Elevator Announces Center for Service Excellence; Holland, OH Facility to Serve as National Support Center", *PR Newswire,* 21 de julio de 2004, "Large Organizations That Focus on Excellence in Human Capital Management May be More Likely to Outperform the Market, According to Taleo Customer Study", *PR Newswire,* 30 de marzo de 2005.
12. Rosemary Batt y Lisa Moynihan, "The Viability of Alternative Call Centre Production Models", *Human Resource Management Journal* 12, núm. 4, 2002, p. 14. Para más información sobre la potencial aplicación del "intracapital" ver Gifford Pinchot, "Free Intraprise", *Executive Excellence* 18, núm. 1, enero de 2001, p. 10.
13. David Paper, James Rodger y Parag Pendharker, "A BPR Case Study at Honeywell", *Business Process Management Journal* 7, núm. 2, 2001, pp. 85-93. Véase también 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. 293-312; Leslie A. Weatherly, "Performance Management: Getting It Right from the Start", *HRMagazine* 49, núm. 3, marzo de 2004, pp. S1-S11.
14. Warren Bennis, "The Future Has No Shelf Life", *Executive Excellence* 17, núm. 8, agosto de 2000, pp. 5-6; Peggy Holman, "Culture Change", *Executive Excellence* 17, núm. 7, julio de 2000, p. 16; Clinton Longenecker, "Building High Performance Management Teams", *Industrial Management* 43, núm. 6, noviembre-diciembre de 2001, pp. 21-26; Wendy S. Becker, "Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work System Pay Off", *Personnel Psychology* 56, núm. 2, verano de 2003, p. 549.
15. Keith Newton, "The High Performance Workplace: HR-Based Management Innovations in Canada", *International Journal of Technology Management* 16, núm. 1-3, 1998, pp. 177-192; Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka, *Enabling Knowledge Creation*: *How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation,* Nueva York: Oxford University Press, 2000; Lawler, Mohrman y Benson, *Organizing for High Performance.*
16. Patrick M. Wright y Scott A. Snell, "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review* 23, núm. 4, octubre de 1998, pp. 756-772; Claire Brown y Michael Reich, "Micro-Macro Linkages in High-Performance Employment Systems", *Organization Studies* 18, núm. 5, 1997, pp. 765-781; S. A. Snell, M. Shadur y P. M. Wright, "Human Resources Strategy: The Era of Our Ways", en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management,* Londres: Blackwell, 2002, pp. 627-649.
17. Van Buren y Werner, "High Performance Work Systems", pp. 15-23; Gilbert Probst, Steffen Raub y Kai Romhardt, *Managing Knowledge-Building Blocks for Success,* Nueva York: Wiley, 2000. Para un ejemplo parecido de adaptación vertical en empresas europeas ver Sue Hutchinson, John Purcell y Nick Kinnie, "Evolving High Commitment Management and the Experience of the RAC Call Center", *Human Resource Management Journal* 10, núm. 1, 2000, pp. 63-78.
18. Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001.
19. Varma, Beatty, Schneier y Ulrich, "High Performance Work Systems", pp. 26-37; Gephart y Van Buren, "Power of High Performance Work Systems", *Training & Development* 50, núm. 10, octubre de 1996, pp. 21-36; Foote, "One in a Million: Ocean Spray Henderson", pp. 22-29.
20. Varma, Beatty, Schneier y Ulrich, "High Performance Work Systems", pp. 26-37; Gephart y Van Buren, "Power of High Performance Work Systems"; "Making Change Work-for Real", *HRFocus* 80, núm. 1, enero de 2003, p. S1.
21. Louise Clarke y Larry Haiven, "Workplace Change and Continuous Bargaining", *Relations Industrielles* 54, núm. 1, invierno de 1999, pp. 168-191; Ruth Wright, "Forging Sustainable Alliances in a New Economy", *Canadian Business Review,* verano de 1995, pp. 20-24.
22. Clarke y Haiven, "Workplace Change", pp. 168-191; Wright, "Forging Sustainable Alliances", pp. 20-24; Joel Cuthcer-Gershenfeld, Thomas Kochan y John Calhoun Wells, "In Whose Interest? A First Look at National Survey Data on Interest-Based Bargaining in Labor Relations", *Industrial Relations* 40, núm. 1, enero de 2001, pp. 1-21.
23. Wright, "Forging Sustainable Alliances", pp. 20-24; Hannele Rubin, "How CEO's Get Results", *Chief Executive,* febrero de 2001, p. 8.
24. Wright, "Forging Sustainable Alliances", pp. 20-24.
25. Gephart y Van Buren, "Power of High Performance Work Systems"; Michael Beer, "How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox", *Organizational Dynamics* 29, núm. 4, primavera de 2001, pp. 233-247.
26. Neal y Tromley, "From Incremental Change to Retrofit", *The Academy of Management Executive* 9, núm. 1, febrero de 1995, pp. 42-54.
27. Nicolay A. M. Worren, Keith Ruddle y Karl Moore, "From Organizational Development to Change Management: The Emergence of a New Profession", *Journal of Applied Behavioral Science* 35, núm. 3, septiembre de 1999, pp. 273-286; Randa A. Wilbur, "Making Changes the Right Way", *Workforce*, suplemento marzo de 1999, pp. 12-13; Gephart y Van Buren, "Power of High Performance Work Systems"; Irena St. John-Brooks, "CEOs see HR as Helping to Lead Organizational Efforts: USA", *Benefits & Compensation International* 32, núm. 1, julio-agosto

de 2002, pp. 73-74; "Human Resources Role Transformed at Deutsche Bank", *Human Resource Management International Digest* 10, núm. 5, 2002, pp. 12-14; Michael Svoboda y Silke Schroder, "Transforming Human Resources in the New Economy: Developing the Next Generation of Global HR Managers at Deutsche Bank AG", *Human Resource Management* 40, núm. 3, otoño de 2001, pp. 261-273; "HR Advice Manage Transition-Not just Change", *HR Briefing,* 15 de noviembre de 2002, pp. 1-2; "HR Must Seize Major Role over Change Management", *Personnel Today,* 20 de mayo de 2003, p. 8.

28. Berg, "The Effects of High Performance Work Practices"; Peter Cappelli y Nikolai Rogovsky, "Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and Lean Production", *Industrial & Labor Relations Review* 51, núm. 4, julio de 1998, pp. 633-653; D. J. Storey, "Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in the UK: Do They Really Influence Firm Performance?", *Omega* 30, núm. 4, agosto de 2002, pp. 249-264; Paul Osterman, "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare", *Industrial & Labor Relations Review* 53, núm. 2, enero de 2000, pp. 179-196; "How to Take the 'Non' out of Your 'Non-Performers'", *Human Resource Department Management Report,* febrero de 2005, pp. 1-5.
29. Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson y Lorrina J. Eastman, "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach", *Group & Organization Management* 24, núm. 3, septiembre de 1999, pp. 300-339; Jeffrey Pfeffer y John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive* 13, núm. 2, mayo de 1999, pp. 37-48; Laurie J. Bassi y Mark E. Van Buren, "The 1999 ASTD State of the Industry Report", *Training & Development,* suplemento, 1999, pp. 1-26.
30. John Purcell, "Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-Sac?", *Human Resource Management Journal* 9, núm. 3, 1999, pp. 26-41; Snell, Shadur y Wright, "Human Resources Strategy: The Era of Our Ways", pp. 627-649; Patrick M. Wright, Benjamin Dunford y Scott A. Snell, "Human Resources and the Resource-Based View of the Firm", *Journal of Management* 27, núm. 6, 2001, pp. 701-721.

Recursos humanos prueba su valor en alimentos SYSCO

Caso 1

Este caso muestra una prueba de la repercusión del innovador Centro Virtual de Recursos Humanos de SYSCO Corporation. Este centro motivó a Jim Hope, presidente de una subsidiaria de SYSCO en Kansas City, a pasar una noche en el almacén hasta antes del amanecer con el fin de poder hacer una presentación sobre las opciones de existencias para los conductores de camiones de la empresa. "Hicimos una encuesta de ambiente en el centro de trabajo", dice Hope, "y una de las cosas que ésta mostró fue que los empleados querían ver más seguido a la alta dirección en persona".

Sin duda existen empresas donde la administración regional se queja de tener que implementar iniciativas provenientes de las oficinas corporativas. Pero SYSCO, la empresa de servicios de alimentos más grande de Estados Unidos, con 29 000 millones de dólares en ingresos anuales, no es una de ellas. La razón es simple: los ejecutivos regionales como Hope son libres de aceptar o rechazar los programas que inicia el Centro Virtual de Recursos. El programa utiliza un enfoque de "impulsado por el mercado" para recursos humanos, en el que los profesionales del corporativo de RH de SYSCO tienen que convencer a las subsidiarias regionales de "comprar" sus iniciativas… y de pagar por ellas.

"Elegimos lo que creemos que nos va a ayudar", comenta Hope. Al mismo tiempo, él y otros gerentes regionales, así como la alta dirección de SYSCO, están entusiasmados por los resultados que el enfoque no ortodoxo del Centro Virtual de Recursos ha producido. Por ejemplo, desde que el centro empezó a funcionar, en 1998, SYSCO ha experimentado una gran disminución en las demandas por concepto de compensación de los empleados, lo que representa un ahorro anual de 10 millones de dólares, según calcula la empresa. Asimismo, reporta una mejora significativa en la tasa de retención de los empleados del tercer turno del almacén, que son difíciles de conservar, con un ahorro estimado de 15 millones de dólares en costos anuales. La administración corporativa también está impresionada por la contribución de recursos humanos al desempeño final en SYSCO. "Siento en realidad que RH ha ayudado en nuestras utilidades", dice el presidente y director de operaciones de SYSCO, Richard Schnieders.

SYSCO no es la clase de negocios que se prestaría a un enfoque descendente convencional para los recursos humanos. Los casi 47 000 empleados de la empresa trabajan para suministrar alimentos y otros productos a más de 400 000 establecimientos, que van desde restaurantes lujosos y hoteles elegantes hasta tiendas de abarrotes y cafeterías de hospitales. Además de vender alimentos y bebidas, la empresa abastece artículos como servilletas y equipos de cocina y proporciona asesoría sobre menús y seguridad en alimentos. SYSCO puede satisfacer las diversas necesidades de sus numerosos clientes al permitir que las administraciones regionales de sus más de 120 lejanas unidades de negocio operen con un alto grado de autonomía.

Con el paso de los años, el departamento de recursos humanos en las oficinas centrales de SYSCO, ubicadas en Houston, ha desarrollado un enfoque que imita la cultura corporativa. El departamento corporativo de recursos humanos funciona como una entidad empresarial, con las subsidiarias regionales de SYSCO actuando como sus clientes. Recursos humanos tiene que vender cada iniciativa que desarrolla a las empresas regionales, las que por lo general son libres de aceptar un programa en particular (y financiarlo con sus propios presupuestos regionales) o rechazarlo. El sistema presiona al corporativo de recursos humanos para que comprenda qué programas y servicios en realidad necesitan las subsidiarias, y para que demuestre cómo estas iniciativas afectarán el resultado final de

las mismas. Puede sonar como una venta difícil, pero el equipo de recursos humanos de SYSCO se ha vuelto adepto a cerrar tratos por medio de proporcionar información que muestra cómo sus programas pueden mejorar el resultado final de una subsidiaria regional. Utilizan las encuestas de clima organizacional de forma innovadora, correlacionando los descubrimientos con la información sobre la satisfacción del cliente y el desempeño de la empresa. También han desarrollado una base de datos en la intranet corporativa que permite a los ejecutivos de las subsidiarias ver cuáles de los programas de recursos humanos están teniendo resultados en otras instalaciones de la empresa.

"SYSCO ha llevado un enfoque muy tradicional a los recursos humanos y lo ha puesto completamente al revés", comenta Patrick Wright, director del Centro para Estudios Avanzados de RH de la Universidad de Cornell, quien ha ayudado a SYSCO como consultor. Con la creación del Centro Virtual de Recursos, las empresas han logrado resultados demostrables.

Crear y vender una "marca" de recursos humanos

El grupo corporativo y regional de recursos humanos de SYSCO ha evolucionado a un equipo colaborador e innovador. La mayor parte de los 35 años de historia de la empresa no fue tan innovadora, pero conforme ésta crecía, también lo hacía su idea acerca del corporativo de recursos humanos. SYSCO quería proporcionar servicios a sus empleados y ayudarlos a mejorar su desempeño. Sin embargo, la empresa no deseaba forzarlos en las subsidiarias locales, cuyas administraciones habían sido libres de aplicar los programas que, según ellas, veían que se adaptaban. Después de todo, esa independencia había sido un elemento crucial en el éxito de SYSCO al atender a pequeños y grandes mercados por todo el continente. La empresa llevó a Ken Carrig, el anterior ejecutivo de recursos humanos de Continental Airlines y PepsiCo, a supervisar la delicada tarea de crear un nuevo programa corporativo de recursos humanos. "Pronto me senté con John Baugh (fundador de SYSCO) para conocer sus creencias y valores", recuerda Carrig. "Después programé una junta con nuestro equipo ejecutivo actual. A partir de esas conversaciones me resultó obvio que la cultura de SYSCO era muy emprendedora y que recursos humanos tenía que encontrar una manera de complementar eso."

Como resultado de esos análisis, Carrig y SYSCO crearon el concepto del Centro Virtual de Recursos. En lugar de reemplazar las prácticas actuales de recursos humanos de las unidades regionales, el corporativo de recursos humanos se asoció con los recursos humanos regionales para proporcionarles más herramientas y recursos. Las administraciones de las subsidiarias serían libres de elegir qué servicios y programas aplicarían. Y como el patrocinio de estas iniciativas saldría de sus propios presupuestos, también tendrían que decidir si querían comprar servicios de las oficinas centrales del corporativo o contratar a un proveedor externo.

Debido a que el Centro Virtual de Recursos tenía que depender del financiamiento de las subsidiarias de SYSCO para patrocinar sus programas, Carrig y su personal tuvieron que prestar mucha atención a las necesidades regionales. "Tengo que decir a nuestro presidente que 'este programa nos costará 50 000 dólares y que puedo conseguir a 10 empresas para que nos cueste 5000'", comenta.

Si el corporativo de SYSCO hubiera intentado imponer sus programas de recursos humanos, dice Wright, no hubiera funcionado. "Hubiera tenido gran cantidad de reacciones defensivas de las empresas regionales, porque no aceptarían imposiciones en otras áreas", continúa Wright. "En su lugar, Ken Carrig y su equipo han hecho un buen trabajo al desarrollar relaciones y credibilidad. El corporativo trabaja con ellos como consultor, no como director."

Cuando los ejecutivos de varias subsidiarias de SYSCO acudieron a Carrig en busca de ayuda para un problema urgente (retención de personal), éste se mostraba entusiasmado con encontrar la manera de ayudar. "Descubrimos que no teníamos ninguna herramienta sistemática para abordar el problema, para entender lo que estaba y lo que no estaba bien en nuestras operaciones." Eso hizo pensar a Carrig. Y ahí fue cuando él y Susan Billiot, vicepresidente adjunto de recursos humanos, se acercaron a Wright con el fin de pedirle ayuda para el diseño de un nuevo programa de encuestas.

El uso innovador de las encuestas

Las empresas han llevado a cabo encuestas de clima organizacional durante décadas, pero Carrig y SYSCO querían ir más allá de lo que otros habían hecho. Sears, por ejemplo, ya había mostrado que las actitudes positivas de los empleados tenían un buen efecto en la satisfacción del cliente, y que una combinación de ambas aumentaba las utilidades de la empresa. Carrig deseaba recabar esa clase de información, pero también quería mantener la recopilación a través del tiempo y estudiar el efecto de las prácticas específicas de administración en las empresas SYSCO.

"Éste es un paso más del modelo clásico de Sears, Cadena de Utilidades Cliente-Empleado", dice Wright. "Ese enfoque avisa de las consecuencias de las actitudes de los empleados. Es de esperar que el modelo de SYSCO pueda decirle cómo mejorarlas."

Cuando Carrig presentó en una conferencia el nuevo concepto de encuestas con los ejecutivos regionales, tenía tanta confianza en la promesa de la iniciativa que ofreció a las subsidiarias la garantía de la devolución de su dinero si no quedaban satisfechos. Cincuenta por ciento de las empresas regionales estuvo de acuerdo con participar el primer año. En los últimos cinco años la gran mayoría se ha unido al proyecto.

La riqueza de la información ha ayudado a SYSCO a hacer útiles descubrimientos. Por ejemplo, el corporativo de recursos humanos aprendió que uno de los disgustos clave de los asociados de reparto era la manera en que se determinaba la compensación. "Por lo general, la única manera en que podían hacer más dinero era trabajar tiempo extra o entretenerse de tal forma que tuvieran que estar lejos del almacén durante más tiempo", comenta Carrig. Pero RH también observó que algunas empresas consiguieron puntajes más altos en la calidad de vida de sus conductores que otras. Investigaron más y encontraron que esas empresas estaban pagando compensaciones con base en la actividad, lo que aumentaba con incentivos la tasa de salario base para los conductores que hicieran más entregas, cometieran menos errores y mantuvieran buenos registros de seguridad.

"Una vez que averiguamos lo que estaban haciendo, desarrollamos un programa de compensación en torno a ese concepto y lo pusimos a disposición de todas nuestras empresas." Como resultado, la tasa de retención para los conductores aumentó ocho por ciento. "Encontramos que no fue una casualidad", explica Carrig. "Todas las empresas que siguieron un ABC (compensación basada en la actividad) en el primer año tuvieron una satisfacción mucho mayor." Los gastos de entrega también disminuyeron y los niveles de satisfacción del cliente aumentaron.

Intercambio de información en línea

Para ayudar a las empresas SYSCO a utilizar la información, el corporativo de recursos humanos desarrolló herramientas analíticamente poderosas y las puso a su disposición en la intranet corporativa. Un sistema de referencia proporciona a los ejecutivos regionales tarjetas de puntuaciones que muestran el desempeño de sus empresas en comparación con el de otras empresas de la esfera de SYSCO.

Aún más innovadora es la base de datos en línea que permite a los ejecutivos descubrir subsidiarias de tamaño similar que tienen un gran desempeño en áreas particulares, para que puedan aprender respecto a las prácticas que las hacen exitosas.

"Por ejemplo, si no está en el percentil 50 en un área de desempeño en particular, le proporcionamos un mensaje que dice: 'De hecho, puede llamar a esta empresa o hacer una visita al sitio'", dice Carrig. "O le podemos avisar que en su empresa suceden tantas cosas que arreglar este factor particular puede que no sea suficiente para mejorar el desempeño."

El portal también ayuda a que los ejecutivos regionales encuentren una subsidiaria de SYSCO de mejor desempeño, la cual sería un modelo adecuado. En lugar de imitar a una empresa que ha estado operando bien de manera constante durante 15 años, explica Carrig, es probable que las subsidiarias consigan más beneficios si estudian una empresa que ha ido desde el último lugar hasta convertirse en una de las mejores en poco tiempo.

Uno de los beneficios del enfoque emprendedor, impulsado por la información de SYSCO para recursos humanos, es que los profesionales de RH de la empresa a nivel región puedan ver con mayor claridad qué iniciativas de trabajo funcionan y cuáles no, y por qué. Esto les permite hacer pequeños ajustes al sistema y mejorarlo de manera sustancial en el transcurso del tiempo. La necesidad de vender de forma continua sus iniciativas mantiene al corporativo de recursos humanos con los pies en la tierra.

"Tenemos mucho lugar en dónde crecer", comenta Carring. Y eso es bueno. Por su propia naturaleza, SYSCO adquiere negocios y subdivide de forma continua nuevas empresas regionales de las ya existentes. A medida que el corporativo continúe evolucionando, también aumentará la demanda de los servicios que ofrece el Centro Virtual de Recursos Humanos.

Fuente: Patrick J. Kiger, "HR Proves Its Value", *Workforce* 81, núm. 3, marzo de 2002, pp. 28-33. Reproducido con la autorización del editor a través del Copyright Clearance Center. Ver también Wayne F. Cascio, "From Business Partner to Driving Business Success: The Next Step in the Evolution of HR Management", *Human Resource Management* 44, núm. 2, verano de 2005, pp. 159-164.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales del sistema Virtual de RH de SYSCO que agregan valor a la organización?
2. ¿Qué preocupaciones surgirían si se implementara tal sistema en otras organizaciones?
3. ¿Qué otros elementos recomendaría para mejorar el sistema de recursos humanos de SYSCO?

Valores de oro. Molson Coors Brewing Co.

Caso 2

Entre las secuelas de los sucesos de Enron, WorldCom y Tyco se incluye el énfasis en la ética en las operaciones de negocios, la cual se ha convertido en un dolor de cabeza. Sin embargo, no fue un escándalo o el enojo de la prensa lo que hizo que Molson Coors Brewing Co. pusiera en marcha un programa exhaustivo. Durante la pasada década el fabricante de cerveza ha proporcionado una gama de herramientas para ayudar a los empleados a entender asuntos éticos y a manejarlos de forma efectiva.

La empresa Golden, ubicada en Colorado, ha desarrollado uno de los programas éticos más exhaustivos de la nación. La empresa se convirtió en modelo al ofrecer a sus 8500 empleados una avalancha de recursos, los cuales incluyen cursos interactivos en línea, capacitación sobre liderazgo ético, un mapa de decisiones, un conjunto muy detallado de políticas y una línea de ayuda.

"La meta del programa es dar un paso más allá de las reglas y los lineamientos y enseñar a los empleados a pensar, aclarar y analizar las situaciones", dice Warren Malmquist, quien desarrolló el programa y ejerce como director de los Servicios de Auditoría de Molson Coors. Cuando inició el programa en 1990, la política de ética de la empresa era apenas un código de conducta básico y un conjunto de directrices. Desde entonces la empresa ha agregado características de forma continua que se enfocan deliberadamente en una estrategia de "prevención" más que en una de "investigación".

En 1996, el fabricante de cerveza introdujo un proceso de afirmación en toda la empresa. Al principio hubo alguna resistencia por parte del sindicato y de los grupos de

empleados, a quienes no les gustaban ciertas estipulaciones de la política de ética. Sin embargo, con educación y capacitación, se entendieron y aceptaron mejor.

"Nos dimos cuenta que era esencial desarrollar un código de ética que fuera significativo, más que un documento legal que fuera difícil de entender", explica Caroline McMichen, gerente del grupo de ética y servicios de auditoría.

Un equipo interdisciplinario volvió a escribir el código de conducta para hacerlo más fácil y accesible a los trabajadores. Luego, en 2002, la empresa invirtió 250 000 dólares en un módulo interactivo basado en internet para guiar a los empleados a través de escenarios del mundo real y asegurar que entendieran los principios clave de la ética. El programa utiliza un tema de "expedición de ética", el cual requiere que los empleados asciendan desde un campamento base a la cima de una montaña mediante la conclusión de actividades en cada uno de los cuatro campamentos. A medida que el empleado asciende, los temas evolucionan de las reglas a los valores, de los temas en blanco y negro a sombras de color gris.

Todas las nuevas contrataciones deben completar el curso en línea en un plazo de 90 días como condición de su contrato. Los empleados existentes deben tomar un curso de actualización cada uno o dos años. Todos los empleados, desde los ejecutivos senior hasta los conductores de los camiones de carga del almacén, deben participar en un módulo de capacitación de ética basado en internet. Todos los empleados tienen acceso a la ayuda en línea, a la que pueden recurrir para plantear preguntas acerca de un suceso o transmitir sus preocupaciones sobre un incumplimiento ético. Hoy en día, la línea de ayuda recibe unas 25 llamadas por trimestre y Molson Coors investiga cada una, dice McMichen.

Las evaluaciones de los empleados en Molson Coors se agregan a qué tan bien modelan los trabajadores el comportamiento destacado en el código de conducta ética de la empresa. McMichen observa que aunque es difícil medir los resultados en términos de números o dólares, no hay duda de que el programa ha redituado considerables dividendos. "Las personas entienden los asuntos y preocupaciones éticas con más claridad y pueden enfrentar las situaciones de forma más proactiva", comenta McMichen.

Fuente: Samuel Greengard, "Golden Values", *Workforce Management* 84, núm. 3, 1 de marzo de 2005, p. 52.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué es importante enseñar a los empleados a razonar respecto a los dilemas éticos de la empresa?
2. Si fuera empleado de esta empresa, ¿considera que las "herramientas" éticas específicas, como un mapa de decisión, la línea de acceso directo de ética, etcétera, le ayudarían a tomar la decisión correcta?
3. ¿Por qué es importante evaluar a los empleados con base en su ética?

Análisis de puestos y decisiones de contratación en Ovania Chemical

Caso 3

Antecedentes de la empresa

Ovania Chemical Corporation es un productor de especialidades químicas de resinas termoplásticas de tereftalato de polietileno (PET, por sus siglas en inglés), las cuales se utilizan sobre todo para fabricar envases de bebidas y de agua embotellada, así como para empacar alimentos y productos farmacéuticos.

Aunque más pequeña que otros productores químicos que producen a nivel global, Ovania ha competido con éxito en su nicho de negocios de especialidades químicas en Estados Unidos. Su planta principal se localiza en Steubenville, Ohio, ubicada junto al río Ohio a mitad de camino entre Pittsburgh, Pennsylvania, y Wheeling, West Virginia. En fecha reciente, los avances tecnológicos han alterado la naturaleza de la producción de químicos y como otras empresas de la industria Ovania Chemical está tomando medidas para modernizar sus instalaciones. No es de sorprender que estos cambios tecnológicos hayan estado acompañados del rediseño de puestos de los empleados. De hecho, en los últimos tres años, ha habido cambios drásticos en el número y tipo de puestos. El último cambio en la planta de Steubenville implica la transformación del puesto de analista del sistema.

El analista del sistema

Debido a que la producción química implica altas tecnologías de procesos integradas, alguien debe monitorear todos los componentes individuales de manera simultánea. El analista del sistema es el principal responsable de esta función de monitoreo. Es uno de los puestos más prestigiados no gerenciales en toda la planta y es probable que su importancia aumente.

En el pasado, el puesto estaba clasificado como técnico de mantenimiento semiespecializado, pero como la planta se ha vuelto más automatizada, los requisitos para el puesto de analista del sistema se han hecho más amplios. Los conocimientos en neumática, hidráulica, tecnología de la información, programación y cableado eléctrico son aspectos cada vez más esenciales para este puesto. A medida que aumenta la tendencia a requerir más habilidades, los tres hombres que en la actualidad ocupan esta posición admiten que en el futuro no podrán desempeñarla en forma adecuada. Se calcula que en dos años las tareas, los deberes y las responsabilidades del analista del sistema habrán cambiado más de 70 por ciento. Debido a esto, la administración decidió reclutar y seleccionar a tres nuevas personas para esta posición que cambia con rapidez.

Análisis de puestos y de nuevas posiciones

Jack Sarabe, el gerente de la planta de Ovania, ubicada en Steubenville, Emily Claire, la gerente de recursos humanos y Dave Packley y Mark Young, dos ingenieros senior, formaron un comité de selección. Con la ayuda de dos consultores comenzaron por realizar un análisis de puestos para la nueva posición de analista del sistema. Aunque tenían que planear el proyecto para un futuro en relación con la naturaleza específica del puesto, consideraron en conjunto que habían creado una representación exacta de los requisitos para alguien que ocupara el puesto. En la figura 3-1 se muestra una lista de las principales dimensiones del desempeño del puesto y una submuestra de las características de las tareas específicas de cada dimensión.

A partir de esta lista de tareas el comité de selección delineó un conjunto de cualidades personales que quien ocupara la posición de analista del sistema debería tener. Estas cualidades incluían las 12 capacidades que se muestran en la figura 3-2. Los números al lado de cada capacidad indican las tareas (ver la figura 3-1) con las que se relacionan. El comité consideró las capacidades marcadas con un asterisco (*) como "esenciales". Cualquier solicitante que no tuviera buenos puntajes en cada una de las dimensiones esenciales se consideraría no calificado para el puesto.

Proceso de selección anticipado

El comité esperaba obtener "sangre nueva" para el puesto rediseñado de analista del sistema y, por consiguiente, quería reclutar externamente el mejor talento disponible que pudiera encontrar. Sin embargo, por una cuestión de política, la administración también estaba comprometida a fondo con la idea de promoverlos desde adentro. Después de deliberarlo, el comité decidió reclutar en el interior y exterior de la empresa para la nueva

Figura 3-1 Dimensiones del desempeño (deberes y tareas)

MANTENIMIENTO DE RESERVAS Y SUMINISTROS

1. Anticipar las necesidades futuras de piezas y suministros y solicitarlas.
2. Almacenar piezas y suministros de forma ordenada.
3. Mantener y calibrar el equipo de pruebas.

LOCALIZACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

4. Aplicar los estándares de calibración para verificar la operación sometiendo al sistema a estándares conocidos.
5. Decidir si el problema está en el sensor, en el procesador, en el flujo del proceso o en el sistema de muestra.
6. Utilizar las guías de localización y solución de problemas en los manuales del sistema para determinar el área del problema.
7. Utilizar un equipo de pruebas para diagnosticar el problema.
8. Hacer una inspección visual general del sistema del analizador como un primer paso para la localización y solución de problemas.
9. Volver a colocar los componentes, como sensores y tableros de circuitos impresos, para ver si el problema se puede solucionar.

MANEJO DE LAS REVISIONES Y DE LAS NUEVAS INSTALACIONES

10. Realizar cambios menores en las tuberías, como el tamaño, la ruta y los limadores adicionales.
11. Realizar cambios eléctricos menores, como la instalación de apagadores y cables y hacer cambios terminales.
12. Utilizar herramientas comunes para el ajuste de las tuberías.
13. Utilizar herramientas eléctricas comunes.
14. Leer los manuales de instalación.

MANTENIMIENTO DE REGISTROS

15. Mantener archivos del sistema que muestren el registro histórico del trabajo en cada sistema.
16. Mantener archivos del circuito cerrado que muestren la aplicación del sistema.
17. Actualizar los manuales de tuberías y de instrumentos si se realizan cambios.
18. Mantener registros y bitácoras de la Agencia de Protección Ambiental.
19. Desensamblar los analizadores para realizar reparaciones en el sitio o en el taller.
20. Reemplazar las partes dañadas como filtros, componentes electrónicos, fuentes de luz, lentes, sensores y válvulas.
21. Utilizar equipo de diagnóstico como osciloscopios, ohmmetros y cajas década.
22. Probar y calibrar el equipo reparado para comprobar que funciona de manera adecuada.
23. Leer y seguir los procedimientos escritos en los manuales.

MANTENIMIENTO DE RUTINA

24. Observar los indicadores de los sistemas para garantizar la operación adecuada.
25. Añadir reactivos a los sistemas.
26. Decidir si los resultados del laboratorio o del sistema son correctos según los resultados (resolver discrepancias entre los resultados del laboratorio y del analista).
27. Realizar calibraciones.

Figura 3-2 Capacidades y tareas

Los números representan las tareas citadas en la figura 3-1. Los asteriscos indican las capacidades que el comité consideró esenciales.

HABILIDADES	NÚMEROS DE TAREAS
*Destreza digital	3, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 19, 20, 21, 22, 25, 27
*Comprensión mecánica	3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 7, 14, 19, 20, 22, 23, 24, 27, 11, 17
*Capacidad numérica	11, 3, 4, 24, 10, 21, 12, 13, 14, 27
*Capacidad espacial	2, 4, 5, 9, 10, 11, 14, 19, 20
*Búsqueda visual	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 27
*Detección	2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 19, 20, 23, 7
Comprensión oral	1, 2, 5, 6, 26, 7, 8, 9, 19, 21, 25
Comprensión escrita	1, 15, 16, 17, 18
Razonamiento deductivo	1, 5, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 19, 21, 20, 22, 2, 26, 27
Razonamiento inductivo	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 19, 21, 20, 22, 2, 26, 27
Comprensión de lectura	3, 6, 14, 7, 22, 23, 21, 9, 27
Lectura de escalas y tablas	3, 4, 7, 8, 9, 21, 23, 24, 27, 2, 6, 14

posición. También decidió animar de forma especial a los actuales analistas del sistema para que "resolicitaran" el puesto.

Como el tiempo de espera era de dos años antes de que la recién transformada posición entrara en operación, el comité tuvo mucho cuidado de no incluir en el grupo de selección cualquier habilidad o conocimiento que pudiera enseñarse razonablemente en un periodo de dos años. Sólo se incorporaron los factores de aptitud o habilidad en el proceso de selección, en lugar de pruebas de logros.

En una sesión privada unos cuantos miembros del comité de selección admitieron con franqueza que tenían serias dudas respecto a si una mujer o un miembro de las minorías que en la actualidad estuviera en el mercado laboral relevante tendría las credenciales que se requerían para ser competitivo en la posición. Los tres analistas del sistema actuales eran blancos. Sin embargo, debido a que Ovania Chemical tenía una historia poco envidiable de cargos de discriminación en el empleo, el comité decidió no hacer una preinvestigación de antecedentes de las calificaciones, experiencia previa del solicitante, etcétera. Esta estrategia se pensó para alentar a las minorías y a las mujeres a solicitar la nueva posición sin importar su anterior historial de empleo.

Sin embargo, había cierta preocupación acerca del prejuicio de si una mujer o un miembro de las minorías iban a conseguir el puesto. Según sus fuentes de información, muchos no consideraban acertado que una mujer o un miembro de las minorías ocupara una posición tan prestigiada. Además, varias personas comentaron que una mujer no descendería a los tanques de tratamiento para revisar las lecturas de los indicadores. Todos estos factores, en conjunto, provocaron un proceso de selección muy delicado. No obstante, la administración de Ovania se dedicó a hacer que los procedimientos y decisiones fueran justos y objetivos.

Cincuenta y seis empleados solicitaron la nueva posición de analista del sistema. Veintiuno fueron mujeres; 15 eran de color. Sólo dos de los tres analistas del sistema actual volvieron a solicitar el nuevo puesto. Por ahora, la empresa decidió que un puntaje general total de 800 en las 12 pruebas sería la puntuación mínima para que un solicitante fuera considerado seriamente para la posición de analista del sistema. Este criterio dio como

Figura 3-3 Grupo principal de candidatos

NOMBRE	RAZA	SEXO	EXTERNO/ INTERNO	PUNTAJES DE LA PRUEBA													
				Destreza digital	Comprensión mecánica	Capacidad numérica	Capacidad espacial	Capacidad visual	Detección	Comprensión oral	Comprensión escrita	Razonamiento deductivo	Razonamiento inductivo	Comprensión de lectura	Lectura de escalas y tablas		
Baldwin, T.	W	M	I	83	76	78	76	69	71	90	70	74	72	88	92	=	941
Bittner, D.	W	M	E	92	62	88	89	96	85	90	94	93	89	97	87	=	1062
Bohlander, G.	W	M	E	67	78	74	70	76	62	80	69	71	76	78	82	=	883
Buffett, J.	B	M	E	87	97	89	61	94	93	75	90	85	96	85	80	=	1032
Denny, A.	B	F	I	92	88	72	72	78	79	69	76	81	83	81	78	=	949
Egan, M.	W	F	E	93	80	76	98	76	88	93	92	93	78	81	92	=	884
Granger, D.	W	F	I	82	82	79	75	77	73	72	80	81	77	70	80	=	856
Haney, H.	W	M	E	82	76	76	71	69	80	62	76	75	74	78	67	=	810
Kight, G.	W	F	E	65	75	72	67	80	74	62	47	66	67	60	80	=	815
Kovach, S.	W	M	E	82	87	85	85	83	88	81	80	80	83	84	80	=	998
Laukitis, T.	B	F	E	87	97	63	89	93	90	91	85	86	96	88	89	=	1054
Lesko, B. J.	B	F	I	83	84	89	91	80	82	86	88	85	84	90	89	=	1031
Rom, D.	B	M	I	80	60	67	66	67	62	74	80	67	72	75	66	=	835
Sara, E.	W	F	I	89	91	77	93	90	91	88	78	98	80	80	76	=	1021
Sauder, C.	W	F	E	76	72	78	81	80	72	73	77	75	79	82	82	=	927
Sherman, A.	W	F	I	91	82	78	93	92	94	89	77	95	77	81	92	=	1041
Snell, J.	W	M	E	80	85	84	81	81	80	89	88	84	86	81	82	=	1001
Timothy, S.	W	F	E	82	78	76	71	69	80	62	76	76	70	71	67	=	878
Whitney, J.	W	M	I	67	71	70	76	76	62	81	69	71	76	78	82	=	815
Wright, P.	W	M	I	80	60	57	56	57	62	74	80	69	72	75	65	=	887

resultado el grupo principal de 20 candidatos que se muestra en la figura 3-3. Se debe observar que aunque cada una de las pruebas de aptitud se ha publicado, estandarizado (100 puntos posibles para cada prueba) y validado en otros puestos, no existe información normativa o de validez para el puesto específico de analista del sistema. Por consiguiente, la argumentación del grupo de pruebas se basó sólo en los juicios de validez del contenido. Los temas que se refieren a los puntajes mínimos finales y al método para la combinación de pronosticadores múltiples son un problema para el comité de selección.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo llevaría a cabo un análisis de puestos para una posición que todavía no existe?
2. ¿Considera que las habilidades elegidas para la selección tienen validez de contenido? Por lo general, ¿qué otros tipos de pronosticadores pueden ser útiles para la selección de empleados?
3. ¿Qué razones tuvo el comité de selección para elegir sólo los factores que no pudieran adquirirse en un programa de capacitación de dos años?
4. ¿La preocupación de que las mujeres descendieran a los tanques sucios de tratamiento debería haber sido un punto de selección? ¿Cómo podría incluirse este factor en una batería de selección?

5. Para las capacidades calificadas como "esenciales", ¿qué puntaje debería recibir alguien para ser considerado "bueno" en esa prueba (es decir, ¿cuál debería ser el puntaje mínimo?) ¿Cómo deberían combinarse los puntajes de las pruebas (por ejemplo, compensatorias, obstáculos múltiples o de combinación)?
6. ¿Qué trío de candidatos parece ser el más capacitado? ¿Cuáles son sus reservas, si es que las tiene, acerca de esta recomendación?
7. ¿Sería defendible en un tribunal este conjunto de pruebas y el procedimiento de selección?

UPS. Empowerment: Otorgamiento de facultades a los empleados para que actúen con seguridad

Caso 4

Enfrentado a tasas inaceptablemente altas de lesiones, United Parcel Service Inc. asumió el riesgo y cambió su tradicional enfoque de administración descendente a un programa de seguridad del todo nuevo creado por los conductores y los manipuladores de los paquetes. Funcionó.

Hoy en día las tasas de lesiones entre los 327 600 empleados estadounidenses de la empresa están descendiendo, la tasa de rotación es baja, y UPS reporta que la actitud de toda la empresa hacia la seguridad ha mejorado de manera significativa. La empresa comenzó a implementar el nuevo programa de seguridad en 1996. Los comités de conductores y de manipuladores de paquetes han recibido amplios y nuevos poderes para diseñar e implementar las estrategias de seguridad bajo una iniciativa de la empresa llamada Proceso Exhaustivo de Salud y Seguridad (CHSP, por sus siglas en inglés).

Keith Jones, el director de salud y seguridad de UPS, dice que la meta del programa CHSP era hacer de la seguridad un valor personal para cada empleado de la empresa. "Desafiamos a nuestros empleados", dice Jones. "Y se apresturaron con rapidez para la ocasión."

Cuando el programa comenzó, los trabajadores de UPS reportaban lesiones, la mayoría torceduras y esguinces, a una tasa de 27.2 por 200 000 horas trabajadas. A finales de 2004, UPS consiguió que la tasa de lesiones disminuyera a 10.2 por cada 200 000 horas trabajadas. Para 2007 la empresa deseaba que la tasa disminuyera a 3.2.

Los 2400 comités CHSP de la empresa están impulsando la mejora de esas cifras. Cada grupo tiene al menos cinco miembros, entre empleados administrativos y no administrativos. Los comités investigan los accidentes, realizan auditorías de instalaciones y equipos, y asesoran a los empleados sobre cómo pueden desempeñar sus puestos con más seguridad y hacer un informe completo de cada accidente.

Las actividades como cargar y descargar paquetes e introducirlos y sacarlos de los camiones parecen trabajos muy sencillos. Pero el programa de seguridad de UPS divide la mecánica de actividades, como doblar las rodillas de manera adecuada cuando levantan un paquete u operan de reversa una unidad de reparto. Después se faculta a los miembros del comité de seguridad para que se aseguren de que los trabajos se desempeñan de la manera correcta.

A los empleados no administrativos que forman parte de los comités de seguridad se les capacita en temas de salud y seguridad, como comer de forma apropiada, estirarse y descansar lo suficiente. Un solo manual contiene una lista de 60 puntos de seguridad. Si los miembros del comité ven a un empleado realizando alguna práctica insegura, como agacharse sin flexionar las rodillas, tienen la obligación de llamarle la atención de inmediato o de lo contrario ellos mismos serán reprendidos.

Al principio la administración se resistía a soltar las riendas: "Estamos hablando de 90 años de cultura", comenta Jones. "Fue en realidad un reto cultural para nosotros renunciar a algo de nuestra autoridad para dársela a personas que no son gerentes."

Al mismo tiempo, los trabajadores de los muelles de carga se preguntaban si los miembros del comité de seguridad que no forman parte de la gerencia, con sus playeras distintivas, eran representantes de ésta. Los miembros del comité dicen que en la actualidad son plenamente aceptados, aun entre los trabajadores que han tenido que recibir capacitación de nuevo sobre la forma adecuada de desempeñar su puesto.

"La mayoría de las personas reacciona ante esto de manera positiva", dice Alberto Ruiz, quien trabaja en las instalaciones de UPS, ubicadas en Richmond, California. "Hace cinco años, tal vez no era así, pero ahora es parte de nuestra cultura. Saben que estamos trabajando en aras de su mayor interés."

Fuente: Douglas P. Shuit, "A Left Turn for Safety", *Workforce Management* 84, núm. 3, 1 de marzo de 2005, p. 49.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué fue una buena idea que UPS hiciera responsables a los empleados de su propia seguridad?
2. ¿Deberían todas las empresas hacer responsables a los empleados de su propia seguridad? ¿Qué desventajas ve en un plan así?
3. ¿Considera que UPS pudiera facultar a sus empleados para mejorar su desempeño en otras áreas del negocio? ¿Qué tipo de áreas podrían ser?

El dilema de la capacitación y desarrollo en Whitney and Company

Caso 5

Antecedentes de la empresa

Whitney and Company es una empresa global de consultoría gerencial que ha crecido con rapidez, en particular en Estados Unidos y en Europa Occidental. La empresa ofrece planeación y análisis exhaustivos de negocios, así como asesoría en áreas operativas y técnicas como finanzas, operaciones y tecnología de la información. Su lista de clientes incluye empresas medianas pero su crecimiento tiende a enfocarse en las empresas de la revista *Fortune 1000*. Los contratos de Whitney incluyen fabricantes y organizaciones de servicios, así como organizaciones gubernamentales, de cuidado de la salud y religiosas. La empresa tiene oficinas en 24 ciudades de Estados Unidos y en 16 países. Con sus oficinas centrales a nivel mundial en Chicago, Whitney emplea a cerca de 27 000 personas, la mayoría profesionales jóvenes y agresivos.

A la luz del enorme crecimiento del sector de la consultoría, Whitney tiene planes ambiciosos para expandir la empresa. Se calcula que sólo en los próximos cinco años necesitará 1200 nuevos gerentes y cerca de 200 nuevos socios. Debido a que Whitney mantiene una política de promoción interna, estas personas llegarán principalmente desde los rangos de empleados de los niveles más bajos. Existe un gran incentivo para que esos profesionales jóvenes lo hagan bien; los salarios iniciales para los socios promedian 250 000 dólares (aunque los empleados no suelen alcanzar el estado de socio hasta que han permanecido en la empresa durante 10 años).

Capacitación y desarrollo

Dada la importancia crucial del talento profesional, Whitney ha invertido millones de dólares durante años para crear unas instalaciones internas de capacitación y educación que son la envidia de la industria. El indicador más observable de esta inversión es el lujoso Centro Corporativo de Educación y Desarrollo (CEDC, por sus siglas en inglés), ubicado en St. Charles, Illinois, 30 minutos al oeste de Chicago. El centro de más de 40 hectáreas proporciona alojamiento para reuniones y viviendas para cerca de 500 personas e incluye unas impresionantes instalaciones de aulas y salas de conferencias, bibliotecas e incluso un estudio de televisión. El centro también emplea un personal de más o menos 50 instructores, la mayoría gerentes de campo que se rotan cada dos años en el CEDC.

Cada nuevo empleado de Whitney pasa dos semanas en el CEDC antes de recibir los tres meses adicionales de capacitación en una de las otras nueve instalaciones regionales situadas en Atlanta, Boston, Cleveland, Chicago, Dallas, Denver, Los Ángeles, Seattle y Nueva York. En total, Whitney gasta casi 4500 dólares al año por empleado en capacitación y educación.

La mayor parte de esta inversión se destina a la capacitación técnica y de sistemas para los puestos de consultores de primer ingreso. Además, los empleados reciben una amplia capacitación en las industrias específicas en donde van a trabajar principalmente (como la petroquímica, la de telecomunicaciones, la bancaria o la de cuidado de la salud). El personal senior está consciente de que la imagen pública de Whitney depende, en gran medida, de las acciones y de la calidad del trabajo de sus asociados de primer nivel. Los ejecutivos tienen clara la importancia de una fuerza de trabajo experta y no reparan en gastos en este punto.

Desempeño de los empleados

Aunque Whitney consigue muchas oportunidades para sus empleados y gasta gran cantidad de dinero en su desarrollo profesional, espera de ellos, a su vez, un gran desempeño. No es raro que un asociado principiante trabaje 70 horas por semana, sobre todo en los primeros dos años. Los programas y viajes con frecuencia son arduos, y las recompensas en los primeros años, por lo general no son proporcionales. Por ejemplo, los salarios están en un promedio de 50 000 dólares y el paquete de compensaciones es sólo promedio para una empresa del tamaño y reputación de Whitney. Los mejores pagos, como antes se señaló, llegan cuando se logra el estado de socio, pero no mucho antes.

Sin embargo, Whitney tiene un pequeño problema para atraer estudiantes agresivos y enérgicos, por lo general recién egresados de la universidad, que estén ansiosos por "pagar sus cuotas" para el éxito en una empresa más grande. Sin embargo, en ocasiones, esta agresividad llega a través de ser groseros e insensibles con los clientes, en especial en la industria del cuidado de la salud. Existen incluso situaciones en las que los clientes han dejado de hacer negocios con Whitney, no por cuestiones de experiencia, sino debido al "estilo rápido de una consultoría que demanda mucho tiempo". Aunque en la mayoría de los casos los empleados de Whitney aprenden poco a poco a interpretar las sutilezas de las necesidades de los clientes, en ocasiones (y cada vez más), se ha dejado ir a los empleados debido a su falta de perspicacia personal.

En vista de la importancia de las aptitudes interpersonales en Whitney, algunos empleados del área de capacitación han sugerido prestar más atención a la parte del desarrollo de los nuevos empleados. Sin embargo, otros señalan que hace tan sólo dos años había una serie de conferencias en el programa de capacitación para tratar con los clientes y relacionarse con ellos. El consenso reveló que este agregado al programa no fue bien recibido. Simplemente no consideran que el gasto añadido se justificara. De hecho, un grupo creciente de socios senior considera que ya se está gastando demasiado en educación y capacitación, debido a los muchos empleados capacitados que después se van a trabajar a otras empresas.

Los hechos a este respecto son claros. Sólo casi 50 por ciento de los nuevos contratados permanece con Whitney más de cinco años. Alrededor de 90 por ciento deja la empresa en los 10 primeros años. La mayoría de estas personas inicia sus propios negocios o se va a trabajar con alguno de los clientes de Whitney. En comparación, no hay muchos despidos. Numerosas personas piensan que esta tasa de rotación perjudica en gran medida el éxito de Whitney, en especial dado el inmenso gasto en capacitación y desarrollo. Sin embargo, muchos otros consideran que las renuncias son inevitables, debido a las políticas de promoción desde dentro. Algunos consideran que la rotación en realidad ayuda a la empresa, porque quienes se van a trabajar a otros lugares con frecuencia las persuaden de convertirse en clientes de Whitney, lo cual es lógico, ya que los ex empleados están familiarizados con sus procedimientos y, por lo general, respetarán la calidad del trabajo de la empresa.

El dilema de la capacitación y el desarrollo

No es de sorprender que exista un creciente debate en cuanto al papel y a la importancia de la educación y la capacitación en Whitney. Es muy difícil saber qué partes de los programas actuales son buenas y cuáles no. Asimismo, existe un problema para determinar si se requiere capacitación adicional. Como resumió Anthony Blaine, uno de los directores de capacitación: "Durante años hemos desperdiciado toneladas de capacitación en estas personas, pero no estamos seguros de si es la adecuada, si es demasiada o si están recogiendo lo que estamos tirando. Tenemos que empezar a idear algunas buenas preguntas, y luego a descubrir ciertas respuestas bastante inteligentes".

PREGUNTAS

1. ¿Qué podría hacer Whitney para aumentar el valor de la capacitación?
2. ¿Está utilizando la empresa las técnicas más efectivas, en especial en relación con la capacitación y el servicio al cliente? ¿Qué cambios en la técnica recomendaría usted?
3. ¿Cómo debería decidir Whitney quién necesita capacitación de forma específica? ¿Es recomendable, e incluso rentable, enviar a todos a tomar el programa?
4. ¿Cómo podría determinar Whitney si sus programas de educación y capacitación son de suficiente utilidad? ¿Cómo evaluaría específicamente los programas?

Realineamiento de las prácticas de recursos humanos en Egan's Clothiers

Caso 6

A finales del año fiscal de 2004, los ingresos de Egan's Clothiers habían aumentado 21 por ciento en relación con 2003 y habían aumentado a una tasa compuesta de 24 por ciento en comparación con los últimos cinco años. Ésas son las buenas noticias, las malas son que los costos han aumentado con aún más rapidez, con lo cual han disminuido los márgenes brutos de la empresa. En consecuencia, la rentabilidad de Egan's (medida como el rendimiento sobre las ventas y el rendimiento sobre los activos netos) en realidad ha caído 14 por ciento en los últimos tres años.

La disminución en la rentabilidad de Egan's es particularmente preocupante. De hecho, según Richard Coyle, el director financiero de Egan's, si no se hace algo de inmediato en

el control del material y en los costos de personal, así como en los gastos de administración, la empresa puede necesitar reestructurar sus operaciones. A corto plazo, Coyle, Karen Egan, la presidenta de la empresa, y Jim Rooney, el vicepresidente de recursos humanos, han congelado de forma indefinida todas las contrataciones. Además, están considerando despedir a casi un cuarto del personal de ventas y sopesando los beneficios de reducir los gastos relacionados con recursos humanos, como la capacitación. Comparada con otras empresas en la industria, sus costos de personal son muy altos.

Antecedentes de la empresa

Gene Egan y Pat Pollock abrieron su primera tienda en Baldwin, Nueva York, en 1958. La empresa creció con rapidez en la década de los ochenta y ahora opera una cadena de 34 tiendas medianas ubicadas en todo Connecticut, Nueva York, Pennsylvania y Nueva Jersey. Desde el principio los clientes de Egan's han sido sobre todo familias de clase media y alta que compran ropa deportiva, vestidos y accesorios de moda. La empresa ha establecido una larga tradición de calidad y servicio a clientes. Además de sus 34 tiendas, la empresa mantiene también dos centros de distribución y sus oficinas administrativas en Stamford, Connecticut. El número total de empleados actuales es de unos 2400: 15 ejecutivos, 40 especialistas de personal, 40 gerentes de tienda, 215 gerentes de ventas, 250 empleados administrativos, 1600 vendedores y 240 distribuidores. Excepto por los empleados de los centros de distribución, la empresa no tiene sindicato. Sin embargo, no es ningún secreto que la administración de Egan's ha estado tratando con mucho empeño de mantener las actividades de tipo sindical al mínimo. En especial, en estos tiempos de crecimiento y cambio, la administración ve los sindicatos como una amenaza para el éxito de la empresa. A este respecto, a la oficina de recursos humanos se le ha pedido aplicar un programa de auditoría de varias prácticas de RH en Egan's. El propósito de esta auditoría es evaluar el efecto de las políticas y prácticas de RH en los resultados de los empleados (como su desempeño, satisfacción, ausentismo y rotación). El objetivo principal de esta auditoría es identificar áreas problemáticas específicas en las que pudieran ser necesarios ajustes de política. El informe final que se dará al personal ejecutivo incluirá la evaluación del departamento de recursos humanos sobre los problemas y recomendaciones actuales para la implementación de cambios en las prácticas de RH.

Historia de la administración de recursos humanos

En los últimos cinco años Egan's ha realizado varios cambios para implementar las mejores prácticas posibles de recursos humanos. En parte esto ha sido para sortear los esfuerzos de sindicalización, pero sobre todo refleja la firme creencia de Egan's de que el éxito en la venta minorista depende de las aptitudes y esfuerzos de sus empleados.

El compromiso con recursos humanos lo demuestra el hecho de que en 2004 la empresa gastó 1.3 millones de dólares en un sistema de información de recursos humanos basado en la intranet (HRIS, por sus siglas en inglés). El HRIS ha automatizado con éxito la mayoría de los registros de los empleados (por ejemplo, títulos de puestos, información de salarios, niveles de ventas, asistencia y demografía) y conecta cada una de las tiendas minoristas, centros de distribución y oficinas ejecutivas. Egan's también ha mantenido un programa de capacitación continua durante los últimos cinco años para ayudar a los vendedores a mejorar sus habilidades para las ventas al menudeo (RSS, por sus siglas en inglés) y el servicio al cliente. El costo anual de este programa ha sido de casi 750 000 dólares. Para garantizar los altos niveles de habilidad en su fuerza de trabajo la empresa establece estándares de selección mucho más altos que los de sus competidores. Mientras que otras empresas minoristas suelen contratar estudiantes de preparatoria sin experiencia, Egan's por lo general solicita alguna experiencia en ventas o venta minorista antes de considerar a un solicitante de empleo. Aunque esta política aumenta el total de costos laborales, la administración de Egan's tiene confianza en que el gasto agregado está bien

justificado a largo plazo. Sin embargo, en fecha reciente, y dada la situación financiera actual de la empresa, incluso los más fervientes defensores de recursos humanos se han preguntado si sería buena idea reducir la capacitación.

Por mucho, los asuntos más problemáticos y volátiles de recursos humanos en Egan's han estado relacionados con las promociones y los aumentos de sueldo. Como la empresa promociona desde dentro y distribuye los aumentos sobre una base de toda la empresa, por lo general se tienen que hacer las comparaciones entre los empleados de diferentes puestos y departamentos. Para combatir argumentos de subjetividad y parcialidad en relación con estas decisiones, Egan's vincula estas retribuciones a medidas objetivas del desempeño. Específicamente, en lugar de utilizar evaluaciones gerenciales subjetivas del desempeño de los empleados, se mantienen las cuentas actuales de los resultados de las ventas para cada empleado por medio del HRIS. Con base en esta información, cada gerente de departamento clasifica a cada empleado en una de las cinco categorías:

Superior — el máximo 10 por ciento
Muy bueno — el siguiente 20 por ciento
Bueno — 40 por ciento del medio
Suficiente — 20 por ciento inferior
Malo — el último 10 por ciento

Después se toman las decisiones administrativas en todos los departamentos utilizando estas distribuciones estandarizadas. Además, para proporcionar una retroalimentación constante a cada empleado en relación con su desempeño relativo, la información se actualiza y se publica cada día. Se espera que esta retroalimentación motive a los empleados y, de esta manera, no haya sorpresas cuando llegue el momento de las entrevistas semestrales de evaluación del desempeño. Es interesante observar que desde que se hicieron estos cambios en el sistema de evaluación del desempeño no se ha registrado ninguna demanda formal relacionada con las decisiones salariales o de promoción. Sin embargo, los mismos gerentes de ventas han mencionado algunas veces que no se sienten tan cómodos ahora que se les pide clasificar a los empleados en las categorías de "suficiente" y "malo".

Resultados de recursos humanos

A pesar de los esfuerzos concertados de la administración de Egan's para crear un sistema de primera categoría en la administración de recursos humanos, la empresa enfrenta algunas cuestiones problemáticas. Las prácticas de recursos humanos no están teniendo los efectos deseados. Por ejemplo, en fecha reciente ha habido quejas de que los empleados no han sido tan pacientes o amables con los clientes como solían ser. Esto lo resumió mejor Paul Kelly, un gerente de tienda en White Plains, situada en Nueva York, quien recalcó: "Mi gente está maltratando a los clientes para hacer una venta, lo opuesto a lo que el programa de habilidades de ventas al menudeo les ha enseñado a hacer". Este error en el servicio al cliente está frustrando a la administración porque la capacitación de ventas al menudeo demostró ser efectiva en el pasado. Además, parece haber una gran competencia *dentro* de los departamentos, lo que está lastimando el esfuerzo en equipo. Aunque las rivalidades *entre* los departamentos se han visto siempre como normales y saludables, la falta de cohesión entre los grupos se considera un problema.

Además, Egan's ha sufrido una plaga de pérdidas y daños en las mercancías. La administración atribuye esto al hecho de que los cuartos de almacenamiento están desorganizados y les falta mantenimiento. Esto contrasta mucho con los pisos de ventas, que han permanecido bastante bien ordenados y despejados. No obstante, los costos de inventario han estado aumentando en una proporción alarmante.

Todos notan que algo está mal, pero los patrones de comportamiento son desconcertantes. El ausentismo ha disminuido 23 por ciento, pero la rotación de empleados, de

hecho, ha aumentado de 13 a más de 29 por ciento, con lo que se han incrementado los costos totales de personal. Por desgracia, muchos de los que dejan la empresa (43 por ciento) son catalogados como empleados muy buenos o superiores.

Cuando los ejecutivos de la empresa analizan estas tendencias, se sienten muy preocupados, y con razón. El éxito de la empresa y su reputación de calidad y servicio depende de las inversiones sólidas en recursos humanos para asegurar la mejor fuerza de trabajo posible. Sin embargo, los gastos que implica invertir en esto están erosionando las utilidades de la empresa y, lo que es peor, al parecer no están redituando.

PREGUNTAS

1. ¿Qué cambios totales le recomendaría al equipo ejecutivo de Egan's hacer en sus prácticas de recursos humanos?
2. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas del sistema de evaluación de desempeño de Egan's? ¿Considera que identifica a los mejores empleados? ¿Considera que ayuda a desarrollar a los empleados para que se desempeñen lo mejor posible?
3. ¿El aumento en las ventas se puede relacionar directa o indirectamente con el sistema de evaluación? ¿Qué sucede con los otros efectos del desempeño? ¿Cómo cambiaría el sistema?
4. ¿A qué cree que se deba que el ausentismo de empleados en Egan's haya disminuido al mismo tiempo que aumentó la rotación?

Una evaluación del desempeño que causa un desastre

Caso 7

Las investigaciones han mostrado que el proceso de evaluación del desempeño, y en particular la interacción entre empleados y gerentes, es un determinante clave que afecta la motivación y la productividad de los empleados. Es entendible que los gerentes vean la evaluación del desempeño del empleado como un "punto sin retorno" en el que el más ligero error puede causar resentimiento en éste, como se ilustra en este caso.

Marcus Singh, un ciudadano naturalizado estadounidense originario de la India, es economista investigador en la Oficina de Investigación y Evaluación de la ciudad de Newport, Oregon. Tiene 40 años y ha trabajado en el ayuntamiento de esta ciudad los últimos 10 años. Durante ese tiempo los supervisores lo han considerado un trabajador superior al promedio. Sin embargo, debido al pequeño tamaño del departamento y a la cercana relación de trabajo entre los empleados y la gerencia, se consideró innecesaria una evaluación formal de los empleados. Hace unos 10 meses, Singh fue transferido de la unidad del departamento de Desarrollo Industrial a la recién formada Oficina de Investigación y Evaluación. Otros empleados también fueron transferidos como parte de una reorganización total.

A causa de la preocupación sobre la igualdad de oportunidades en el empleo y por la consideración de que el desempeño de los empleados debería evaluarse de manera formal y objetiva, Victor Popelmill, director del departamento, dio instrucciones a todos los responsables de las unidades para que evaluaran de manera formal el desempeño de sus subordinados. Adjunto a su memorando había una copia de un nuevo formulario de evaluación del desempeño que debía utilizarse para realizar las evaluaciones. Garth Fryer, responsable de la Oficina de Investigación y Evaluación, decidió permitir que sus subordinados participaran hasta cierto punto en el proceso de evaluación. (Además de Garth Fryer, dicha

Oficina incluía a Marcus Singh y a otros cinco economistas investigadores: Jason Taft, Susan Mussman, Richard Gels, Marsha Fetzer y Juan Ortiz; así como a Connie Millar, una secretaria.) Fryer dijo a cada uno de los investigadores que realizaran una autoevaluación y una evaluación de los colegas. Después de revisarlas, Fryer realizó la evaluación final y oficial de cada investigador. Antes de enviar los formularios a la oficina de Popelmill, Fryer se entrevistó con cada investigador por separado para revisar y explicar sus calificaciones. Cada investigador firmó su evaluación e indicó estar de acuerdo con ellas.

Casi una semana después de presentar las evaluaciones al director, Fryer recibió un memorando de Popelmill en el que le informaba que sus evaluaciones eran inaceptables. Fryer no fue el único director de la unidad que recibió este memorando; de hecho, todos recibieron la misma nota. Al examinar las formas de la evaluación que varios departamentos completaron, el director advirtió que ningún empleado fue evaluado en su categoría "justa" o "satisfactoria". De hecho, la mayoría de los empleados se calificaron como "sobresaliente" en cada categoría. Popelmill consideró que sus directores de la unidad eran demasiado indulgentes y les pidió rehacer las evaluaciones de una manera más objetiva y crítica. Además, como el presupuesto de compensación del departamento para los aumentos salariales se basaba en gran parte en la distribución de las calificaciones de los empleados, evaluar a todos los empleados como sobresalientes superaba los límites del presupuesto.

Garth Fryer explicó a sus subordinados el requerimiento del director y les pidió rehacer sus evaluaciones con la idea de ser más objetivos esta vez. Para sorpresa de Fryer, las nuevas evaluaciones no fueron muy diferentes de las primeras. Como creyó que no había opciones en este asunto, Fryer formuló sus propias calificaciones de manera unilateral y las analizó con cada empleado.

Cuando Marcus Singh se enteró de que su supervisor lo había calificado en un nivel más bajo en cada categoría no estuvo de acuerdo. (Compare las figuras 7-1 y 7-2.) Aunque firmó el segundo formato de evaluación, señaló en éste su inconformidad. Jason Taft, otro investigador de la Oficina de Investigación y Evaluación, recibió todas las calificaciones de "sobresaliente" en su segunda evaluación.

Al igual que Singh, Taft tiene una maestría en economía, pero ha estado trabajando para el ayuntamiento de Newport por poco menos de dos años y tiene sólo 24 años. También trabajó muy de cerca con Garth Fryer antes de ser transferido a su nueva asignación hace 10 meses. En fecha reciente, el alcalde de la ciudad recibió una carta del director regional de una importante agencia gubernamental en la que elogiaba la sobresaliente investigación de Jason Taft y Garth Fryer. La relación de trabajo de Marcus Singh con Garth Fryer, Jason Taft y con los demás empleados del departamento ha sido buena, sin embargo, en algunas ocasiones no logró ponerse de acuerdo con sus compañeros en áreas donde sostiene fuertes opiniones.

Después de que Singh y Taft firmaron las evaluaciones, Garth Fryer las envió a la oficina de Popelmill, donde finalmente se anexaron a los archivos permanentes de los empleados. Cuando tres semanas después los empleados del departamento fueron recompensados con aumentos de sueldo, Marcus Singh no recibió un aumento por méritos. Le dijeron que se debía a que su evaluación había sido menos que sobresaliente. Sin embargo, sí recibió el aumento general de 1200 dólares otorgado a todos los empleados sin considerar su evaluación del desempeño. Este incremento coincidía con el aumento del Índice de Precios al Consmidor del área de Newport, Oregon.

Singh dejó de hablar con Garth Fryer desde que discutieron respecto a su evaluación, comunicándose con él solamente a través de Connie Millar o por escrito. Se siente desmotivado y se queja amargamente con sus colegas sobre sus injustas calificaciones. Aunque se presenta a trabajar a las ocho en punto de la mañana y no sale hasta las cinco p.m., pasa mucho tiempo leyendo periódicos y libros en el trabajo.

Fuente: Este caso se adaptó de uno preparado por James G. Pesek y Joseph P. Gronenwald de la Universidad Clarion de Pennsylvania.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles considera que son los problemas en este caso? Explique su respuesta.
2. ¿Podrían haberse evitado estos problemas? Si así fuera, ¿cómo se habría hecho?
3. Comente las ventajas y desventajas de utilizar la evaluación de los colegas en el proceso de evaluación.
4. ¿Qué se puede hacer para corregir el problema de Marcus Singh?

Figura 7-1 Formato de evaluación de empleados

Nombre del empleado: Marcus Singh Fecha: 4 de octubre de 2004

Título del puesto: Economista/investigador

Por favor indique su evaluación del empleado en cada categoría colocando una paloma (✓) en la casilla correspondiente.

	Sobresaliente	Bueno	Satisfactorio	Suficiente	No satisfactorio
CONOCIMIENTO DEL PUESTO Evaluación del conocimiento total de los deberes y responsabilidades del puesto actual.	☑	☐	☐	☐	☐
CANTIDAD DE TRABAJO Evaluación del volumen de trabajo en condiciones normales.	☐	☑	☐	☐	☐
CALIDAD DEL TRABAJO Evaluación de la limpieza, precisión y efectividad del trabajo.	☐	☑	☐	☐	☐
COOPERACIÓN Evaluación de la capacidad y disposición para trabajar con colegas, superiores y subordinados.	☐	☑	☐	☐	☐
INICIATIVA Evaluación de la disposición para buscar más responsabilidades y conocimientos. Iniciativa.	☐	☑	☐	☐	☐
ASISTENCIA Evaluación de la confiabilidad respecto a los hábitos de asistencia.	☑	☐	☐	☐	☐
ACTITUD Evaluación de la disposición y el nivel de entusiasmo. Búsqueda de la excelencia.	☑	☐	☐	☐	☐
JUICIO Evaluación de la capacidad para tomar decisiones lógicas.	☐	☑	☐	☐	☐

Comentarios sobre las calificaciones: ¡Empleado valioso!

Firma del supervisor: Garth Fryer Fecha: 4 de octubre de 2004

Departamento: Oficina de Investigación y Evaluación

Firma del empleado: Marcus Singh

¿Está de acuerdo el empleado con esta evaluación? X Sí _____ No

Figura 7-2 Formato de evaluación de empleados

Nombre del empleado: Marcus Singh Fecha: 18 de octubre de 2004

Título del puesto: Economista/investigador

Por favor indique su evaluación del empleado en cada categoría colocando una paloma (✓) en la casilla correspondiente.

	Sobresaliente	Bueno	Satisfactorio	Suficiente	No satisfactorio
CONOCIMIENTO DEL PUESTO Evaluación del conocimiento total de los deberes y responsabilidades del puesto actual.	☐	☑	☐	☐	☐
CANTIDAD DE TRABAJO Evaluación del volumen de trabajo en condiciones normales.	☐	☐	☑	☐	☐
CALIDAD DEL TRABAJO Evaluación de la limpieza, precisión y efectividad del trabajo.	☐	☐	☑	☐	☐
COOPERACIÓN Evaluación de la capacidad y disposición para trabajar con colegas, superiores y subordinados.	☐	☐	☑	☐	☐
INICIATIVA Evaluación de la disposición para buscar más responsabilidades y conocimientos. Iniciativa.	☐	☐	☑	☐	☐
ASISTENCIA Evaluación de la confiabilidad respecto a los hábitos de asistencia.	☐	☑	☐	☐	☐
ACTITUD Evaluación de la disposición y el nivel de entusiasmo. Búsqueda de la excelencia.	☐	☑	☐	☐	☐
JUICIO Evaluación de la capacidad para tomar decisiones lógicas.	☐	☐	☑	☐	☐

Comentarios sobre las calificaciones: Marcus necesita aumentar su cantidad de trabajo para recibir calificaciones más altas. Asimismo, debe mostrar más iniciativa en su puesto.

Firma del supervisor: Garth Fryer Fecha: 18 de octubre de 2004

Departamento: Oficina de Investigación y Evaluación

Firma del empleado: Marcus Singh

¿Está de acuerdo el empleado con esta evaluación? ____ Sí __X__ No

Alguien tiene que irse. Una difícil decisión de despido

Caso 8

Las cifras son asombrosas; en Estados Unidos 8.7 millones de trabajadores fueron sustituidos de manera involuntaria entre 2000 y 2003. Tan sólo en 2004, hubo 4879 despidos masivos que afectaron a 956 327 personas.* Las razones incluyen competencia global en expansión, un ambiente dinámico de negocios nacionales, fusiones de organizaciones y empresas incapaces o indispuestas a adaptarse a un cambio rápido.

Más allá de los despidos masivos en las corporaciones principales, el ambiente económico de los años recientes ha causado que se despida a un empleado o a grupos pequeños de empleados cuando las condiciones económicas justifican una reducción en el tamaño de la empresa. Estos incidentes, como se ilustra en este caso, afectan la vida de los empleados y de sus gerentes.

Localizado en el área de Los Ángeles, Aero Performance, una empresa con 27 empleados, es una empresa de ventas y mantenimiento que proporciona equipo actualizado y mantenimiento de aviones en general para aerolíneas regionales, aviones corporativos y pequeños transportadores internacionales. Cuando Aero Performance se creó hace 12 años, la empresa enfrentó poca competencia y un sólido mercado de líneas aéreas parecía presentar un potencial de crecimiento ilimitado. Por desgracia, la economía de la industria, las medidas de recorte de costos de las aerolíneas y las nuevas empresas competidoras de servicios similares a ellas, provocaron que los negocios de Aero se estabilizaran con pérdidas reales en ciertas áreas especializadas.

Un área que preocupa es el "avance tecnológico" en el equipo de aviones de la empresa. Sin embargo, como el control de costos es el objetivo principal de las aerolíneas y de los propietarios de los aviones corporativos, estas organizaciones han retrasado la compra e instalación de equipo electrónico avanzado.

Mike Martínez, gerente de la unidad de actualización tecnológica, enfrenta una difícil decisión. Con una significativa disminución en el trabajo de su unidad, debe despedir a un empleado. La decisión es difícil porque todos los empleados de la unidad están capacitados con registros de trabajo promedio o superior. Además, cada empleado tiene antecedentes personales únicos que afectan de manera directa su vida laboral. Se presenta un resumen de los registros de los antecedentes y del trabajo de cada uno de los cuatro empleados. Sin duda, Martínez enfrenta una decisión compleja.

Gary Meadors está casado y tiene dos hijos en preparatoria. Vive modestamente para enviar a sus hijos a la universidad. Su esposa trabaja en las noches en una tienda para ayudar con los gastos familiares. Meadors ha trabajado nueve años con Aero Performance, seis años en mantenimiento de la aerolínea y tres en la unidad de actualización tecnológica. Ha aprendido mucho sobre la tecnología de las aerolíneas por medio de artículos técnicos, publicaciones especializadas de la industria y su experiencia en el puesto. Sus evaluaciones del desempeño están en el promedio y es considerado un empleado consistente y confiable. Su asistencia y lealtad a la empresa son excepcionales.

Brenda Baldwin es la única mujer en la unidad de actualización tecnológica. Es madre soltera con un niño en primaria y tiene tres años de servicio con Aero Performance,

siempre en la unidad de Martínez. Se unió a la empresa después de obtener una licenciatura en tecnología de aerolíneas, luego de cuatro años en una universidad reconocida. Brenda continúa tomando clases de su área en las noches y parece tener, según Martínez, "el mayor potencial de crecimiento en la empresa". Sin embargo, su desempeño disminuyó el año pasado y recibió asesoría debido a un problema de asistencia. Como mujer, siente un poco de resentimiento al trabajar en una industria tradicionalmente dominada por hombres.

Udit Chopra es un empleado dedicado. De hecho, todos dicen que está "casado con su trabajo". Trabaja muchas horas para terminar las instalaciones técnicas y se le considera como un perfeccionista. Posee un grado universitario pero ha encontrado su hogar en la tecnología de las líneas aéreas. Tiene mucha capacidad para convencer a los clientes de Aero Performance de que actualicen sus sistemas de tecnología. Udit conduce un BMW nuevo y proviene de una familia acomodada.

Craig Cottrell se unió a Aero Performance hace tres años, después de ser despedido por una empresa de la competencia. Tiene 12 años de experiencia en el sector servicios de las aerolíneas y conoce todo respecto a la tecnología que emplean. Durante los primeros dos años con Aero Performance su desempeño fue de apenas el promedio; sin embargo, durante el año pasado aumentó tanto que en la actualidad ocupa el primer lugar de desempeño en la unidad. Han existido roces de trabajo entre él, Baldwin y Chopra en cuanto a la selección e instalación de los instrumentos de las cabinas.

	ANTIGÜEDAD (AÑOS)	SALARIO	DESEMPEÑO			
			1999	2000	2001	2002
Gary Meadors	9	$42,250	promedio	Bueno	promedio	promedio
Brenda Baldwin	3	$48,190		Alto	Bueno	promedio
Udit Chopra	5	$45,500	promedio	Bueno	Bueno	Bueno
Craig Cottrell	3	$43,960		promedio	promedio	Alto

Mike Martínez debe tomar una decisión este viernes. Aero Performance garantizará al empleado que se despida un paquete de indemnización para ayudarlo en su transición a otro empleo y Martínez se comprometió a ayudarlo a encontrar otro trabajo en el sector servicios de las aerolíneas.

*Las cifras se obtuvieron de Mass Layoff Statistics, 2002, Oficina de Estadísticas Laborales, http://www.bls.gov. (Véase estadísticas de despidos masivos.)

PREGUNTAS

1. ¿Qué criterios deberían considerarse para determinar qué candidatos se podrían liquidar? ¿Qué énfasis debería darse a los factores no relacionados con el trabajo, como los problemas personales o la necesidad de un cónyuge de trabajar? Explique su respuesta.
2. ¿Qué debe incluir el paquete de indemnización para los despedidos? ¿Cuánto tiempo debe durar el paquete? Explique.
3. ¿Existe alguna implicación legal importante en la decisión de Martínez? Explique su respuesta.
4. ¿Cómo debe manejar la entrevista de despido? Explique.

Ética. Hacer lo correcto en Lockheed

Caso 9

En 2001 un hombre llamado Ron Covais, vicepresidente para el desarrollo de negocios del gigante aeroespacial Lockheed Martin, recibió una "solicitud de pago inadecuada" durante el proceso de oferta para un contrato con un cliente extranjero. Covais no sólo declinó la solicitud de soborno sino que también retiró de inmediato a su empresa del proceso de la oferta. Reportó el incidente a sus jefes y se reunió con los funcionarios de alto nivel de Estados Unidos y extranjeros para analizar el asunto. Su acción costó a su empleador una oportunidad de negocios multimillonaria.

Sin embargo, en marzo de 2002 le fue otorgado el primer premio anual Chairman's Award, un tazón de cristal que simboliza "los más altos estándares de conducta en integridad y negocios". Vance Coffman, el presidente y director general de Lockheed Martin, otorgó el premio en una ceremonia especial. "La acción de Ron para resolver este complejo asunto de ética siguió nuestras directrices al respecto al pie de la letra", declaró Coffman. En marzo de 2003 el segundo premio anual Chairman's Award fue otorgado a Vic LaRosa, un ingeniero de software quien recibió por error dos correos electrónicos que contenían información con marca registrada perteneciente a la competencia. LaRosa borró de inmediato los mensajes y reportó el incidente a su gerente.

Estas historias son distintas de las que ocupan mucha tinta en la actualidad. Existen otras mucho más interesantes en las sucias profundidades de la relación ejército-industria. No obstante, tal vez la razón principal por la que Lockheed Martin (a diferencia de Boeing y Halliburton) no ha ocupado los encabezados últimamente es que una de sus prioridades estratégicas es la formulación, difusión y refuerzo de los estándares éticos. Es este gran compromiso de la empresa lo que singularizó a Lockheed Martin como el ganador del *Optimas Award* de Ética 2004.

"Creemos que la ética es un buen negocio", dice Maryanne Lavan, vicepresidenta de ética y comportamiento de negocios de Lockheed Martin. "La competencia en este negocio es feroz, pero si nuestra empresa gana utilizando medios poco limpios, no lo consideramos una victoria, porque al final habrá alguien que se sentirá tan incómodo con esto como para reportarlo." Lavan enfatiza que la política de ética de la empresa (en vigor desde la fusión de Lockheed y Martin Marieta en 2005) funciona en forma descendente. Para ilustrarlo señala que año con año se pide a cada líder senior de la empresa que encuentre un ejemplo de comportamiento ético en su unidad de negocios y que recomiende al responsable para el Chairman's Award. Si no lo hace, recibe una evaluación negativa.

Nadie, ni el director general, está exento de cuestionamientos y quejas a través de una línea telefónica de ética anónima. Cada uno de los 130 000 empleados de Lockheed Martin, desde el director general para abajo, recibe una hora obligatoria de capacitación en ética cada año. Para llevar a cabo estas tareas ambiciosas, Lockheed Martin emplea 65 funcionarios de ética divididos entre sus oficinas centrales de Bethesda, Maryland, y sus cinco unidades de negocio. El departamento de ética produce materiales de capacitación que dan importancia a los ejercicios guiados de juego de roles que simulan dilemas éticos de "área gris". Por ejemplo, ¿qué haría si accidentalmente recibiera información de un empleado del gobierno de Estados Unidos sobre la oferta de un competidor? ¿Si un gerente le pidiera evadir información financiera en un informe interno? ¿Y si el representante

de un proveedor ofrece pagar las bebidas del viernes para todo el equipo de trabajo? Muchos de los escenarios se basan en experiencias reales de los trabajadores de Lockheed Martin y de otras corporaciones.

Para mantener sus mensajes actualizados, el departamento de ética de Lockheed Martin recurre a un periódico, a un calendario y a un sitio llamado "Ethics Zone" o Zona de Ética en la intranet de la empresa. Existe incluso un festival anual de películas denominado Ethics Film Festival en Lockeed Martin. Los premios se otorgan a los mejores "infomerciales" éticos de aficionados, realizados en tono de burla, presentados por autores de toda la empresa. Algunos están sorprendentemente bien producidos y son muy convincentes. Otros no, pero los mensajes éticos existen. En 1997 la empresa hizo un contrato con Scott Adams, el creador de *Dilbert*, para darle más sabor a los materiales de capacitación con ejemplos pertinentes de su tira cómica satírica. Luego, Norman Augustine, director general y un abogado particularmente declarado de conducta y educación ética, apareció con Dilbert en un video de introducción.

Los orígenes del programa de ética de Lockheed Martin se remontan a la década de los setenta, cuando Lockheed se vio inmerso en un gran escándalo que involucraba sobornos a clientes extranjeros, lo que resultó en una importante investigación por parte del Congreso y en la aprobación de la Ley de Prácticas Extranjeras de Corrupción. En los años de intervención hubo muchas discusiones acaloradas acerca de la relación acogedora entre la industria de la defensa y el gobierno de Estados Unidos, así como de algunos de sus complejos métodos de contratación y cotización. Se considera una medida del progreso de la empresa el hecho de que, cuando la Ley Sarbanes-Oxley se aprobó en 2002, Lockheed Martin cumplía ya con la mayoría de sus estipulaciones y prohibiciones.

Calcular el rendimiento sobre la inversión del programa de ética es difícil, sobre todo porque su presupuesto (del que Lavan sólo dirá que son "millones de dólares") es secreto. Sin embargo, otra manera de analizarlo es que en una era en la que Enron, WorldCom, Parmalat y Tyco se han convertido en nombres muy conocidos, el escrutinio público es más detallado y la conducta corporativa ilegal es muy costosa. El lapso ético del año pasado de Boeing (para ser más precisos, el robo de información de marca registrada de un ex empleado relacionado con un contrato de misiles de la Fuerza Aérea) costó a la empresa con sede en Chicago alrededor de 1000 millones de dólares. Brian Sears, director de servicios de ética de Lockheed Martin, comenta: "Si se pierden 1000 millones de dólares en los negocios, se atrae con rapidez la atención de las personas".

Fuente: Andy Meisler, "Lockheed is Doing It Right and Doing it Well", *Workforce Management* 83, núm. 3, 1 de marzo de 2004, p. 50.

PREGUNTAS

1. ¿De qué manera el enfoque sobre ética de Lockheed agrega valor a la empresa?
2. Suponga que es accionista de Lockheed. Si la empresa perdiera un gran contrato porque se negó a dar un soborno y, como resultado, el precio de las acciones cayera de manera drástica, ¿cómo se sentiría?
3. ¿Qué más puede hacer Lockheed para garantizar que se sigan los principios éticos en la empresa?

La decisión de Newell para el downsizing. Un dilema ético

Caso 10

Introducción

Un tema particular de la ética en los negocios es: "¿qué significa con exactitud el término *ética*?". Varios escritores han descrito la ética como las reglas que dirigen el comportamiento; los valores esenciales de la sociedad, como el respeto por la justicia, o los principios aceptados de lo que es correcto o incorrecto. Más aún, la ética como materia abarca el estudio de la moral y las virtudes. Un autor declaró: "mientras que el derecho se ocupa de lo que *tenemos* que hacer, la ética se ocupa de lo que *deberíamos* hacer".*

En la práctica de recursos humanos, los gerentes y los supervisores se enfrentan de forma continua a dilemas éticos en relación con el trato justo e igualitario de los empleados. Las elecciones éticas abundan en áreas como el reclutamiento y la selección, la privacidad de los empleados, la denuncia de irregularidades, el acoso sexual y la diversidad o la acción positiva. Un importante dilema ético que enfrentan los gerentes hoy en día es la manera justa y correcta para realizar downsizing en las organizaciones. En el conflicto se encuentran las metas y las estrategias de la organización, la política y las prácticas de recursos humanos y, por supuesto, la vida de los que resultan afectados. Los hechos del siguiente caso son reales. Las decisiones implicadas en el downsizing de una fuerza de trabajo son complejas, y como declaró un gerente: "angustiantes".

La necesidad del downsizing

Newell Corporation es una empresa mediana fabricante de sistemas de navegación para aeroplanos pequeños y medianos. La empresa opera dos plantas, una ubicada en Atlanta, Georgia, y otra en Norwood, California. En 2000 la planta de Norwood empleó a 273 personas, la mayoría para el apoyo técnico y de fabricación de los productos de la empresa.

Lo importante en este caso es que Newell es considerada como un excelente lugar para trabajar por sus empleados y las comunidades circunvecinas. La moral y la lealtad de los empleados siempre han sido altas y los estudios de satisfacción laboral realizados por la empresa califican de manera consistente a la organización como un lugar justo e igualitario donde trabajar. Las políticas de recursos humanos se pueden describir como proactivas y progresistas. Con esta reputación positiva, Newell puede seleccionar a sus empleados de una gran reserva de solicitantes.

Un fundamento de la política de recursos humanos ha sido el uso de la antigüedad en la capacitación, la asignación del puesto, las transferencias y las promociones. Además, con el énfasis de Newell en la retención de empleados, éstos han experimentado (según algunos, "haber llegado a esperar") un empleo seguro y de larga permanencia. Antes de 2004 Newell nunca había aplicado el downsizing en su fuerza de trabajo. El crecimiento de los empleos en las instalaciones de Norwood se puede describir como moderado y continuo.

La composición racial de la empresa ha sido predominantemente caucásica por dos razones. En primer lugar, la composición racial del mercado de trabajadores local de la empresa ha sido caucásica a lo largo de su historia. En segundo lugar, el nivel de habilidades necesarias para los puestos técnicos de la empresa proviene sobre todo de una fuerza de trabajo capacitada de origen caucásico. Una revisión del informe federal obligatorio EEO-1 de 2001 de la empresa mostró que Newell tenía pocos empleados de cada una de las categorías de minorías de la lista. Esto es real para los puestos administrativos y por horas. Sin embargo, más o menos desde 1995, las características demográficas del mercado de trabajo local han cambiado de forma drástica para incluir más hispanos, afroestadounidenses y asiáticoestadounidenses. Por lo general, los solicitantes de trabajo que provie-

nen de minorías no cuentan con las habilidades necesarias para los puestos de principiantes de fabricación y apoyo técnico.

En 2001 Newell experimentó un gran aumento en la demanda de sus productos. Para cumplir con los pedidos de los clientes la planta de Norwood contrató 27 nuevos ensambladores de fabricación y 14 nuevos empleados para el soporte técnico. Con una fuerza de trabajo externa más diversa, además del deseo de incrementar el número de miembros de minorías en la composición de su fuerza de trabajo interna, 34 de 41 nuevas contrataciones fueron de empleados pertenecientes a grupos minoritarios. Merece la pena observar que Newell dio la bienvenida a la oportunidad de aumentar con rapidez la diversidad de su fuerza de trabajo por razones comerciales y éticas. Enseguida se presenta un extracto de la declaración de Newell sobre la visión y los valores, publicada en julio de 2000:

> *Newell Corporation considera que un ambiente que refleje una fuerza de trabajo diversa, valore la diversidad y honre el valor de sus empleados, beneficia a la empresa, sus clientes y empleados. Las decisiones de selección se tomarán con base en estos principios, aunque también se considerará la operación eficiente y efectiva de la organización.*

Como los nuevos empleados de las minorías por lo general no poseían las habilidades necesarias para los puestos de fabricación y técnicos, la empresa gastó alrededor de 1.7 millones de dólares en la capacitación en habilidades de nivel principiante. La integración de las minorías en la instalación de Norwood ocurrió con fluidez y sin tensión racial.

En 2002, las ventas de los productos de Newell una vez más rompieron récords históricos. Por desgracia las ventas, de forma inesperada, comenzaron a disminuir: en 2003 disminuyeron 12 por ciento y en 2004 otro 23 por ciento. Las causas para la disminución en las ventas se atribuyeron a dos nuevos competidores extranjeros con salarios bajos que entraron en el mercado en 2003, a una ligera caída en la demanda del mercado de los productos de la empresa y a tener costos de producción superiores al promedio del mercado, debido al equipo de fabricación más antiguo y menos eficiente que el de los competidores. La demanda futura de los productos de la empresa se pronosticó como moderada para 2005, 2006 y 2007.

En febrero de 2005 Tom Malcom, director de recursos humanos de Norwood, Steven L. Davis, vicepresidente corporativo de fabricación y Mary Umali, gerente de la planta de Norwood, decidieron realizar un recorte de personal en esa instalación. Decidieron despedir a 37 empleados de fabricación y a 11 de soporte técnico. La difícil cuestión que enfrentó la gerencia senior era cómo despedir empleados de una manera que fuera justa e igualitaria y legalmente defendible, a la vez que mantenía la integridad de las políticas de recursos humanos y la productividad de la planta de Norwood.

Fuente: Este caso fue adaptado de uno real conocido por los autores. Todos los nombres fueron modificados.

*Ferry Halbert y Elaine Ingulli, *Law and Ethics in the Business Environment*, 4a. ed., Mason, OH: Thompson, South-Western, 2003.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál fue el dilema ético que enfrentaron los gerentes en este caso? Explique su respuesta.
2. ¿Qué problemas específicos podría enfrentar Newell en su decisión de realizar downsizing?
3. ¿Qué opciones podría aplicar Newell en su decisión de realizar downsizing? Explique su respuesta.
4. ¿Cómo realizaría el downsizing en la instalación de Norwood? Explique su respuesta.

Y bien... ¿quién está diciendo la verdad?

Caso 11

Introducción

Cuando se cuestiona a los empleados en una audiencia de investigación junto con la gerencia, es razonable suponer que proporcionarán la historia que mejor apoye su caso. En algunos ejemplos sus declaraciones se basarán en sus percepciones subjetivas y sus sentimientos. En otros casos pueden mentir para disminuir o evitar posibles acciones disciplinarias. Si después se apela el castigo recibido a través de un proceso de indemnización, arbitraje, o ambos, o bien, de un sistema alternativo de resolución de disputas, una tercera parte debe determinar si la evidencia presentada durante la audiencia apoyaba la disciplina impuesta. Por lo general, una gran cantidad de las evidencias toma la forma de declaraciones presentadas por testigos del empleador y del empleado. Por desgracia, a menudo existen diferencias importantes en la declaración presentada por los testigos de cada lado. En tales situaciones depende de la tercera parte neutral intentar evaluar la credibilidad de la declaración para determinar a qué testigos creer. Éste es el problema que enfrentó el árbitro de este caso, aunque la situación podría surgir en cualquier audiencia de apelación de empleados.

Los asuntos que se van a arbitrar

Lenz and Klass Optical Company contrató a Oscar Grimes desde agosto de 1999 hasta que fue despedido el 10 de mayo de 2004 por Harvey Lenz, el presidente de la empresa y el principal accionista. A él le reporta Irma Holman, la gerente general. A su vez, Thomas Lee, quien es el supervisor del cuarto de superficie, el área donde se gradúan los lentes de acuerdo con la prescripción y Washington Jones, quien es el supervisor del área de terminado en donde se cortan los lentes, se les pone color y se colocan en los armazones, le reportan a ella. La causa para la destitución de Grimes fue que realizaba un trabajo de baja calidad con daño excesivo a materiales y que tenía una mala actitud en su trabajo. Además, en varias ocasiones había retado a su supervisor a despedirlo.

Grimes contestó al despido solicitando una indemnización por medio del procedimiento de resolución de demandas de la empresa. El paso final en dicho procedimiento es el arbitraje. A continuación se resume la esencia de las declaraciones presentadas por los testigos, en nombre de cada parte, durante la audiencia de arbitraje.

La declaración de los testigos de la empresa

Testimonio de Harvey Lenz

Lenz testificó que durante el tiempo que Grimes trabajó en el cuarto de superficie había sido un problema para Thomas Lee, su supervisor. Había estado en varios puestos y, según él, no se había desempeñado bien en ninguno de ellos. Lenz declaró: "Lee me dijo una vez: 'A este hombre no lo puedo tener aquí. Cada vez que lo traslado me dice que lo despida'. Así que lo transferimos al área de terminado. He discutido con él cinco o diez veces en el último par de años. Le dije: 'No contrato personas para despedirlas. Toma mucho tiempo capacitarlos y no queremos despedirlo, pero tiene que adaptarse: Cada vez que hablábamos de esto, Holman, Lee o Jones estaban presentes".

Lenz declaró que cuando decidió transferir a Grimes al área de terminado, lo llamó para decirle delante de Holman: "Mire, lo trasladamos al área de terminado porque el Sr. Lee ya no lo quiere en el cuarto de superficie. Cada vez que le pide hacer algo, discute y le dice que lo despida". "Sin embargo, no fue hasta que llamé al querellante el 10 de mayo, para hablar con él delante de Holman y Jones, que escuché el 'despídame' yo mismo. Cuando le pedí que entrara no tenía intención de despedirlo, sólo quería hacerle una última advertencia. Le expliqué lo que estaba haciendo mal y le dije que regresara a su trabajo y se comportara. Dijo que no se iría hasta que llamaran a Joseph Rudinski, un compañero. Llamé a Rudinski y le expliqué todo. Luego el querellante declaró: 'Sí, ése es el gran problema, así que mejor despídame'. Yo contesté: 'Pero no lo traje para despedirlo. Ya le dije que salga y regrese a su trabajo'. Grimes insistió: 'Quiero que me despida'. Entonces le respondí: 'Bien, está despedido'".

Lenz también testificó que el puesto más fácil en la empresa era el de teñir los lentes, el cual ocupaba Grimes hasta el momento de su despido. El querellante había sido ubicado en este puesto porque según Lenz: "De verdad no quería despedirlo. No quería capacitar a alguien más". Lenz declaró más adelante que no redactó un informe de las advertencias porque no deseaba "comenzar a redactar informes sobre las personas". Sin embargo, admitió que en el pasado había emitido advertencias por escrito (tal vez un par de ellas) y que había despedido al menos a una persona.

El testimonio de Thomas Lee

Lee testificó que el querellante había trabajado en el cuarto de superficie casi cuatro años y que rompía materiales con frecuencia y que no había podido encontrarle un lugar en el que pudiera trabajar sin problemas. Le pedía al querellante que hiciera otra cosa y no la hacía. Declaró que en numerosas ocasiones el querellante le decía: "Despídame" y agregó que le respondía: "No quiero despedirlo. Si desea renunciar, renuncie". Grimes respondió, al menos una vez: "Bien, entonces no puedo quedar desempleado".

Lee sostuvo que había estado presente seis o siete veces en las reuniones cuando Lenz le dijo a Grimes que tenía que mejorar o irse. "Después de que Grimes me había dicho 'despídame' varias veces", testificó Lee, "le dije a Lenz que no podía conservar a este hombre y que debía hacer algo. Así que fue trasladado al cuarto de terminado". Lee no recordaba la fecha en que le pidió a Grimes que se cambiara, y no guardó registros sobre los accidentes en que rompió materiales. Insistió que el querellante había tenido más accidentes que ningún otro.

El testimonio de Mike Murphy

Murphy testificó que había capacitado al querellante cuando Grimes trabajó en el cuarto de superficie. Declaró: "Grimes era lento en su desempeño y se enojaba cuando le devolvía el trabajo mal hecho. Rompía materiales con más frecuencia que otros y operaba la máquina como si estuviera soñando despierto". Murphy también declaró que el querellante había cambiado de puesto muy rápido y se rebelaba cuando trataba de corregirlo. También admitió que él y el querellante "se pelearon en alguna ocasión".

La declaración de los testigos del querellante

El testimonio de Ian Dougal

Dougal testificó que había trabajado para Lenz y Klass seis años en el cuarto de superficie. No estaba enterado de lo que Lee, el supervisor, pensaba del trabajo del querellante,

pero hasta donde él sabía, la actitud y las habilidades de Grimes eran buenas. Sabía que habían llamado al querellante a la oficina de Lenz más o menos seis meses después de que había entrado a trabajar; tal vez hubo otras ocasiones. El testigo también conocía a las personas que habían recibido avisos por escrito.

El testimonio de Oscar Grimes

Presentándose como testigo de sí mismo, el querellante declaró que cuando fue contratado no tenía experiencia en esa industria. Al momento de ser despedido, estaba considerado como un buen trabajador. También testificó que, a excepción del incidente del despido, había existido sólo otra ocasión en que se le había llamado a la oficina de Lenz. "Mi otro encuentro con Lenz", declara Grimes, "fue hace unos tres años. Él me advirtió que mi trabajo no era bueno y que mejorara. Le contesté que podía hacer el trabajo". Grimes admitió que fue trasladado pero afirmó: "Lee me dijo que así podía aprender todas las operaciones. Nunca me informó acerca de que estaba rompiendo demasiado material y nunca me pidió renunciar. Jamás me negué a ser transferido. Ni recibí nunca advertencias por escrito".

Al ser examinado de forma directa, Grimes negó haber dicho que si renunciaba no tendría el seguro de desempleo. Sostuvo que jamás había tenido problemas de asistencia o de retrasos, y que nunca usó una licencia por enfermedad. Al recordar su encuentro con Lenz el 10 de mayo, el querellante declaró: "El Sr. Lenz me dijo que si no mejoraba iba a despedirme o tendría que renunciar. Le contesté que no iba a renunciar y que si quería despedirme era su elección".

Grimes insistió en que jamás se dio cuenta de que hubiera algún problema con Thomas Lee, su jefe, y que no sabía por qué lo acusaba. Grimes pensaba que sus problemas en el taller eran los mismos que los de los demás. En su opinión, la moral de la mayoría de los empleados del taller era baja y ninguno de ellos estaba particularmente contento de trabajar para Lenz. En su testimonio, el querellante admitió que en una ocasión en 2002 le dijo a Lee que lo despidiera si no le gustaba su trabajo.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál considera que sea la principal debilidad de la posición de la empresa en este caso? Explique su respuesta.
2. ¿Tenía derecho Grimes a pedir que su compañero estuviera presente durante la reunión con Lenz? Explique su respuesta.
3. ¿El concepto de disciplina progresiva requiere que un empleador haga una advertencia por escrito y luego una suspensión sin pago antes de un despido? Explique su respuesta.
4. ¿Qué testigos considera que proporcionaron una declaración más creíble: los del empleador o los del querellante? Explique su respuesta.
5. Si fuera el juez, ¿cuál sería su decisión en este caso y en qué información o principio de la administración de recursos humanos basaría su decisión? Explique su respuesta.

glosario

A

Acción afirmativa
Política que va más allá de la igualdad de oportunidades en el empleo al requerir que las organizaciones cumplan con la ley y corrijan las prácticas de discriminación previas mediante el aumento del número de minorías y mujeres en puestos específicos.

Acomodo razonable
Intento de los empleadores para adaptar, sin privación indebida, las condiciones o los programas de trabajo de los empleados con discapacidades o preferencias religiosas.

Acoso sexual
Propuestas mal recibidas, peticiones de favores y otras conductas físicas o verbales de naturaleza sexual en el ambiente de trabajo.

Adaptación externa
Situación en la que el sistema de trabajo apoya las metas y estrategias de la organización.

Adaptación interna
Situación en la que todos los elementos internos del sistema de trabajo se complementan y se refuerzan entre sí.

Adaptación local
Adaptar el pago u otras prestaciones por compensación para que coincidan con los de un país en particular.

Administración del desempeño
Proceso de crear un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades.

Administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés)
Conjunto de principios y prácticas cuyas ideas principales incluyen entender las necesidades del cliente, hacer las cosas bien desde la primera vez y esforzarse por una mejora continua.

Administración de la diversidad
Estar consciente de las características comunes de los empleados, pero administrarlos también como personas.

Administración de recursos humanos (ARH)
Proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.

Administración estratégica de recursos humanos
Patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos.

Administración por objetivos (APO)
Filosofía de administración que califica el desempeño del empleado con base en los logros de las metas establecidas por mutuo acuerdo entre el empleado y el gerente.

Ajuste de rangos de pago
Compactación de los diferenciales entre las clases de puestos, en particular, el diferencial entre los trabajadores por horas y sus gerentes.

Ambiente cultural
Comunicaciones, religión, valores e ideologías, educación y estructura social de un país.

Análisis de inventario de tareas
Lista específica para una organización de las tareas y sus descripciones que se utiliza como base para identificar los componentes de los puestos.

Análisis de tareas
Proceso con el cual se determina cuál debe ser el contenido de un programa de capacitación con base en un estudio de las tareas y deberes involucrados en el puesto.

Análisis de la organización
Examen del ambiente, estrategias y recursos de la organización para determinar en dónde debe darse más énfasis a la capacitación.

Análisis de la utilización de la fuerza de trabajo
Proceso de clasificación de los miembros de clases protegidas con base en la cantidad y tipo de trabajo que desempeñen en la organización.

Análisis de las personas
Determinación de las personas específicas que requieren capacitación.

Análisis de Markov
Método para rastrear el patrón de los movimientos de los trabajadores por diferentes empleos.

Análisis de puestos
Proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

Análisis de tendencias
Enfoque cuantitativo para pronosticar la demanda de mano de obra basado en un índice tanto de la organización como de las ventas.

Análisis FODA
Comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para propósitos de formulación estratégica.

Análisis funcional del puesto (FJA, por sus siglas en inglés)
Enfoque cuantitativo para el análisis de puestos que utiliza un inventario recopilado de las diferentes funciones o actividades de trabajo que pueden integrar cualquier puesto, y que supone que cada uno de ellos requiere tres amplias funciones: 1) información, 2) personas y 3) cosas.

Arbitraje de derechos
Arbitraje sobre la interpretación del significado de los términos de un contrato o de las reclamaciones de un empleado.

Árbitros
Tercera parte neutral que resuelve una disputa laboral emitiendo una decisión final en el desacuerdo.

Asociaciones de carrera profesional dual
Parejas en las que ambos miembros continúan su carrera y apoyan de manera activa el desarrollo de la carrera del otro.

Asociaciones de empleados
Organizaciones laborales que representan varios grupos de empleados profesionales y de oficina en las relaciones de la administración con la mano de obra.

Assessment Center (Centro de evaluación)
Proceso por el que las personas son evaluadas a medida que participan en una serie de situaciones que se asemejan a las que se les pedirá que manejen en el puesto.

Auditorías culturales
Auditorías de la cultura y la calidad de la vida laboral en una organización.

Auditorías de procesos
Determinar si el sistema de trabajo de alto desempeño ha sido implementado como se diseñó.

Autoevaluación
Evaluación del desempeño realizada por el empleado que va a ser evaluado, por lo general en un formato de evaluación llenado por él mismo antes de la entrevista de desempeño.

B

Balanced Scorecard (Tablero de mando integral)
Marco de medición que ayuda a los gerentes a traducir las metas estratégicas en objetivos operativos.

Benchmarking
Proceso de comparar los servicios y las prácticas de la empresa con los de otras empresas para identificar áreas que se podrían mejorar.

Bono
Pago de incentivos que es complementario al sueldo base.

Bono inmediato
Bono no planeado otorgado por el esfuerzo del empleado, no relacionado con una medida de desempeño establecida.

Burnout
Estado más severo de estrés negativo que se manifiesta con depresión, frustración y pérdida de la productividad.

C

Cambio proactivo
Cambio iniciado para obtener ventaja de las oportunidades clave.

Cambio reactivo
Cambio que ocurre después de que las fuerzas externas ya han afectado el desempeño.

Capacidad de organización
Capacidad de la organización para actuar y cambiar en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible.

Capacitación cooperativa
Programa de capacitación que combina la experiencia práctica en el puesto con la instrucción formal.

Capacitación cruzada
Capacitar a los empleados en los puestos de áreas muy relacionadas con las de ellos.

Capacitación de aprendizaje práctico
Sistema de capacitación en el que un trabajador de nuevo ingreso aprende las habilidades mediante la instrucción y la experiencia, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos prácticos y teóricos del trabajo.

Capacitación en el puesto (OJT, por sus siglas en inglés)
Método por el cual los empleados reciben experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro instructor.

Capital humano
Conocimiento, habilidades y capacidades de las personas que tienen un valor económico para la organización.

Caso registrable
Cualquier muerte, enfermedad o daño ocupacional que deba ser registrado en la bitácora (en Estados Unidos, en el Formato 300 de la OSHA).

Choque cultural
Estrés permanente experimentado por personas que se ubican en el extranjero.

Ciudadanos nacionales de un tercer país
Empleados nativos de un país diferente al país de origen de la empresa o al país anfitrión.

Clases protegidas
Personas pertenecientes a minorías, mujeres, personas mayores y con discapacidades que están protegidos por las leyes federales de igualdad de oportunidades en el empleo.

Cláusula de exclusión
Cláusula del contrato de trabajo que requiere que los empleados se afilien al sindicato como condición para darles el empleo.

Cláusulas de escala móvil
Cláusulas en los contratos de trabajo que establecen ajustes trimestrales en los salarios con base en el aumento en el costo de la vida y los cambios en el índice de precios al consumidor.

Codeterminación
Representación de la mano de obra ante el consejo de administración de una empresa.

Compensación de valor agregado
Evaluación de los componentes individuales del programa de compensación para ver si anticipa las necesidades de los empleados y las metas de la organización.

Competencias centrales
Serie integrada de conocimientos en una organización que la distingue de sus competidores y entrega valor a los clientes.

Confiabilidad
Grado al cual las entrevistas, pruebas y otros procedimientos de selección proporcionan información comparable a través del tiempo y medidas alternativas.

Conquistas (Derechos adquiridos o de pensión)
Garantía de las prestaciones acumuladas para los participantes en la edad de retiro, sin importar su estatus de empleo en ese momento.

Contrato psicológico
Expectativa de un intercambio justo de las obligaciones en el empleo entre un empleado y el empleador.

Corporación global
Empresa que ha integrado operaciones por todo el mundo mediante una oficina matriz centralizada.

Corporación internacional
Empresa local que utiliza sus capacidades actuales para mudarse a mercados extranjeros.

Corporación transnacional
Empresa que intenta equilibrar las respuestas locales y la escala global por medio de un trabajo en red de unidades operativas especializadas.

Corporaciones multinacionales (MNC, por sus siglas en inglés)
Empresa con unidades de negocio independientes que operan en múltiples países.

Counseling de carrera profesional
Proceso de analizar con los empleados sus actividades y desempeño del puesto actuales, intereses y metas personales y de carrera, habilidades personales y objetivos de desarrollo de carrera apropiados.

Creación de valor
Lo que la empresa agrega al producto o al servicio en virtud de elaborarlo; la cantidad de beneficios proporcionados por el producto o servicio una vez restados los costos de su elaboración.

Cuidado de los ancianos
Cuidado proporcionado a un familiar anciano por un empleado que permanece activo en su trabajo.

Curva salarial
Curva en el diagrama de dispersión que representa la relación entre el valor relativo de los puestos y las tasas salariales.

D

Denuncia de situaciones ilegales en la empresa
Quejas de los empleados ante las agencias gubernamentales acerca de los actos ilegales o inmorales de sus empleadores y de las prácticas ilegales.

Depresión
Estado emocional negativo marcado por sentimientos de poco ánimo, lúgubres, tristes y de pérdida de placer en las actividades ordinarias.

Derechos de los empleados
Garantías de trato justo por parte de los empleadores, en particular en lo que respecta al derecho de los empleados a la privacidad.

Descripción del puesto
Declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto.

Disciplina
1) Tratamiento que castiga; 2) conducta ordenada en el ambiente de una organización o 3) capacitación que modela y fortalece las conductas deseables o corrige las conductas indeseables y desarrolla el autocontrol.

Disciplina positiva o no punitiva
Sistema de disciplina que se enfoca en la corrección temprana de la mala conducta del empleado en el que es este último quien toma la responsabilidad total de corregir el problema.

Disciplina progresiva
Aplicación de medidas correctivas en grados crecientes.

Discriminación inversa
Acto por el cual se da preferencia a los miembros de clases protegidas a tal grado que los miembros de clases no protegidas creen que están siendo discriminados.

Diseño de puestos
Consecuencia del análisis de puestos que los mejora por medio de consideraciones tecnológicas y humanas que tienen el propósito de aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su trabajo.

Distrés
Estrés dañino que se caracteriza por una pérdida de la sensación de seguridad y entusiasmo.

Doctrina de representación justa
Doctrina según la cual los sindicatos tienen la obligación legal de ofrecer ayuda tanto a miembros como a no miembros en los asuntos de relaciones laborales.

Downzising
Eliminación planeada de puestos.

E

Efecto adverso
Concepto que se refiere al rechazo de un porcentaje significativamente mayor de una clase protegida para el empleo, colocación o promoción cuando se compara con las clases exitosas no protegidas.

E-Learning
Aprendizaje que se lleva a cabo por medios electrónicos.

Empleados exentos
En Estados Unidos, empleados no cubiertos en las cláusulas de horas extras de la Ley de Normas Laborales Justas.

Empleados no exentos
En Estados Unidos, empleados amparados por las cláusulas de tiempo extra de la Ley de Normas Laborales Justas.

Empowerment (Atribución de facultades a los empleados)
Atribuir a los empleados la facultad de iniciar el cambio, animándolos así a hacerse cargo de lo que hacen.

Emprendedor
Alguien que inicia, organiza, dirige y asume responsabilidad sobre un negocio u otra empresa.

Encuestas de sueldos y salarios
Encuesta sobre los salarios pagados a los empleados de otros empleadores en el mercado de trabajo encuestado, pertinente para la organización que lleva a cabo la encuesta.

Enfoque de balance general
Sistema de compensación diseñado para igualar el poder de compra en el país de origen de una persona.

Enlace sindical
Empleado que, como oficial no remunerado del sindicato, representa los intereses de los miembros en sus relaciones con la administración.

Enriquecimiento del puesto
Agregar tareas y deberes más significativos para hacer que el trabajo sea más gratificante y satisfactorio.

Entrevista de descripción del comportamiento (BDI, por sus siglas en inglés)
Entrevista en la cual se hacen preguntas al solicitante sobre qué haría en realidad en una situación determinada.

Entrevista de panel
Entrevista en la que una junta de entrevistadores hace preguntas y observa a un solo candidato.

Entrevista estructurada
Entrevista en la que se utiliza un conjunto de preguntas estandarizadas que tienen un conjunto de respuestas determinado.

Entrevista no dirigida
Entrevista en la cual se da al solicitante la máxima libertad para determinar el curso de la charla, mientras que el entrevistador se abstiene de influir en los comentarios del solicitante.

Entrevista situacional
Entrevista en la que se le da al solicitante un incidente hipotético y se le pregunta cómo respondería ante él.

Equidad en el pago
Percepción de un empleado de que la compensación recibida es igual al valor del trabajo desempeñado.

Equipo virtual
Equipo con miembros ampliamente dispersos vinculados mediante una computadora y tecnología de telecomunicaciones.

Equipos de empleados
Técnica de contribución de los empleados donde las funciones de trabajo se estructuran para los grupos en lugar de para los personas y se da a los miembros del equipo discreción en asuntos que solían considerarse prerrogativas de la gerencia, como las mejoras en los procesos, el desarrollo de productos o servicios y las asignaciones de trabajo individuales.

Equipos transnacionales
Equipos conformados por miembros de diversas nacionalidades que trabajan en proyectos que abarcan múltiples países.

Ergonomía
Enfoque interdisciplinario para diseñar equipos y sistemas que los seres humanos puedan utilizar de manera fácil y eficiente.

Error de contraste
Error de calificación del desempeño en el que la evaluación de un empleado es desviada, ya sea hacia arriba o hacia abajo por una comparación con otro empleado evaluado justo antes.

Error de eventos recientes
Error de clasificación del desempeño en el que la evaluación se basa en gran medida en la conducta más reciente del empleado en lugar de en su comportamiento a lo largo de todo el periodo de evaluación.

Error de indulgencia o severidad
Error en la calificación del desempeño en el que el evaluador tiende a dar a los empleados calificaciones inusualmente altas o bajas.

Error de tendencia central
Error en la calificación del desempeño en el que todos los empleados son calificados como promedio.

Error por similitud a uno mismo
Error de clasificación del desempeño en el cual un evaluador exagera la evaluación de un empleado debido a una conexión personal mutua.

Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés)
Enfoque del comportamiento para la evaluación del desempeño que consta de una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño del puesto.

Escala de observación del comportamiento (BOS, por sus siglas en inglés)
Enfoque del comportamiento para la evaluación del desempeño que mide la frecuencia del comportamiento observado.

Escaneo ambiental
Monitoreo sistemático de las principales fuerzas externas que influyen en la organización.

Especificaciones del puesto
Establecimiento de los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener la persona que desempeñará un puesto.

Estándar de pago por desempeño
Estándar por el cual los gerentes vinculan la compensación al esfuerzo y el desempeño del empleado.

Estrés
Cualquier demanda de adaptación causada por factores físicos, mentales o emocionales que requieran una conducta de lucha.

Ética
Conjunto de estándares de conducta y juicios morales que ayudan a determinar el comportamiento correcto y el incorrecto.

Eustress o estrés positivo
Estrés positivo que acompaña a los logros y a la alegría.

Evaluación de competencias
Análisis de los conjuntos de habilidades y conocimientos necesarios para los puestos orientados a la toma de decisiones y al conocimiento profundo.

Evaluación de equipo
Evaluación del desempeño que reconoce los logros del equipo en lugar del desempeño personal.

Evaluación de gerentes y supervisores
Evaluación del desempeño de un empleado hecha por el gerente y que a menudo es revisada por un gerente de nivel superior.

Evaluación de los colegas
Evaluación del desempeño hecha por los compañeros de un empleado, por lo general en formatos que son recabados en un único perfil para utilizarse en las entrevistas de desempeño realizadas por el supervisor o gerente del empleado.

Evaluación de los subordinados
Evaluación del desempeño de un superior realizada por un empleado que es más apropiada para propósitos de desarrollo que administrativos.

Evaluación del cliente
Evaluación del desempeño, la cual (como en la evaluación de equipos) se basa en los conceptos de administración de la calidad total y que busca la evaluación tanto de los clientes internos como externos.

Evaluación del desempeño
Proceso que por lo general es desarrollado cada año por un supervisor para un subordinado, que está diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxitos de desempeño.

Evaluación del trabajo
Sistema de valuación de puestos que busca medir el valor de un puesto por su valor para la organización.

Expatriados o nacionales del país de origen
Empleados del país de origen de la empresa que están en asignaciones internacionales.

F

Familia de puestos
Grupo de puestos con características similares.

Formato de cargo
Queja por discriminación que los empleados o solicitantes de empleo estadounidenses presentan ante la EEOC.

G

Generalización de validez
Grado al cual los coeficientes de validez se pueden generalizar a todas las situaciones.

Gerente global
Gerente habilitado para poner en marcha un negocio internacional.

Globalización
Tendencia a abrir los mercados extranjeros al comercio y a la inversión internacional.

Gratificación planteada por retiro anticipado
Incentivo para el retiro anticipado que consiste en un aumento de las prestaciones de pensión durante algunos años o en un bono en efectivo.

Gratificaciones "grats"
Prestaciones especiales dadas a los ejecutivos; en inglés se les conoce como grats.

Grupos de participación de empleados (EI, por sus siglas en inglés)
Grupos de empleados que se reúnen para resolver problemas u ofrecer sugerencias para la mejora de la organización.

Guías de incremento por mérito
Directrices para otorgar incrementos por mérito que están vinculadas con los objetivos de desempeño.

H

Habilidades centrales
Habilidades consideradas esenciales para el éxito de un empleado en el extranjero.

Habilidades enriquecidas
Habilidades útiles para facilitar los esfuerzos de los gerentes expatriados.

Hojas de Información de Seguridad de Materiales (MSD, por sus siglas en inglés)
Documentos que contienen información vital acerca de sustancias dañinas.

Horario flexible
Jornadas de trabajo flexibles que permiten al empleado la opción de elegir las horas diarias de entrada y salida, siempre y cuando trabajen un número establecido de horas por día o por semana.

I

Igualdad de oportunidades en el empleo (EEO, por sus siglas en inglés)
En Estados Unidos, el trato de las personas en todos los aspectos del empleo (contratación, promoción, capacitación, etcétera) de una manera justa y sin prejuicios.

Improshare (Mejora en la productividad mediante la participación)
Programa de gainsharing bajo el cual los bonos se basan en la productividad general del equipo de trabajo.

Incidente crítico
Suceso inusual que denota el desempeño superior o inferior de un empleado en alguna parte del trabajo.

Índice de fracaso
Porcentaje de expatriados que no se desempeña de manera satisfactoria.

Índice de precios al consumidor (IPC)
Medición de los cambios promedio en los precios a lo largo del tiempo en una "canasta de mercado fija" de bienes y servicios.

Índices de resultados
Proporción de solicitantes de una fuente de reclutamiento que pasa a la siguiente etapa del proceso de selección.

Inducción
Proceso formal de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo.

Informe EEO-1 (sobre información del empleo)
Formato sobre la información del empleador que debe presentarse cada año por los empleadores de 100 o más empleados (excepto empleadores de gobiernos estatales y locales) y contratistas y subcontratistas del gobierno, para determinar la composición de la fuerza de trabajo del empleador.

Ingeniería industrial
Campo de estudio que se encarga del análisis de métodos de trabajo y del establecimiento de estándares de tiempo.

Inventario de habilidades
Archivos de escolaridad, experiencia, intereses, habilidades, etcétera, del personal que permiten a los gerentes hacer coincidir con rapidez las vacantes en un puesto con los antecedentes del empleado.

L

Leyes sobre el derecho a saber
Leyes que requieren que el empleador advierta a los empleados acerca de los químicos peligrosos que manejan.

Lineamientos unificados para procedimientos de selección de empleados
Documento de procedimientos que publica el Registro Federal para ayudar a los empleadores a cumplir con las disposiciones federales contra acciones discriminatorias.

M

Mapas de reemplazo
Listas de empleados actuales y personas que son reemplazos potenciales si se presenta una vacante.

Mediación
Uso de un tercero imparcial para alcanzar una decisión de compromiso en las disputas de empleo.

Mediador
Tercero en una disputa de empleo que se reúne con una parte y después con la otra para sugerir soluciones de compromiso o recomendar concesiones de cada lado que lleven a un acuerdo.

Mentores
Ejecutivos que preparan, aconsejan y animan a las personas de menor rango.

Método de elección forzada
Enfoque peculiar para la evaluación del desempeño que requiere que el evaluador elija entre enunciados establecidos diseñados para distinguir entre el desempeño exitoso del no exitoso.

Método de ensayo
Peculiar enfoque de la evaluación del desempeño que requiere que el evaluador integre un enunciado que describa el comportamiento del empleado.

Método de escalas gráficas de calificación
Enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño en el que cada empleado es calificado con base en una escala de características.

Método de escalas mixtas
Enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño, similar a otros métodos de escala, pero basado en la comparación con un estándar (mejor que, igual a o peor que).

Método de incidentes críticos
Método de análisis de puestos por el cual se identifican las tareas importantes para el éxito en el puesto.

Método de perfil Hay
Técnica de valuación de puestos que utiliza tres factores (conocimiento, actividad mental y responsabilidad) para evaluar posiciones ejecutivas y directivas.

Misión
Propósito básico de la organización, así como el alcance de sus operaciones.

Modelamiento de la conducta
Enfoque que demuestra el comportamiento deseado y da a los capacitandos la oportunidad de practicar y desempeñar los papeles de ese comportamiento y de recibir retroalimentación.

Modelo compensatorio
Modelo de decisión de selección en el que un puntaje alto en un área puede compensar un puntaje bajo en otra.

Modelo de características del puesto
Teoría del diseño de puestos que propone que tres estados psicológicos (experimentar lo significativo del trabajo que se desempeña, la responsabilidad por los resultados del trabajo y el conocimiento de los resultados del trabajo desempeñado) de quien ocupa el puesto dan como resultado una mejora en el desempeño del trabajo, una motivación interna y una disminución en el ausentismo y la rotación de personal.

Modelo de límites múltiples
Modelo de decisión de selección que requiere que el solicitante logre un nivel mínimo de competencia en todas las dimensiones de la selección.

Modificación del comportamiento
Técnica que opera con base en el principio de que el comportamiento que es recompensado o reforzado positivamente se exhibirá con más frecuencia en el futuro, mientras que el comportamiento que es castigado o no recompensado disminuirá en frecuencia.

N

Nacionales del país anfitrión
Empleados nativos del país anfitrión.

Necesidad de negocios
Práctica relacionada con el trabajo que es necesaria para la operación segura y eficiente de una organización.

Negligencia
Descuido que resulta en daño a los consumidores o a otros empleados.

Negociación basada en el interés
Negociación para la solución de problemas basada en una filosofía de ganar-ganar y en el desarrollo de una relación positiva a largo plazo.

Nepotismo
Preferencia por contratar a familiares de los empleados actuales.

Niveles de pago
Grupos de puestos dentro de una clase particular que son pagados a la misma tasa o tarifa.

O

Objetivos instruccionales
Resultados deseados de un programa de capacitación.

Offshoring
Práctica de negocios de trasladar puestos a otros países.

Ombudsman
Persona designada a quien los empleados pueden recurrir para encontrar consejos en la resolución de sus quejas.

Organizaciones de Proveedores Preferenciales (PPO, por sus siglas en inglés)
Grupo de médicos que establece una organización que garantiza costos más bajos de atención médica a un empleador.

Organizaciones para el Cuidado de la Salud (HMO, por sus siglas en inglés)
Organizaciones de médicos y profesionales de atención médica que ofrecen una amplia gama de servicios a suscriptores y dependientes sobre una base de prepago.

Outsourcing
Contratación fuera de la organización para realizar un trabajo que en el pasado era desempeñado por empleados internos.

P

Pago basado en competencias
Pago basado en el nivel de habilidades del empleado, la variedad de ellas de que dispone o el aumento en su conocimiento del puesto.

Pago basado en el país anfitrión
Pago al expatriado comparable con el que devengan los empleados del país anfitrión.

Pago basado en el país de origen
Pago basado en las prácticas de compensación del país de origen de un expatriado.

Pago variable
Pago sujeto a alguna medición del desempeño individual, grupal o de la organización.

País anfitrión
País en el que opera una corporación internacional.

Participación de utilidades
Cualquier procedimiento por el cual un empleador paga, o pone a disposición de todos los empleados, además de su salario base, unos montos especiales actuales o diferidos basados en las utilidades que obtiene la empresa.

Perfil ocupacional auténtico (BFOQ, por sus siglas en inglés)
Defensa adecuada contra un cargo de discriminación sólo cuando la edad, la religión, el sexo o la nacionalidad de origen sea una calificación real para el desempeño del trabajo.

Permisos o visas de trabajo
Documento de un gobierno que garantiza a un extranjero el derecho a buscar empleo.

Persona discapacitada
Cualquier persona que 1) tenga un impedimento físico o mental que limite de manera sustancial una o más de sus principales actividades cotidianas, 2) tenga un historial de dicho impedimento o 3) se considere que tiene dicho impedimento.

Plan (de pensión) con aportaciones
Plan de pensión en el que los empleados y los empleadores realizan las contribuciones de manera conjunta.

Plan combinado de salarios y comisiones
Plan de compensación que incluye un salario directo y una comisión.

Plan de comisiones directo
Plan de compensación basado en un porcentaje de ventas.

Plan de horas estándar
Plan de incentivos que fija las tasas basadas en la terminación de un trabajo en un tiempo estándar predeterminado.

Plan de prestaciones definido
Plan de pensión en el que la cantidad que va a recibir un empleado durante su retiro está específicamente determinada.

Plan de salarios directo
Plan de compensación que permite pagar a los vendedores por desempeñar diversos deberes que no se reflejan de inmediato en su volumen de ventas.

Plan Rucker
Plan de incentivos de bonos basado en la relación histórica entre las ganancias totales de los empleados contratados por horas y el valor de la producción creada por ellos.

Plan Scanlon
Plan de incentivos de bonos que utiliza comités de empleados y directivos para ganar mejoras en la reducción de costos.

Planeación de la sucesión
Proceso de identificar, desarrollar y rastrear personas clave para los puestos ejecutivos.

Planeación de recursos humanos (HRP, por sus siglas en inglés)
Proceso de anticipar y tomar precauciones ante la entrada de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma.

Planeación estratégica
Procedimientos para tomar decisiones acerca de los objetivos y las estrategias a largo plazo de una organización.

Planes (de retiro) sin aportaciones
Plan de pensión en el que las aportaciones sólo las realiza el empleador.

Planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés)
Planes en los que una organización aporta participación de sus acciones a un fondo establecido con el propósito de que sean adquiridas por sus empleados.

Planes de contribución definida
Planes de pensión que establecen las bases sobre las que un empleador contribuirá al fondo de pensiones.

Planes de gainsharing
Programas en los que tanto los empleados como la organización comparten las ganancias financieras con base en una fórmula predeterminada que refleja los aumentos en la productividad y la rentabilidad.

Planes de incentivos de equipo
Planes de compensación en los que todos los miembros de un equipo reciben el pago de un bono como incentivo cuando cumplen o rebasan los estándares de servicios o de producción.

Planes de prestaciones flexibles (planes de cafetería)
Planes de prestaciones que permiten a los empleados elegir en forma individual las prestaciones que se adaptan más a sus necesidades particulares.

Planes de salud orientados al consumidor (CDHP, por sus siglas en inglés)
Planes de seguro médico financiados por las aportaciones del empleador a la cuenta de gastos individual de atención médica del empleado.

Poder de negociación
Poder de los trabajadores y de la administración para alcanzar sus metas por medio de su influencia económica, social o política.

Política de puertas abiertas
Política de establecimiento de reclamaciones que identifican varios niveles de gerencia por encima del supervisor inmediato para el contacto del empleado.

Posición
Diferentes deberes y responsabilidades realizadas por sólo un empleado.

Prácticas de Empleo Justas (FEP, por sus siglas en inglés)
Leyes estatales y locales que rigen la igualdad de oportunidades en el empleo y que con frecuencia son más extensas que las leyes federales.

Prácticas laborales injustas (ULP, por sus siglas en inglés)
Prácticas ilegales específicas de un empleador y un sindicato que operan para negar a los empleados los derechos y beneficios que les concede la Ley Federal del Trabajo.

Presentación realista del puesto (RJP, por sus siglas en inglés)
Informar a los solicitantes sobre todos los aspectos del puesto, entre los que se incluyen sus facetas deseables e indeseables.

Prestaciones adicionales al desempleo (SUB, por sus siglas en inglés)
En Estados Unidos, un plan que permite que un empleado que ha sido despedido obtenga, además de las compensaciones de desempleo del Estado, prestaciones semanales del empleador que son pagadas por un fondo creado para tal propósito.

Principio de empleo a voluntad
Derecho de un empleador a despedir a un empleado sin dar una razón y el derecho de un empleado de renunciar cuando desee.

Procedimiento de reclamaciones
Procedimiento formal que permite que el sindicato represente a los miembros y no miembros en el proceso de una reclamación.

Proceso de negociación colectiva
Proceso de negociación de contratos de trabajo en el que se incluye el uso de presiones económicas por ambas partes.

Proceso de relaciones laborales
Secuencia lógica de cinco eventos: 1) los trabajadores desean una representación colectiva, 2) el sindicato comienza su campaña de organización, 3) en Estados Unidos, proceso de representación del NLRB (Consejo Nacional de Relaciones Laborales), 4) las negociaciones colectivas llevan a un contrato y 5) el contrato es administrado.

Proceso debido
Derecho de los empleados a presentar su postura durante una acción disciplinaria.

Programa de pago por méritos de suma global
Programa con el cual los empleados reciben un pago por méritos al final del año que no se suma a su salario base.

Programa de vía rápida
Programa que anima a los jóvenes gerentes con alto potencial a permanecer en una organización permitiéndoles progresar con más rapidez que los que tienen menos potencial.

Programas de ayuda a los empleados (EAP, por sus siglas en inglés)
Servicios proporcionados por los empleadores para ayudar a los trabajadores a tratar con una amplia variedad de problemas que interfieren en la forma en que se desempeñan en sus puestos.

Programas de prácticas profesionales
Programas patrocinados conjuntamente por colegios, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia "de la vida real" a la vez que les permiten descubrir cómo se desempeñarán en organizaciones de trabajo.

Progresiones laborales
Jerarquía de puestos que un nuevo empleado puede experimentar, que varía desde un puesto inicial hasta puestos que requieren cada vez más conocimientos o habilidades.

Promoción
Cambio de asignación a un puesto en un nivel más alto de la organización.

Pronósticos de la administración
Opiniones (criterios) de los supervisores, gerentes de departamento, expertos y otros conocedores de las necesidades de personal que la organización tendrá en el futuro.

Pruebas de aptitud
Mediciones de la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades.

Pruebas de desempeño
Mediciones de lo que una persona sabe o hace bien en este momento.

Publicación y licitación de puestos
Avisos de publicación de vacantes y mantenimiento de las listas de los empleados que buscan mejores posiciones.

Puesto
Grupo de actividades y deberes relacionados.

R

Reacción de alerta
Respuesta al estrés que involucra sobre todo un elevado ritmo cardiaco, aumento de la respiración, niveles altos de adrenalina en la sangre y aumento de la presión arterial.

Regla de la estufa caliente
Regla de disciplina que puede compararse con una estufa caliente en cuanto a que puede quemar, tiene efecto inmediato, es reforzada de forma consistente y se aplica a todos los empleados de manera impersonal e imparcial.

Regla de los cuatro quintos
Regla general que sigue la EEOC para determinar el efecto adverso que se utiliza en los procesos de aplicación.

Reingeniería
Reconsideración fundamental y rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras drásticas en costo, calidad, servicio y velocidad.

Repatriación
Proceso de regresar a un empleado a su país desde una asignación internacional.

Representación exclusiva
Derecho y responsabilidad del sindicato para representar por igual a todos los miembros de las unidades de negociación, sin importar si los empleados pertenecen o no al sindicato.

Resolución alternativa de disputas (ADR, por sus siglas en inglés)
Término aplicado a diferentes tipos de quejas de los empleados o a procedimientos de resolución de disputas.

Responsabilidad social corporativa
Responsabilidad de la empresa para actuar en favor de los mejores intereses de las personas y de las comunidades afectadas por sus actividades.

Rutas de carrera
Líneas de progreso en un campo ocupacional dentro de una organización.

S

Salarios reales
Aumentos salariales mayores que los aumentos en el índice de precios al consumidor; es decir, el verdadero poder adquisitivo del salario.

Seguro de indemnización de los trabajadores
Seguro obligatorio federal (o estatal) proporcionado a los trabajadores para sufragar la pérdida de ingresos y el costo de tratamiento debido a lesiones o enfermedades relacionadas con el trabajo.

Selección
Proceso de elegir a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para ocupar vacantes existentes o planeadas.

Servicios de outplacement
Servicios que proporcionan las organizaciones para ayudar a las personas despedidas a encontrar un nuevo empleo.

Servicios de reubicación
Servicios que se proporcionan a un empleado que es transferido a una nueva ubicación, que pueden incluir ayuda para el traslado y la venta de su casa, orientación acerca de una nueva cultura y facilidades para aprender un nuevo idioma.

Sindicalismo de negocios
Término aplicado a las metas de las organizaciones laborales de Estados Unidos, las cuales negocian colectivamente las mejoras en los salarios, horarios, seguridad en el empleo y condiciones de trabajo.

Sindicatos de artesanos
Sindicatos que representan a los trabajadores artesanales calificados.

Sindicatos industriales
Sindicatos que representan a todos los trabajadores capacitados, semicapacitados y no capacitados, empleados en las líneas industriales.

Sistema de alineación de puestos
Sistema más antiguo y sencillo para la valuación de puestos, mediante el cual éstos son clasificados con base en su valor relativo.

Sistema de clasificación de puestos
Sistema de valuación de puestos en el que éstos se clasifican y agrupan con base en una serie de niveles de salarios determinados con anterioridad.

Sistema de cuestionarios de análisis de puestos (PAQ, por sus siglas en inglés)
Cuestionario que abarca las 194 tareas diferentes que, por medio de una escala de cinco puntos, busca determinar el grado al cual participan las diferentes tareas en el desempeño de un puesto en particular.

Sistema de información de recursos humanos (HRIS, por sus siglas en inglés)
Sistema computarizado que suministra datos actuales y precisos para propósitos de control y de toma de decisiones.

Sistema de puntos
Procedimiento de valuación cuantitativa del puesto que determina su valor relativo por el número total de puntos que le son asignados.

Sistema de revisión de los colegas
Sistema de revisión de las quejas del empleado que utiliza un grupo integrado por un número igual de representantes de los empleados y personas designadas por la gerencia que funciona como un jurado, porque sus miembros sopesan la evidencia, consideran los argumentos y después de una deliberación, votan de manera independiente para tomar una decisión final.

Sistema de revisión de pasos
Sistema para revisar las quejas y disputas de los empleados en el que se pasa sucesivamente a niveles más altos de la gerencia.

Sistema de trabajo de alto desempeño (HPWS, por sus siglas en inglés)
Combinación específica de prácticas de recursos humanos, estructuras de trabajo y procesos que maximiza el conocimiento, las habilidades, el compromiso y la flexibilidad del empleado.

Six Sigma
Proceso utilizado para traducir las necesidades de los clientes en un conjunto de tareas óptimas que se desempeñan en conjunto con otro.

Subcontratación o arrendamiento de empleados
Proceso de despedir a los trabajadores que luego son contratados por una empresa de subcontratación (la cual maneja todas las actividades relacionadas con los recursos humanos) y que acuerda con dicha empresa subcontratar a los empleados.

T

Tablas de proceso de empleo
Representaciones gráficas de todos los puestos de la organización, junto con el número de empleados que en la actualidad los ocupan y los requerimientos de empleo futuros (mensual o anualmente).

Tarjeta de autorización
Declaración firmada por un empleado que autoriza a un sindicato actuar como su representante para propósitos de una negociación colectiva.

Tasa a destajo diferencial
Tasa de compensación en la cual los empleados que rebasan los estándares de producción reciben una tasa mayor para todo su trabajo que la que reciben quienes no excedieron la cantidad estándar.

Tasa de selección
Número de solicitantes comparado con el de personas que se va a contratar.

Tasas de círculo rojo
Tasas de sueldos superiores al valor máximo del rango de pago.

Terminación constructiva
Renuncia voluntaria por parte de un empleado debido a las complejas y poco razonables condiciones de trabajo que le otorga el empleador.

Trabajadores del conocimiento
Trabajadores cuyas responsabilidades se extienden más allá de la ejecución física del trabajo para incluir planeación, toma de decisiones y solución de problemas.

Trabajadores huéspedes
Empleados extranjeros invitados a desempeñar el trabajo requerido.

Trabajo a destajo
Trabajo pagado con base en el número de unidades producidas.

Trabajo a destajo directo
Plan de incentivos con base en el cual los empleados reciben una tarifa determinada por cada unidad producida.

Trabajo a distancia
Uso de computadoras personales, redes y otras tecnologías de comunicación, como el fax, para realizar un trabajo en el hogar que tradicionalmente se realiza en el lugar de trabajo.

Trabajo de carrera en red
Proceso de establecer relaciones mutuamente beneficiosas con otras personas de negocios, incluso con clientes actuales y potenciales.

Trabajo por horas
Trabajo pagado con base en las horas laboradas.

Trampa de la meseta
Situación en la que, ya sea por razones de la organización o personales, hay pocas posibilidades de ascender en el escalafón profesional.

Transferencia
Colocación de una persona en otro puesto para el que los deberes, responsabilidades, estatus y remuneración son casi iguales a los de su puesto anterior.

Transferencia de capacitación
Aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre lo que se requiere en el puesto.

Trastornos por traumas acumulativos
Lesiones que involucran los tendones de los dedos, manos y brazos y que se inflaman a causa del estrés y la tensión repetida.

Trato desigual
Situación en la que los miembros de las clases protegidas reciben un trato desigual o son evaluados con diferentes estándares.

U

Unidad de negociación
Grupo de dos o más empleados que comparten intereses y condiciones de empleo comunes y pueden ser agrupados razonablemente para propósitos de negociación colectiva.

V

Validación cruzada
Verificación de los resultados obtenidos de un estudio de validación aplicando una prueba o una batería de pruebas a una muestra diferente (obtenida de la misma población).

Validez
Grado al cual una prueba o procedimiento de selección mide los atributos de una persona.

Validez concurrente
Grado al cual los puntajes de las pruebas (u otra información de pronóstico) coinciden con los datos de los criterios obtenidos, casi al mismo tiempo de los empleados actuales.

Validez de constructo
Grado al cual una herramienta de selección mide un constructo o rasgo teórico.

Validez de criterio
Grado al cual una herramienta de selección predice elementos importantes del comportamiento en el trabajo o con los que se correlaciona de forma significativa.

Validez del contenido
Grado al cual un instrumento de selección (como una prueba) demuestra de manera adecuada el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar un puesto en particular.

Validez predictiva
Grado al cual los puntajes de las pruebas de los solicitantes coinciden con los datos de criterios obtenidos de los solicitantes/empleados después de que hayan estado en el puesto durante algún periodo indefinido.

Valor comparable
Concepto de que hombres y mujeres con puestos diferentes, pero iguales en términos de valor o riqueza para el empleador deben recibir el mismo pago.

Valores centrales
Fuertes y permanentes creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.

Valuación del puesto
Proceso sistemático para determinar el valor relativo de los puestos con el fin de establecer cuáles de ellos deben pagarse mejor que otros en una organización.

Visión estratégica
Declaración acerca de hacia dónde se dirige la empresa y en lo que se convertirá en el futuro; aclara la dirección a largo plazo y su intención estratégica.

Z

Zona de negociación
Área en la cual el sindicato y el empleador están dispuestos a ceder cuando negocian.

Índice de nombres

A

Abels, Eileen, 87n8
Abend, Jules, 231n23
Abernathy, Donna, 344n40
Abosch, Ken, 436
Abraham, Dov, 241n8
Adams, Arthur J., 392n27
Adams, Bob, 241n10
Adams, J. Stacey, 431n14
Adams, Michael, 289n24
Adamson, Terry, 467n42
Adler, Nancy, 684n1, 685n19
Aeppel, Timothy, 391n14
Aguilar, Louis, 467n36
Aguirre, Fernando, 661
Aiello, John, 391n7, 393n48
Alati, Danine, 466n15
Albrecht, Donna G., 503n26
Aldag, R., 239
Allan, Cameron, 722n1
Allen, David, 390n5
Allen, Robert E., 391n17
Alliger, George, 259, 289n21, 290n34
Alutto, Joseph, 344n31
Amalfe, Christine A., 392n32
Amar, A. D., 45n8
Amundson, Norman E., 46n34
Anastasi, Anne, 289n29
Anderson, Charles, 290n36
Anderson, Neil, 287n2, 287n5
Anderson, Tom, 47n36
Annett, John, 345n52
Ante, Spencer E., 174
Antonioni, David, 361
Appelbaum, Eileen, 722n8
Arad, Sharon, 393n37
Arian, Mark, 22
Armendariz, Yvette, 432n39
Armes, Tim, 288n10
Armour, Stephanie, 46n34, 288n8
Arndt, Michael, 391n9, 546n53
Arnold, David, 289n18
Arnold, Edwin, 393n37
Arnold, Matthew, 589n22
Arnst, Catherine, 546n46
Arthur, J. B., 722n5
Arthur, Jeff, 712
Arvey, Richard D., 287n3
Aryee, Samuel, 241n7
Asgary, Nadar, 685n14
Ashkenas, Ron, 46n23
Atkins, Paul W. B., 230n21
Atkinson, William, 288n16, 504n44
Attia, Ashraf, 345n43
Atwater, Leanne E., 361, 391n16, 392n19, 34
Auer, George, 706
Auerbach, Alan, 345n52
Axtman, Kris, 684n6

B

Babcock, Pam, 47n38, 288n9, 503n10
Bacharach, Samuel B., 547n77
Bachman, Ronald E., 504n39
Bachrach, Daniel, 393n40
Bahls, Jane Easter, 288n15
Bailey, Diane, 723n11
Bailey, Thomas, 722n8
Baird, Charles W., 634n10
Baker, Jim, 289n16
Baker, T. A., 290n36
Bakke, E. Wight, 634n15
Bakker, Arnold B., 176n1, 291n42
Bakker, Paulien, 291n42
Baldwin, Sandra, 251
Bamberger, Peter A., 547n77
Bandura, Albert, 343n10
Bannick, Michael T., 176n10
Barbian, Jeff, 231n34
Bardwick, Judith, 206, 231n27
Barksdale, Jim, 162
Barnett, Rosalind, 177n39
Barrett, Amy, 589n21
Barrett, Jane F., 545n22
Barrett, Matthew, 661
Barrier, Michael, 231n50
Barta, Patrick, 47n40
Bartels, Chuck, 136n46
Barthold, Jim, 135n26
Bartlett, Christopher A., 684n2
Bartol, Kathryn, 391n7, 15
Barton, Kathleen, 231n34
Baruch, Yehuda, 685n21
Bassett, James, 290n40
Bassi, Laurie, 342n3, 722n9, 724n29
Bateman, Thomas S., 290n32
Bates, Reid, 342n6
Bates, Steve, 46n20, 431n7, 466n14, 590n57, 684n12
Batt, Rosemary, 723n12
Bauer, Talya, 685n25
Baum, Charles L., 503n26
Bayer, Richard, 590n70
Baynton, Dannah, 231n51
Beatty, Richard W., 47n54, 393n38, 722n5, 723n19
Beauregard, Thomas R., 504n43
Becker, Brian, 88n18, 701, 702, 723n18
Becker, Elizabeth, 135n18
Becker, Gary S., 46n21
Becker, Wendy S., 722n8, 723n14
Beehr, Terry, 287n1, 392n21
Beer, Michael, 723n25
Behrenbrinker, Stephen C., 392n36
Bell, Charles, 661
Belone, Aisha, 679
Benbow, Camilla, 241n6
Bendich, Judith E., 230n12
Bendoly, Elliot, 393n40
Benko, Laura B., 504n40
Bennett, John L., 343n13
Bennis, Warren, 723n14
Benoit, Wilfred J., 137n62
Benson, George, 722n1, 723n15
Bentivoglio, Donald R., 687n45
Berenbeim, Ronald, 684n11
Berg, Peter, 722n8, 724n28
Berger, Alisha, 290n36
Berger, Florence, 290n39
Bergmann, Thomas J., 431n3
Berkley, Stephen, 290n35
Berkowitz, L., 431n14
Berman, Dennis K., 88n21
Bernardin, H. John, 392n35, 393n38
Berner, Robert, 466n3
Bernhardt, Glenn, 485
Bernstein, Aaron, 135n12, 432n42, 634n2-3, 635n20, 21, 25, 30
Bernstein, Elizabeth, 289n24
Berry, Benisa, 589n23
Berry, Donna, 722n4
Berry, Mike, 88n14
Bertagnoli, Lisa, 345n45, 55
Berthoin, Ariane, 687n51
Bethune, Gordon, 71
Beu, Danielle S., 392n35
Beyer, Janice M., 684n11
Bhayani, Rahim, 467n52
Bible, Jon D., 136n39
Biech, Elaine, 231n35
Billiot, Susan, 726
Bing, Catherine Mercer, 685n27
Bing, John, 685n27
Bingham, Brad, 288n10
Bishop, James W., 467n46
Bizot, Elizabeth R., 287n1
Bjerklie, David, 547n71
Bjorkman, Ingmar, 686n31
Black, Ann, 503n12
Blackburn, Richard S., 176n31
Blaine, Anthony, 737
Blake, Robert, 319, 320
Blancero, Donna, 590n60
Blancero, Janis, 501
Bland, Timothy S., 136n59
Block, S., 239
Blyth, Alex, 284
Blythe, Bruce T., 546n57, 547n59
Boatman, Julie K., 546n43
Bohannon, Lisa, 686n34
Bohlander, G. Ryan, 635n33
Bohlander, George, 174, 332, 345n54, 588, 590n60, 78, 634, 635n33, 34
Bolch, Matt, 344n30, 34, 345n50
Bolles, Richard N., 209, 231n29
Bolman, Lee G., 46n18
Bolt, Melesa Altizer, 343n10
Bono, Joyce, 290n32, 361
Bontis, Nick, 722n2
Booth, Alison, 343n16
Borgen, William A., 46n34
Borija, Rhea, 231n36
Borkowski, Susan C., 231n40
Borman, Walter C., 290n35
Borrus, Amy, 467n32, 504n47, 59
Bossidy, Larry, 73, 88n20
Boswell, Greg, 446
Boswell, Wendy, 392n34
Bouchikhhi, Hamid, 231n25
Boudreau, John W., 45n17, 392n34
Bowen, David E., 291n51, 393n47
Bowers, James R., 431n21, 432n28
Bowers, Mollie H., 590n69
Boyle, Matthew, 390n2
Brabbs, Cordelia, 706
Bracken, David W., 392n26
Bradley, Elizabeth, 342n5
Brady, Diane, 504n35
Brady, Pat, 232
Brady, Robert L., 288n14
Brakon, Lois, 166
Brandeis, Louis, 589n34
Brandt, Christina, 287n6
Brannen, Laurie, 431n4
Bransten, Lisa, 88n22
Braverman, Eric P., 290n31
Bray, Douglas, 196
Brennan, Walter, 527
Brett, Joan, 391n16, 392n19

Brickley, Dale, 344n32
Brillinger, Ray, 88n23
Britt, Phil, 343n23, 344n26
Brockbank, Wayne, 35, 47n53, 54
Broedling, Laurie, 17, 46n28
Bronfenbrenner, Kate, 634n16
Brooks, Roger, 545n28
Brotherton, Phaedra, 344n33
Brown, Clair, 723n16
Brown, David, 87n3
Brown, Duncan, 390n1
Brown, Kenneth, 290n31, 343n9, 344n26
Brown, Michelle, 431n11
Brown, Trevor, 393n39
Bruyere, Susanne M., 546n54
Buckley, M. Ronald, 288n11, 392n35, 686n36
Buckley, Peter J., 685n26
Buckman, Robert, 15
Buckner, Marilyn, 14
Budnick, Peter, 160
Buhler, Patricia, 291n45
Burand, Chris, 176n13
Burchman, Seymour, 467n31, 49
Burck, Charles, 88n20
Burke, Lisa A., 176n18
Burkins, Glenn, 343n20
Burnett, Jennifer R., 291n41, 49
Burton, Chad Egan, 591n85
Bush, George W., 658
Busi, Donald C., 47n19
Bussei, Robert, 636n65
Butler, Adam B., 392n34
Butterworth, Rosie, 390n3
Byham, William C., 46n33, 67
Byrd, John, 313, 343n21
Byrd, Kimble, 432n44
Byrnes, Nanette, 467n32, 40, 504n54, 57, 59

C

Cable, Dan, 287n2
Cadrain, Diane, 288n15, 589n38, 40
Caffrey, Andrew, 47n40
Caggiano, Christopher, 241n11
Cairncross, Frances, 686n41
Caison-Tansiri, Jeanie, 505n69
Caligiuri, Paula, 686n38, 687n48, 49
Callaghan, George, 287n1
Camardella, Matthew J., 590n49
Cambron, Larry, 231n28
Campion, James E., 290n40, 291n41, 42, 44
Campion, Michael, 291n40, 291n42, 48, 722n10
Cannon-Bowers, Janis, 343n14
Canoni, John D., 589n2
Canto, Eduardo Javier, 229
Cappelli, Peter, 724n28
Carden, William A., 177n43
Carlson, Leah, 47n52
Carp, Daniel, 39
Carreher, Shawn, 288n11
Carretta, Thomas R., 290n39
Carrig, Ken, 726, 727, 728
Carroll, Stephen J., 393n47
Carter, Nancy, 686n36
Cascio, Wayne F., 291n52, 728
Casner-Lotto, Jill, 392n22
Cates, David, 449
Cates, Paula, 531, 547n60
Caudron, Shari, 88, 231n23
Cavanagh, Roland R., 46n26
Cawley, Joanne, 344n32
Cederblom, Doug, 391n9
Chafe, Chris, 627
Chait, Herschel, 288n11
Challenger, John A., 234
Chambers, John D., 450
Champoux, Joseph, 431n17
Champy, J., 46n30
Chan, Andy, 687n46
Chan, David, 287n3
Chandra, Ashish, 391n6
Chang, Lisa E., 137n73
Chapman, Peter, 451
Charan, Ram, 88n20
Chavez, Larry J., 527, 546n47
Chay, Yue-Wah, 241n7
Chen, Chao, 686n41
Chen, Mark, 722n7
Chen, Yu-Fu, 343n16
Chi, Shu-Cheng, 686n41
Chieh, Carolyn Mei-Sha, 589n37
Chirico, Kristina E., 392n35
Choi, Jepil, 686n41
Choi, Namok, 287n4
Chory-Assad, Rebecca M., 391n7
Chow, Chi Ming, 176n14
Chung, Beth, 290n31
Chung, Yen, 288n11
Claire, Emily, 730
Clark, Louise, 723n21, 22
Clark, Margaret M., 589n26, 32, 590n81
Clegg, Jeremy, 685n26, 687n51
Cleveland, Jeanette N., 393n38
Clutterbuck, David, 176n33
Coffin, Bill, 636n54
Coffman, Vance, 746
Cohn, Michael, 392n24
Colbert, Amy, 290n31, 361
Cole, Nina D., 503n7
Cole-Gomolski, Barb, 45n9
Coletta, Jordan, 228-229
Collins, Michelle, 176n5
Collotta, Ron, 598, 634n12
Colosi, Thomas R., 635n44
Colquitt, Jason A., 342n8
Colvin, Geoffrey, 291n41
Conlin, Michelle, 466n3, 503n9
Connerley, Mary, 288n14
Connolly, Traci, 686n37
Conodeca, Peter J., 636n61
Converse, Patrick D., 287n1
Cook, Kenneth, 241n10
Cooper, C., 663
Cooper, Cary, 685n24
Cooper, Scott F., 288n16
Cooper-Thomas, Helena D., 287n2
Copeland, James E., 681
Cordery, John L., 176n17
Costello, Robyn T., 431n5
Cottle, Michelle, 289n19
Covais, Ron, 746
Coyle, Richard, 737–738
Craig, Elizabeth, 231n25
Craik, Ken, 287n7
Crant, Michael, 290n32
Crepin, Daniel, 344n30
Crip, Edward, 241n1
Crittendon, Ann, 231n38
Crockett, Roger O., 135n5
Cronbach, Lee J., 289n30
Cropper, Carol Marie, 504n35
Crowe, Barbara, 431n12
Cummings, John, 431n4
Cunningham, David, 345n52
Cunningham, W., 239
Current, William F., 589n39
Curry, Sheree R., 685n22
Cuthcer-Gershenfeld, Joel, 723n22

D

Daft, Douglas, 661
D'Amico, Michael, 391n5
Danaher, Maria Greco, 589n33
Daniele, Elizabeth, 291n45
Daniels, Cora, 288n10, 636n68
Dato, Virginia, 342n5
Davidson, Alan D., 290n38
Davidson, Neil, 288n10
Davis, Barbara, 591n82
Davis, Elaine, 288n12
Davis, Kenneth W., 687n50
Davis, Kirk, 392n23
Davis, Mickey, 344n29
Davis, Patty, 342n5
Davison, Sue Canney, 684n3
Dawson, Charles, 684n4
Dawson, Chester, 642
Day, David, 392n31, 687n49
Dayan, Kobi, 287n6
Deal, Terry E., 46n18
Dean, James W., 722n5
Deeny, Robert J., 550
Defeo, Joseph A., 46n27
Degroot, Timothy, 291n43
Dehler, Gordon, 344n31
Deighton, Anthony, 388
De Janasz, Suzanne C., 231n26, 33, 37
Delahoussaye, Martin, 344n30, 38, 42
Delano, June, 340, 341
DelBel, John C., 546n57
Deligiannis, Amelia, 288n16
Demarr, Beverly, 230n22
Demeroob, Evangelia, 176n1
Demers, Julie, 718
Deming, W. Edward, 16, 326
Denholm, David, 627
Denny, Robert J., 589n1, 590n78
De Rycker, Teun, 687n50
Deshpande, Satish P., 291n44
Dhume, Sadanand, 684n7
Dickter, David, 290n31
Digh, Patricia, 135n16, 219
Dipboye, Robert, 343n9
Doeringer, Christian, 45n6
Doke, DeeDee, 684n10
Dolainski, Stephen, 685n28
Doldwasser, Donna, 391n6
Dolezalek, Holly, 295, 314, 317
Domeyer, Diane, 288n13
Donovan, Dennis, 13
Donovan, John, 290n33, 393n42
Donovan, Michelle, 393n37
Dorf, Paul R., 467n21
Dorman, Peter, 686n32
Douthitt, Elizabeth, 391n7, 393n48
Dowling, Peter, 684n1
Drew, Rob, 288n9
Drexler, John, 392n21
Drinan, Helen G., 46n36, 47n53
Drost, Ellen, 345n44
Drucker, Jesse, 88n21
Drucker, Peter F., 45n8, 233, 372, 393n41, 451
Dubois, David, 233, 342n2, 5
DuBrin, Andrew J., 176n23, 431n15
Dufrene, Debbie D., 176n25
Dunbar, David, 391n8
Dunford, Benjamin, 87n2, 88n24, 724n30
Dunham, Richard S., 546n53, 635n21
Dunlop, John, 634n13
Durham, Cathy, 391n7
Duysters, Geert, 88n12
Dwight, Stephen, 259, 289n21, 290n34
Dwyer, Timothy, 686n39

E

Early, Anthony, 88n11
Eastman, Lorrina J., 724n29
Eaton, Susan E., 635n47
Ebbinghaus, Bernhard, 687n52
Edwards, Cliff, 136n45
Egan, Gene, 738
Egan, Karen, 738
Ehrhart, Mark G., 177n40
Eilert, Andra, 546n55
Einsiedel, Albert A., 321
Einstein, Walter, 390n2, 391n5, 392n22
Eisenberg, Theodore, 590n74
Eisenschenk, Doug, 288n12
Ekelund, Henrik, 339
Elkins, Teri, 288n11
Elkouri, Edna Asper, 590n68
Elkouri, Frank, 590n68
Ellig, Bruce R., 467n24
Ellingson, Lill, 287n7
Elliott, Barbara A., 545n2
Ellis, Christian M., 440, 466n8
Ellis, Kristine, 344n30
Emerson, Tony, 684n5
Eminem, 542–543
Emmett, Arielle, 290n33
Engstrom, Pontus, 686n31
Eppler, Martin, 722n3
Ericson, Richard, 467n28
Erlebach, Anne C., 46n34
Erofeev, Dmitry, 287n1
Estell, Libby, 466n6
Evangelista, A. S., 176n18
Evanson, Paul J., 451
Evres, Patricia, 351

F

Facteau, Jeffrey D., 392n35
Fahrbach, Cristina, 591n83
Fairbank, Richard D., 450
Falcone, Paul, 547n72, 590n70
Falk, Dennis R., 545n2
Farber, Henry S., 636n64
Faria, A. J., 344n32
Farrell, Christopher, 504n34
Fazzi, Cindy, 634n4
Feder, Ira, 431n20
Feeney, Sheila Anne, 590n56
Feinberg, Barbara J., 392n34
Feldstein, Allison, 545n1, 546n50
Fertman, Carl, 342n5
Fey, Carl, 686n31
Fiedler, David, 467n22
Field, Anne, 231n36
Field, Hubert S., 288n10, 291n44
Field, Kevin A., 287n1
Fields, Mark, 706
Filtz, Duane, 685n18
Fine, Cory R., 635n23
Fisher, Ann, 288n13
Fisher, Caroline, 686n40
Fisher, Sandra, 230n22
Fleenor, John, 392n26
Flink, John, 344n29
Flint, Douglas H., 503n7
Florsheim, Renée, 136n42
Floyd, Jane, 467n46
Flynn, Gillian, 136n37, 288n16, 289n17, 27, 391n15, 546n51, 590n53, 77
Fogleman, Dannie B., 546n51
Foley, Richard, 289n17, 25
Folger, Robert, 393n47
Fonda, Daren, 467n29, 35, 38
Fonstad, Nils O., 635n47
Foote, Andrea, 717, 722n3
For, Adrienne, 431n7
Ford, J. Kevin, 342n2, 343n9
Ford, William F., 503n26
Fossum, John A., 635n37
Foust, Dean, 546n39
Fox, Pimm, 46n24
Fox, Shaul, 287n6
Frame, Jennifer H., 135n18
France, Mike, 135n3
Francese, Peter, 47n45
Frank, Zachary D., 391n6
Frankfort, Lew, 451
Franklin, William E., 686n34
Frase-Blunt, Martha, 503n5, 16, 505n65
Fraser, Morris, 43
Frayne, Colette, 345n44, 684n1
Frazee, Valerie, 685n27
Freeman, R. E., 87n2, 723n16
Friedman, Helen M., 466n2, 503n4
Frieswick, Kris, 290n32
Froggat, Cynthia C., 45n8
Frost, Mike, 291n49, 345n47
Fryer, Bronwyn, 431n8
Fryer, Garth, 740–741
Fu, Ping Ping, 686n33
Fulton, Robert J., 504n51
Furst, Stacie, 176n31, 685n18

G

Gahi, Dharam, 687n54
Gainey, Thomas W., 46n36, 47n38, 342n4
Galbraith-Marten, Jemma, 85
Gale, Sarah Fister, 88n16, 177n42, 288n10, 342n4, 345n43, 503n3, 547n74
Galvez, Dorothy, 158
Galvin, Tammy, 344n26
Gamble, Louis G., 176n12
Gandossy, Robert, 391n16
Ganzel, Rebecca, 391n6
Garmonsway, Alan, 205
Garnier, Jean-Pierre, 661
Garvey, Charlotte, 390n4, 466n17
Gauthier, Bill, 467n19
Gebhardt, D. L., 290n36
Gee, Michele V., 46n27
Geller, Martin, 393n48
Gephart, Martha A., 712, 718, 723n20, 25, 724n27
Gerberding, Julie L., 546n37, 547n61
Gerhart, Barry, 87n6
Geringer, J. Michael, 345n44, 684n1
Gerstein, M. S., 722n1
Gerstner, Louis V., 450
Ghei, Ajay, 290n39
Ghiselli, Edwin E., 287n4
Ghorpade, Jai, 361, 391n16, 392n25
Ghoshal, Sumantra, 684n2
Gibson, Cristina B., 176n32, 723n11
Gilbert, Tara, 465–466
Giles, William F., 288n10
Gillespie, Michael A., 287n1
Gilliland, Stephen W., 289n23, 393n47
Ginther, Claire, 547n58
Gioia, Dennis, 351
Glantz, Stanton, 522
Glasbergen, Randy, 165, 698
Gleckman, Howard, 504n39, 46, 505n63
Goff, Ted, 267, 558
Goldman, Linda, 589n15
Goldstein, Harold W., 290n31
Goldstein, Irwin L., 342n2
Goldstein, Michael, 129
Goleman, Daniel, 241n1
Golhar, Damodar Y., 291n44
Gomez, Fabian, 680-681
Goodridge, Elisabeth, 47n36
Goodstein, Leonard D., 290n38
Gordon, Philip G., 467n46
Gorman, Leon, 18
Gostick, Adrian, 545n3
Gottfredson, Gary D., 241n5
Govindaraian, Vijay, 722n4
Graf, Andrea, 685n23
Gray, John H., 589n27
Graybill, Matt, 392n25
Green, Jay, 504n39
Green, Shelly, 230n22
Greenberger, D. B., 45n10, 344n27
Greengard, Samuel, 45n10, 288n10, 13, 729
Greer, Stan, 634n10
Griffeth, Rodger, 390n5
Gronenwald, Joseph P., 741
Gross, Ronald, 376
Gross, Steven, 454, 466n2, 503n4, 666
Grossman, Robert, 88n16, 135n8, 136n58, 547n68
Gross-Schaefer, Arthur, 136n42
Grote, Dick, 390n1, 391n17, 392n28
Groth-Marnat, Gary, 289n29
Grow, Brian, 504n35, 504n59
Guay, Benoit, 46n24
Gubman, Ed, 4, 45n1, 46n29, 35-36
Gudanoski, David, 287n1
Guiler, Jeffery K., 635n39
Gully, Stanley M., 343n9, 11
Gunn, Bob, 547n86
Gupta, Anil, 722n4
Gupta, Nina, 391n10
Gupta, Raj, 661
Gupta, Sanjay, 547n69
Gupta, Vipin, 686n32
Gutierrez, Carlos, 661, 662
Gutterman, Andrew M., 135n1

H

Hackman, Richard, 156-157, 176n20
Haddad, Charles, 589n21
Hafeez, Khalid, 88n12
Hagedoorn, John, 88n12
Hagen, Sue, 86
Haiven, Larry, 723n21, 22
Halbert, Terry, 749
Halfacre, Gordon, 581
Hall, Douglas, 177n39, 231n23, 238, 241n7, 686n34
Hall, James E., 289n17, 590n66
Hall, Kevin G., 47n44
Hall, Mary Harrington, 241n2
Halls, Craig, 547n61
Halterman, Steve, 487, 504n41
Hambrick, Donald C., 684n3
Hamilton, Brooke, 685n14
Hammer, M., 46n30
Hammers, Maryann, 547n73
Haney, Penny Jo, 222
Hanges, Paul, 686n32
Hannay, Maureen, 634n14
Hanover, Dan, 291n46, 47
Hanrehan, Barbara, 687n45
Hansen, Curtiss, 287n1
Hansen, Fay, 45n5, 686n40
Hansen, Larry, 545n29
Hansen, Michael, 176n29
Hanson, Mary Ann, 290n35
Hanson, Peter Arthur, 694
Harari, Jack, 590n54
Harland, Lynn K., 685n23
Harrington, Ann, 391n18
Harrington, K. Vernard, 392n31
Harris, Paul, 340

Harrison, Edward L., 590n59
Harrison, J. Kline, 393n47
Harrison, J. S., 87n2, 723n16
Hartley, Darin E., 231n53
Hartshorn, Don, 343n12
Harvey, Michael G., 686n36
Hassan, Fred, 661
Hassel, Anke, 687n55
Hastings, Rebecca R., 589n25
Hatch, Diane, 289n17, 590n66
Hawk, Elizabeth, 396, 467n43
Hawkins, S., 659
Hay, Edward N., 412
Hayashi, Alden M., 176n27, 501
Hays, Constance, 289n19, 21
Hays, Steven W., 291n42
Hearst, Garrison, 334
Hedge, Alan, 159
Hedge, Jerry W., 290n35
Heilman, Dan, 344n35
Hein, Kenneth, 466n16
Helkie, William L., 45n4
Heller, Matthew, 589n10
Hellriegel, Don, 177n35, 431n1, 466n12
Hempel, Jessi, 635n24
Hempel, Paul, 687n46
Henderson, Richard, 176n7, 503n2
Heneman, Robert L., 45n10, 344n27, 431n18, 22, 24, 432n27
Henneman, Todd, 503n19
Herriot, Peter, 291n44
Herrmann, Steven R., 505n68
Heruing, Linda, 46n27
Herzberg, Frederick, 176n19
Heywood, John S., 431n11
Hickey, Robert, 634n16
Hicks, Larry, 590n57
Hicks, Sabrina, 685n27
Highhouse, Scott, 391n11
Hill, Elizabeth, 590n73, 74
Hill, Leonard, 344n34
Hill, Stephen, 177n40
Hilling, Fred, 432n25
Hilsenrath, Jon E., 47n40
Hipple, Steve, 98
Hirschman, Carolyn, 47n39, 191, 288n13, 504n56, 590n80, 591n83
Hitt, M. A., 87n2, 723n16
Hoag, Anne, 344n32
Hodges, Toni, 343n15
Hof, Robert D., 467n32
Hoffman, Calvin C., 287n5
Hoffman, Mark A., 590n58
Hoffman, Sandra, 13
Hoffman, Thomas, 342n6, 344n40
Hofstede, Geert, 686n33
Hogenesch, Klass, 289n22
Hogler, Raymond, 636n56
Holen, Ed, 222
Holland, John, 235, 241n5
Hollenbeck, George, 684n12, 685n24
Holley, William H., 431n23, 634n17, 636n53
Holman, Peggy, 723n14
Holmes, Stanley, 135n3
Holt, Dyane, 589n25
Holton, Elwood, 342n6
Honeycutt, Earl, 345n43
Hong, Sehee, 290n31
Hood, Rachelle, 345n58
Hook, Steve, 345n49
Hope, Jim, 725
Hopkins, Greg, 343n13
Hopp, Wallace J., 345n55
Horowitz, Alan, 345n48
Hosford, Christopher, 344n36
Hotchkiss, Julie, 231n49
Hough, Leaetta, 287n5, 723n10
Houghton, Jeffery, 392n31
Housel, Debra J., 176n26
Howlings, Judith, 288n13
Hubbart, William, 392n28
Hubbell, Anne P., 391n7
Huey, John, 88n17
Huff, Priscilla, 241n10
Huffcutt, Allen, 291n43, 49
Hughes, Allen A., 137n68
Hughes, Julia Christensen, 684n8
Hughes, R. Eugene, 432n34
Hull, Bob, 438
Hunsaker, Johanna, 231n42
Hunsaker, Phillip, 231n42
Hunter, J. E., 287n4
Hunter, R. H., 287n4
Hurtz, Gregory, 290n33
Huselid, Mark, 88n18, 701, 702, 712, 722n5, 723n18
Hutchins, Jennifer, 503n10
Hutchinson, Sue, 723n17
Hymowitz, Carol, 547n63, 590n72

I

Ichijo, Kazuo, 723n15
Ichniowski, Casey, 722n5
Ilg, Sherrie, 288n10
Immelt, Jeffrey, 69
Inderrieden, Edward J., 391n17
Ingulli, Elaine, 749
Inkpen, Andrew C., 687n51
Irani, Ray R., 451
Isdel, Neville, 661
Ivanitskaya, Lana, 287n1
Iverson, Kathleen, 30, 47n49

J

Jackson, Lee Ann, 547n84
Jackson, Saundra, 288n13, 432n26
Jacob, Irving G., 546n52
Jacobs, Ronald L., 343n17
Jakobson, Leo, 466n5
James, William M., 46n30, 8
Jamrog, Jay J., 87n8
Janove, Jathan, 135n10, 136n34, 177n48, 344n41, 589n28, 590n63
Janssens, Maddy, 589n8
Jassawalla, Avan, 686n37
Jeffrey, Bob, 531
Jennings, Danielle, 287n3
Jennings, Kenneth H., 431n23
Jennings, Kenneth M., 634n17, 636n53
Jentsch, Florian G., 343n8
Jhalager, Anne-Mette, 177n45
Jinnett, Jerry, 241n10
Joanis, Christine, 392n36, 393n44
Johnson, Carla, 391n6
Johnson, Gail, 47n42, 49, 342n7, 345n54, 392n32, 393n42
Johnson, Heather, 343n23, 344n38
Johnston, David H., 467n20
Joinson, Carla, 684n12
Jones, Blair, 467n27, 31, 49
Jones, Casey, 291n43
Jones, Constance, 241n10
Jones, Cynthia, 230n22
Jones, John, 289n18
Jones, Keith, 734
Jones, Michael J., 343n17
Jones, Steve, 189
Jordan, Sharlyn, 46n34
Jossi, Frank, 684n12, 687n49
Judge, Timothy, 290n32
Juozapavius, Justin, 589n35
Jusko, Jill, 230n2

K

Kaak, Scott R., 288n10
Kacmar, M. K., 343n11
Kadlec, Daniel, 467n29, 35, 38
Kahnweiler, William, 344n37
Kairey, Mindy, 471, 503n5
Kalleberg, Narne, 722n8
Kandel, Willaim, 557
Kanyba, Slav, 345n50
Kao, Tina, 391n16
Kaplan, Robert, 78, 375, 393n43
Karande, Kiran, 345n43
Kastello, G. M., 290n36
Kasten, Ronen, 287n6
Katzenbach, Jon R., 176n28
Kauffman, Nancy, 591n82
Kaufman, Bruce E., 634n1
Kay, Ira, 361, 391n16
Kaydo, Chad, 722n6
Kearney, Richard D., 636n64
Kearns, David, 29
Keary, Deborah, 432n26
Keating, Kimberly M., 432n45
Keaveny, Timothy J., 391n17
Keenan, Faith, 174
Keeping, Lisa, 392n33
Kehoe, Patrick, 391n15
Kelleher, Herb, 35
Kelly, Mary L., 288n11
Kelly, Paul, 739
Kennedy, Marilyn Moats, 345n47
Kenny, Roger, 230n8
Kerr, Steve, 46n23
Kerry, John, 603
Kethley, R. Bryan, 289n17, 25, 291n41
Kettlitz, Gary R., 288n11
Kibbe, Debbie, 392n22
Kickul, Jill, 589n9
Kiger, Patrick, 683, 728
Kihm, Jenifer A., 265
Kikoski, John F., 393n46
Kilbey, Robert, 43
Killingsworth, Mark R., 432n43
Killough, Larry, 343n10
Kimberly, John, 231n25
King, G. Scott, 209
King, Nancy J., 636n69
Kinnie, Nick, 723n17
Kirkman, Bradley K., 176n32, 392n23
Kirsner, Scott, 685n18
Kiser, Sara Bliss, 288n9
Klaas, Brian S., 46n36, 47n38, 39, 342n4
Klara, Robert, 289n24
Klass, Leslie Gross, 684n12, 685n19, 686n37
Klein, Andrew L., 432n45
Klein, Howard, 345n45, 393n46
Klein, Katherine J., 177n40
Kleiner, Brian H., 176n3, 14, 432n29, 589n7, 37
Kling, Jeffrey, 722n6
Knill, Bernie, 176n22
Knouse, Stephen, 685n14
Kobata, Mark T., 590n66
Kochan, Thomas A., 635n47, 723n22
Koh, Hian Chye, 343n10
Kohn, Joe, 392n24
Kolbe, Stephan, 687n43
Koles, K. Lee Kiechel, 343n11
Kolvenbach, Dirk, 687n55
Kondrasuk, Jack, 392n25

Koo, George, 684n7
Koretz, Gene, 46n34
Kornblut, Anne E., 685n16
Korsgaard, Audrey M., 393n47
Kossek, Ellen Ernst, 230n22
Kotter, John P., 45n14, 17
Kovach, Kenneth A., 137n68
Kozlowski, Steve, 343n9
Kravitz, David A., 137n68
Kreisberg, Steven, 635n37
Krell, Eric, 685n24
Kriska, David, 291n51
Kristof-Brown, Amy, 287n2
Kuchera, Anne Marie, 547n67
Kuder, G. Frederic, 234
Kulik, Carol T., 137n61
Kunsman, Ken, 289n26
Kurke, Lance B., 590n47
Kurtz, Rod, 289n27
Kuzmits, Frank E., 392n27

L

Laabs, Jennifer J., 45n16, 88n11
Lacayo, Richard, 136n43
Lacy, Diane, 288n13
Lake, Dale G., 47n54
Lamothe, Louise, 590n78
Landy, Frank J., 287n4
Langlosi, Ryan, 87n6
Larlee, Wendy, 344n38
Larocco, John B., 636n58
Laroche, Lionel, 685n27
Latham, Gary, 362, 392n29, 393n38, 39, 42
Lautsch, Brenda, 722n8
Lavan, Maryanne, 746
Lavelle, Louis, 467n26, 30, 32, 34, 39, 41
Lavigna, Robert J., 291n42
Lawler, Edward E., 45n17, 231n23, 398, 431n2, 3, 10, 691, 722n1, 8, 723n15
Lazarova, Mila, 686n38
Le, Mindie, 589n7
Leach, David, 467n27
Leandri, Susan, 393n40
LeBlanc, Peter V., 431n18, 22, 432n27
Ledford, Gerald, 396, 722n1, 8
Lefkowitz, Joel, 391n11, 392n30
Lehman, Carol M., 176n25
Lehman, Wayne E. K., 504n61
Leightling, Ely A., 289n28
Lein, Janet D., 685n27
Leinicke, Linda, 289n16
Leonard, Bill, 88n15, 289n26, 345n57
Lepak, David P., 45n8, 10, 46n20, 88n14, 344n27, 722n5
Lesitner, Jeff, 465
Lester, Tom, 685n28
Leung, Kwok, 393n49
Levenson, Alec, 45n17
Levin, Sarah, 467n52
Levine, Edward, 176n10
Levy, Paul, 392n33
Lewis, Joan, 589n15
Lewis, Marianne W., 344n31
Lewis, Philip M., 291n44
Li, Jiatao, 687n51
Lievens, Filip, 392n28
Light, David A., 687n47
Limpaphayom, Wanthanee, 289n17, 25
Lindell, Michael, 287n6
Lindenberg, Karen E., 136n42
Linehan, Margaret, 685n22
Lipschultz, David, 685n13, 686n35
Lipski, Jean, 632-633
Liso-Troth, Mathew A., 589n9
Liu, Min, 343n10
Livingstone, Linda Parrack, 93n1
Locke, E., 393n42
Lockwood, Nancy, 45n7, 685n22
Lolacono, Stephen, 505n62
London, Manuel, 391n6
Longnecker, Clinton, 351, 391n15, 723n14
Lorenz, Kate, 241n3
Losey, Michael R., 47n54
Lousig-Nont, Gregory M., 289n19
Lovell, Ken, 722n1
Lowe, Keven, 345n44
Lubinski, David, 241n6
Lucas, Lori, 503n5
Lunsford, J. Lynn, 467n51
Luthan, Fred, 343n12
Lyons, Denis, 686n35

M

MacDuffie, John Paul, 712
Mack, Debbie, 230n17
Mael, Fred, 288n14
Mager, Robert, 302, 342n7
Magyar, Stephen V., 546n54
Mahoney, Chris, 88n23
Maier, Norman R. F., 379, 393n45
Maillet, Pete, 487, 504n41
Mainiero, Lisa A., 177n43
Major, Virginia Smith, 177n40
Malak, Naila, 88n12
Malmquist, Warren, 728
Malos, Stanley B., 290n40, 291n41
Maltby, Lewis, 258
Manchehri, Gus, 177n47
Mansfield, Richard, 241n1
Markos, Lisa Horuczi, 503n5
Markovetz, Robert, 343n24
Marks, James S., 546n37, 547n61
Marriott, J. W., 230n16
Marsh, Linda, 290n39
Martin, Andrew, 687n52
Martin, David, 177n43, 391n15
Martin, Jim, 530
Martin, Justin, 686n34
Masur, Lisette F., 467n21
Mathias-Jones, Peter, 345n52
Maurer, Steven, 345n43
Maurer, Todd, 291n43
Mauro, Tracy, 342n3
Maveaux, Julianne, 231n38
Maxwell, Mary, 88n16
Maxwell, Scott E., 287n3
May, David, 289n26
May, Gary, 344n37
May, Ruth, 686n31
Mayer, Merry, 288n12
Maynard, Michael, 685n14
McAdams, Jerry, 467n43
McAleavy, Teresa M., 343n16
McCall, Morgan, 684n12, 685n24
McCann, Joseph E., 46n24
McCanse, Anne Adams, 320
McCarthy, Kathy, 332, 345n54
McClain, John O., 177n44
McClenahen, John S., 45n4
McClendon, John A., 634n14
McConnell, Beth, 684n9
McCreary, Jeffrey S., 339
McCrohan, Diana, 546n31
McCune, Jenny C., 344n33
McDaniel, Tim W., 545n24
McDermott, E. Patrick, 590n69
McDonough, Bill, 636n52
McFarland, Lynn, 289n18, 20, 291n51
McGarvey, Robert, 686n28
McGovern, Patrick, 177n40
McIntosh, Stephen S., 686n36
McIntyre, Kelly S., 135n18
McIntyre, Paul, 546n38
McKay, Ellen Duffy, 288n15
McKenna, Amy, 547n67
McKersie, Robert B., 635n42, 47
McLean, Gary, 344n41
McLean, Lindsey, 334
McMahon, G. C., 343n11
McMahon, Gary, 87n6
McManus, Margaret A., 288n11
McMichen, Caroline, 729
McMullen, Thomas D., 431n4
McMurrer, Daniel, 342n3, 345n44
McNabb, Robert, 723n13
McNamara, Carlton P., 722n2
McNamee, Mike, 504n49
McPhail, S. Morton, 287n5
McWilliams, Abagail, 684n3
Mecklenburge, Gary, 342n5
Meisinger, Susan, 45n5
Meisler, Andy, 747
Mello, Jeffrey A., 290n34, 589n4, 12
Mendenhall, Mark, 687n46, 50
Menefee, John A., 431n7, 466n4
Messick, S., 287n6
Messmer, Max, 230n15, 231n27, 547n86
Meyer, John, 721
Meyer, Zachary, 547n76
Michael, Janet E., 589n14
Miklave, Matthew, 88n22
Milkovich, George T., 176n6, 431n6, 466n10, 467n44
Miller, Brad, 344n30
Miller, Craig, 545n26
Miller, Janice S., 393n41
Miller, Joanne E., 503n6
Miller, Karen Lowry, 47n40
Miller, Laird L., 503n6
Miller, Lynn, 46n34
Miller, Rick, 546n53
Milliman, John, 684n1
Mills, Colin, 177n40
Minton-Eversole, Theresa, 231n52
Mirabella, Lorraine, 345n56
Mirza, Patrick, 431n7
Mitchell, David, 291n46
Mitschow, Mark, 685n14
Mizra, Patrick, 135n13
Mohrman, Susan Albers, 722n1, 8, 723n15
Mokdad, A. H., 546n37
Montesino, Max, 344n41
Moon, Mimi, 288n14
Moore, Darla, 46n36, 47n38, 342n4
Moore, Gordon, 15
Moore, Karl, 723n27
Morath, Ray, 288n14
Morgeson, Frederick, 291n40, 48
Morris, Bonnie Rothman, 231n31
Morris, Michael, 393n49
Moscoso, Silvia, 291n43, 44
Moser, Terry, 602
Moskowitz, Paul, 528
Moss, Jonathan E., 241n7
Motowidlo, Stephen J., 291n41, 49
Motwani, Jaideep, 288n11
Mouton, Jane Srygley, 319, 320
Moynihan, Lisa, 723n12
Mullich, Joe, 231n49, 393n43
Mulvey, Paul W., 431n18
Murphy, Kevin, 289n28, 392n36, 393n38, 44
Murphy, Ryan O., 431n7, 466n4

N

Nadell, Barry J., 288n16
Nadler, D. A., 722n1
Nadler, David, 690, 722n1
Nadler, Mark, 722n1
Naguin, Charles E., 177n36
Naquin, Sharon, 342n6
Nardelli, Bob, 13, 26, 35, 451
Nash, James L., 545n15
Naughton, Jennifer, 342n5
Neal, J. A., 723n26
Neal, Vicki, 432n26
Negle, James W., 137n62
Nelson, Bob, 446
Nelson, Kevin, 518
Nelson, Melissa, 135n2
Neubert, Mitchell, 392n22
Neuborne, Ellen, 467n23
Neuman, Robert P., 46n26
Newman, Jerry M., 176n6, 431n6, 466n10, 467n44
Newman, Jessica Clark, 291n46
Newman, John, 391n8
Newton, Keith, 723n15
Nguyen, Thanh Bao, 589n7
Nicholsen, Gilbert, 289n27
Nicholson, Trish, 432n40
Nighswonger, Todd, 545n23
Nino, David, 684n11
Nissen, Bruce, 636n66
Nixon, Richard, 658
Noll, Douglas E., 634n11
Nonaka, Ikujiro, 723n15
Noonan, David, 344n29
Norris, Dwight R., 288n10
Norton, David, 78, 375, 393n43
Nowak, Kenneth, 361, 391n16, 392n25
Nurney, Steven P., 687n42
Nystrom, Paul C., 46n27

O

Oberholt, Miles H., 87n8
O'Connor, Robert, 685n23
O'Connor, Sandra Day, 128
Oddou, Gary, 687n46, 50
O'Herron, Peg, 231n23
Ohlott, Patricia, 231n42
Oldham, Greg, 156-157, 176n20
O'Leary, George, 251
Olson, Craig, 722n5
Olsztynski, Jim, 47n51
O'Malley, Michael, 432n32
O'Mara, Deborah L., 288n12
O'Meara, Daniel P., 290n34
Ones, D. S., 289n20
Oppenheimer, Amy, 136n41
O'Reilly, Charles A., 46n21
Ostroff, Cheri, 291n51, 392n34
Ostrosky, Joyce, 289n16
Ostuw, Richard, 504n38
Oswald, Fredrick L., 287n1, 5, 723n10
O'Toole, Robert E., 504n45
Ouellette, Tim, 345n48
Outten, Wayne, 589n30
Overman, Stephenie, 88n15, 687n48
Owens, John, 230n11

P

Pace, David, 72
Packley, Dave, 730
Palmer, Aren Therese, 546n53
Palmer, David K., 291n42
Palmer, Helen, 176n11
Palmer, Teresa M., 685n25
Palmisano, Samuel J., 54
Panchack, Patricia, 722n4
Pande, Peter S., 46n26
Pannetier, Judi, 136n42
Pant, Ronald W., 706
Paper, David, 723n13
Parisi, Daniel, 339, 340
Park, Andrew, 467n32
Parker, Gary, 686n39
Parker, Glenn, 176n34
Parker, Sharon K., 176n17
Paronto, Matthew E., 176n5
Parsons, Charles, 287n2
Pasalic, Mirsada, 505n65
Patel, Dave, 505n66
Patterson, Martha Priddy, 504n43
Payne, Stephanie C., 343n8, 11
Peden, Mark, 174
Pedersen, Susan, 343n10
Peikes, Lawrence, 589n13
Peiperl, Maury, 361, 391n16, 392n25
Peixotto, Bob, 18
Pelham, Denise, 47n36
Pemmaraju, Gunaranjan, 679-680
Pencavel, John, 687n52
Pendharker, Parag, 723n13
Pentico, David W., 590n47
Pentilla, Chris, 47n39, 230n13
Pepper, Molly, 137n61
Pereles, Edward A., 635n40
Pereles, Kathleen L., 635n40
Perry, Elissa L., 137n61
Perry, Ronald W., 546n53
Pershing, James, 344n39
Pershing, Jana, 344n39
Pesek, James G., 741
Peterson, Craig, 558
Pettijohn, Charles, 391n5
Pettijohn, Linda, 391n5
Pfau, Bruce, 361, 391n16, 392n25
Pfeffer, Jeffrey, 46n21, 706, 724n29
Phillips, Claude, 685n18
Phillips, James, 288n11
Phillips, Sandra N., 345n53
Pieper, Marjorie, 431n12
Pinchot, Gifford, 723n12
Pinkerton, Theresa, 177n47
Pinson, Linda, 241n10
Pistella, Christine, 342n5
Plamondon, Kevin, 393n37
Platt, Lew, 15
Ploor, Pamela M., 289n28
Podsakoff, Philip, 393n40
Poe, Andrea, 672, 685n20
Pollock, Pat, 738
Pollock, Ted, 393n49
Pomeroy, Ann, 46n20, 176n24, 392n20, 431n2
Pont, Jonathan, 547n62
Poole, Rob, 313, 343n21
Poon, June, 391n7
Popelmill, Victor, 740, 741
Popkin, Joel, 241
Porter, Gayle, 687n50
Post, Frederick R., 391n15
Poster, Claudia Zeitz, 431n9
Posthuma, Richard A., 291n40, 48
Potter, Edward, 231n25
Potter, Margaret, 301, 342n5
Powell, Colin, 202
Powers, Vicki, 177n37
Prater, Tammy, 288n9
Prentice, Steve, 230n1
Prescott, Robert, 685n21
Preuss, Gil, 722n8
Prewett-Livingston, Amelia J., 291n44
Prien, Erich P., 176n12
Probst, Gilbert, 723n17
Procter-Murphy, Janis, 558, 589n36
Pronk, Stephanie, 532
Pulakos, Elaine, 393n37
Pulich, Marcia, 392n30, 393n37
Purcell, John, 723n17, 724n30
Purdum, Traci, 45n4
Purewal, Jesse, 467n27
Putra, Andreas, 344n40

Q

Quinn, James Brian, 46n33, 58, 88n10
Quintanilla, Carl, 685n25

R

Radcliff, D. L., 392n24
Rader, Mark, 291n40, 41, 48
Radosevich, David J., 393n42
Rafter, Michele, 291n45
Raho, Louis E., 392n27
Rajagopalan, Nandini, 230n2
Ralston, David, 686n32
Raphael, Todd, 47n51
Raub, Steffen, 723n17
Reddich, W. Sue, 590n69
Redeker, James R., 590n67
Ree, Malcolm James, 290n39
Rees, Fran, 393n47
Reese, Laura A., 136n42
Reeve, Richard, 230n7
Reeves, Martha, 176n31
Reich, Michael, 723n16
Reilly, Richard R., 391n6
Reitz, Victoria, 291n46
Rekus, John F., 545n19
Renard, Monika K., 393n47
Repa, Barbara Kate, 589n3
Rexroad, W. Max, 289n16
Reynolds, Calvin, 686n39, 687n48
Reynolds, Christopher, 231n52
Reynolds, G. Shaw, 504n61
Reynolds, Tim L., 431n22
Rheault, Magali, 230n9
Rhoads, Christopher, 687n53
Rhodes, John, 547n61
Rich, Jude T., 431n9
Richardson, Hettie A., 724n29
Riddle, Sheryl, 46n33
Rigby, Darrell, 46n31
Riggs, Vera, 636n60
Risher, Howard, 432n27
Rivenback, Leigh, 467n42
Robb, Drew, 45n11–12, 287, 390n2
Robbins, Catherine, 342n5
Roberts, Bill, 344n26, 684n11
Roberts, Gary E., 392n28
Roberts, Karen, 230n22
Robertson, Ivan, 287n4
Robertson, Loriann, 393n47
Robie, Chet, 265
Robinson, Karyn Siobhan, 47n37
Robinson, Mack, 391n8
Rodger, James, 723n13
Rodgers, Keith, 389
Rodriguez, Robert, 230n20
Roe, Mary Ann, 45n8
Roehling, Mark V., 290n40, 291n41
Rogers, Chris, 297
Rogers, William, 287n3
Rogovsky, Nikolai, 724n28
Romaine, Cindy, 391n9, 393n42
Romero, Christine L., 547n80

Romhardt, Kai, 723n17
Ronen, Simcha, 658, 660
Rooney, Jim, 738
Roosevelt, Franklin D., 98
Rosche, John, 208, 231n27
Rose, Julie, 241n8
Rosen, Andrew S., 432n36
Rosen, Benson, 176n31, 32, 392n23
Rosen, Corey, 460, 467n53
Rosen, Hjalmar, 615, 635n45
Rosenbaum, Morton D., 391n6
Rosner, Bob, 289n17, 342n2, 391n17
Ross, George, 687n52
Roth, Philip L., 288n11, 291n44
Rothwell, William, 88n16, 342n2, 5, 685n21
Rovner, Louis, 546n49
Roznowski, Mary, 290n31
Ruddle, Keith, 723n27
Ruderman, Marian, 231n42
Rudin, Joel P., 432n44
Ruggiero, Lisa M., 432n45
Ruiz, Alberto, 735
Rupe, Alan L., 137n64
Russo, C. W. Russ, 46n25
Ryan, Ann Marie, 289n18, 20, 291n51
Ryan, Jennifer, 241n6
Ryan, Sherry, 343n8
Ryan, Thomas J., 289n20
Rynes, Sara, 290n31

S

Sacco, Joshua, 291n51
Sagie, Abraham, 241n8
Salas, Eduardo, 343n8, 9, 14
Salgado, Jesus F., 287n5, 291n43, 44
Salvatore, Paul, 135n1
Samey, Kathleen, 288n13
Sanchez, J., 663
Sanchez, Juan, 685n24
Sanchez, R., 88n25
Sarabe, Jack, 730
Sarkar, Debo, 135n18
Savage, Michael, 467n42
Sawin, Linda, 290n31
Sawyers, Peter C., 291n45
Scalia, Antonin, 112
Scarpello, Vida Gulbinas, 431n3
Schachter, Debbie, 342n8
Schaefer, Bill, 589n25
Scherreik, Susan, 390n1
Schippmann, Jeffrey S., 288n11
Schleicher, Deidra J., 392n31
Schmidt, F. L., 289n20
Schmidt, Frank, 291n40, 41, 48
Schmit, Mark J., 265
Schmitt, Neal, 287n3
Schneier, Craig Eric, 722n5, 723n19
Schramm, Jennifer, 137n74, 591n87
Schroder, Silke, 724n27
Schuler, Randall S., 684n1
Schultz, Kenneth L., 177n44
Schumann, Manfred, 687n55
Schuster, Jay, 432n35, 687n42
Schwab, Robert, 47n46, 231n41
Schweitzer, Sarah, 684n6
Scott, Dow, 431n4, 467n45, 46
Scott, Janny, 231n48
Scott, Kirk, 271
Scott, Luci, 136n31
Scott, Susanne, 390n2, 391n5, 392n22
Scullion, Hugh, 685n22
Sears, Brian, 747
Segal, Jonathan A., 136n40, 390n3, 589n5, 590n48, 635n28
Seglin, Jeffrey, 391n18
Sejen, Lauren, 443
Sels, Luc, 589n8
Semel, Terry S., 451
Servais, Jean-Michael, 687n54
Sessa, Valerie, 722n7
Shadur, Mark, 87n2, 88n13, 24, 723n16, 724n30
Shafritz, Jay M., 635n39
Shah, G. C., 545n27
Shapiro, Debra, 685n18
Shaw, Jason D., 391n10
Shea, Terence F., 505n65
Sheedy, James, 524
Sheehy, Jennifer, 107
Shellenbarger, Sue, 241n11
Shenk, David, 546n56
Shenkar, Oded, 658, 659, 687n51
Sheppard, Lori, 287n3
Sheppard, Melanie F., 545n2
Sheppard, V. A., 290n36
Sheridan, Gavin, 230n7
Shiarella, Ann Harris, 289n28
Shields, Julie, 167
Shives, Gregory K., 467n45
Shostak, Arthur B., 635n26
Shuit, Douglas P., 135n2, 230n3, 392n26, 735
Shulman, Richard, 722n6
Shulman, Steven, 636n56
Shumaker, Thomas A., 545n1, 546n50
Shutan, Bruce, 45n13
Shute, Valerie, 290n31
Silbergeld, Arthur F., 590n77
Silva, Paula, 392n19
Simmering, Marcia J., 342n8
Simon, Neil J., 686n30
Simon, Steven John, 343n11
Simonsen, Peggy, 231n23, 233
Singh, Marcus, 740–741
Sirkin, Harold, 685n18
Sisco, Nichole L., 685n57
Siscovick, Ilene, 431n12
Sisson, Gary, 343n15
Skattebo, Amie, 392n34
Skenes, Craig, 432n29
Slocum, John W., 177n35, 209, 431n1, 466n12
Slojkowski, Lindsay, 686n37
Smilie, Dennis, 46n18
Smilko, Jessica, 436, 466n1, 2
Smith, Bob, 291n45
Smith, D. Brent, 287n7, 290n31
Smith, Dan, 26
Smith, Debbie, 231n45
Smith, Douglas, 176n28
Smith, Eleanor M., 343n9
Smith, Mike, 287n4
Smith, Sandy, 289n26, 589n39
Smith, Scott, 176n21, 686n28
Smith, Wanda, 392n31
Smither, James W., 391n6
Smith-Jentsch, Kimberly A., 343n8
Snell, Scott A., 45n8, 10, 46n20, 87n2, 6, 88n13, 14, 24, 25, 309, 344n27, 384, 393n46, 50, 684n3, 685n18, 19, 722n5, 723n16, 16, 724n30
Snow, Charles C., 684n3
Solamon, Jerry, 291n43
Solomon, Charlene Marmer, 287n3, 665, 686n36, 37, 687n47, 48
Somelofske, Martin J., 467n52
Song, Sora, 547n88
Sonnenstuhl, William J., 547n77
Sothmann, M. S., 290n36
Souerwine, Andrew H., 209
Spagat, Elliot, 47n39
Spath, John R., 545n25
Spector, Paul, 685n24
Spector, R., 663
Speizer, Irwin, 47n42, 345n58
Sperling, Richard S., 431n4
Spicer, Maryanne, 342n5
Spiegel, Ute, 687n55
Spielman, Lynda, 681, 682, 683
Spreitzer, Gretchen, 685n18
Sproule, Charles, 290n35
Srinivasan, Thiagarajan, 176n3
Srivastava, Gina Gupta, 135n22
St. John-Brooks, Irena, 724n27
St. Martin, Anne, 288n13
Stagner, Ross, 615, 635n45
Stajkovic, Alexander, 343n12
Stamatakos, Mike, 716
Stanley, Joe, 635n48
Stanley, Rose, 399, 431n13
Stanley, T. L., 344n37
Starcevich, Matt, 212
Stavrous, Eleni T., 241n8
Stayskal, Wyane, 537
Steele, Jack, 393n43
Steinback, Terese, 546n35
Steiner, Dirk D., 289n23
Steiner, Eileen Quinn, 392n32
Steingold, Fred S., 545n18, 547n78
Stern, Gary, 345n57
Stern, Stefan, 46n18
Stettler, Donna, 467n31
Stetz, Thomas, 392n21
Stevens, Cynthia Kay, 290n40
Stevens, John Paul, 582
Stevens, Michael J., 722n10
Stewart, James M., 546n44
Stewart, Thomas A., 231n32
Stivarius, Terri Butler, 546–547n57
Stopper, William G., 342
Storey, D. J., 724n28
Stoskopf, Gregory A., 432n33, 466n9
Stothers, William G., 546n54
Stovel, Meagan, 722n2
Strong, E. K., 234–235, 241n4
Stroup, D. F., 546n37
Stuart, Spencer, 686n35
Stueber, Donna, 45n10, 344n27
Su, Steven, 393n49
Suff, Rachel, 290n38
Sukowski, Oliver, 722n3
Sullivan, Rick, 344n36
Sullivan, Sherry E., 177n43, 230n1, 231n26
Sullivan, Stacy, 142
Sulzer, Jefferson, 176n5
Summers, Lynn, 392n26
Sussman, Lyle, 392n27
Svoboda, Michael, 724n27
Swedberg, Jamie, 176n15
Sweeney, John, 566, 590n55
Swenson, Keith, 230n6
Swist, Jeannette, 503n13
Switzer, Fred S., 288n11
Symonds, William C., 135n5, 504n35

T

Taggar, Simon, 392n22, 393n39
Tahmincioglu, Eva, 546n42
Takeuchi, Lisa, 135n2
Takeuchi, Riki, 685n25
Tan, Hui, 685n26, 687n51
Tansky, Judith W., 687n50
Tatge, Mark, 230n1
Taurel, Sidney, 661
Taylor, Chris, 466n11

Taylor, Maria, 685n21
Taylor, Sully, 685n25
Taylor, Susan M., 393n47
Teachout, Mark S., 290n39
Teerlink, Richard, 693
Tergesen, Anne, 504n48, 50
Terhune, Chad, 45n15
Terpstra, David E., 250, 289n17, 25, 291n41
Terpstra-Yong, Jane, 686n32
Tesluk, Paul, 176n32, 685n25
Thacker, James, 391n9
Thaler-Carter, Ruth, 391n16
Thayer, Paul W., 342n2
Theodore, Nik, 722n9
Thom, Jonathan, 345n45
Thomas, Beth, 343n13
Thomas, Bob, 632–633
Thomas, Charlotte, 47n42
Thomas, Jay C., 547n81
Thomas, Katie, 722n9
Thomas, L. Joseph, 177n44
Thomas, Steven, 289n22
Thompson, Leigh, 176n28, 635n43
Thompson, Paul, 287n1
Thompson, Robert, 391n18
Thornbory, Greta, 546n40
Thornburg, Linda, 284, 291n46
Thornton, Geoge C., 135n18
Tichenor, Paulette, 164, 176n32
Tichy, Noel, 345n46
Tischelle, George, 47n36, 344n29
Tittle, Joe, 465
Tobin, Nona, 432n31
Tollinsky, Norm, 345n48
Tomer, John F., 722n5
Tooss, Mitra, 47n41
Tosi, Henry L., 392n19
Towler, Annette, 343n9
Trachtman, Michael, 722n6
Tracy, Kay B., 393n47
Trafimow, A. Jonathan, 88n22
Tromley, C. L., 723n26
Troxtel, Deborah, 291n43
Truxillo, Donald M., 176n5
Tse, Kevin, 546n39
Turetsky, David, 432n36
Tushman, Michael, 722n1
Twomey, David P., 135n15, 136n49
Tyler, Kathryn, 88n15, 289n28, 345n46, 685n28
Tyler, Larry, 391n8
Tynan, Renee O., 177n36
Tyson, Laura D'Andrea, 231n39
Tziner, Aharon, 392n36, 393n44

U

Uchitelle, Louis, 47n47, 230n10
Ulrich, Dave, 16, 35, 46n23, 47n54, 88n18, 701, 702, 722n5, 723n18, 19
Urbina, Susana, 289n29

V

Valet, Will, 176n11
Valle, Matthew, 392n23
Van Berkem, Tom, 42
Van Brakel, Reinout, 344n38, 42, 345n43
Van Buren, Mark, 345n44, 712, 718, 722n9, 7, 723n11, 20, 25, 724n27, 29
Vandenberg, Robert J., 724n29
Van den Brande, Inge, 589n8
Van der Zee, Karen, 291n42
Van Fleet, David, 684n3
Van Houten, Ben, 289n24
Van Neck, Kathy, 436, 466n1, 2
Van Oyen, Mark P., 345n55
Van Vianen, Annelies, 287n2
Varchaver, Nicholas, 230n2
Varma, Arup, 722n5, 723n19
Varner, Iris I., 685n25
Vaught, Steve, 289n22
Vecchio, Robert, 466n13
Veiga, John F., 724n29
Verbeke, Willem, 176n1
Verckens, J. Piet, 687n50
Veres, John G., 291n44
Verespej, Michael A., 345n51
Vijayan, Jaikumar, 88n21
Vincher, Andrew J., 288n11
Visser, Jelle, 687n52
Viswesvaran, C., 289n20
Volokh, Eugene, 112
Von Glinow, Mary Ann, 685n18
Von Krogh, Georg, 723n15
Vora, Mahendra, 661
Vroom, Victor H., 431n16

W

Wade, Jared, 686n30
Wageman, Ruth, 176n30
Wagner, Richard J., 345n43
Wakefield, Robin L., 590n52
Waldman, David A., 361
Walker, James W., 87n5, 230n20, 344n36
Wall, Toby D., 176n17
Wallace, Marc, 431n4
Walsh, Anne M., 231n40
Walsh, David J., 135n11, 504n30, 545n20, 589n3, 41, 590n51, 79
Walter, Diane, 343n15
Walton, Richard E., 635n42
Wang, Zhong-Ming, 684n10
Wanguri, Deloris McGee, 393n44
Warren, Samuel, 589n34
Wasserman, Gayle, 590n77
Watson, T. J., Jr., 45n3, 87n4
Watson, Thomas J., 4
Way, Sean, 391n9
Weatherly, Leslie A., 378, 392n28, 393n37, 504n37, 723n13
Weaver, Natasha, 345n45
Weber, James, 590n47
Weber, Joseph, 467n32, 504n59
Weber, Rachel, 722n9
Weekly, Jeff, 291n43
Weikle, Roger D., 634n14
Weiler, Stephan, 636n56
Weiss, Jim, 344n29
Weiss, Ruth Palombo, 343n13
Weissbein, Daniel A., 343n9
Welch, David, 467n32
Welch, Denice E., 684n1
Welch, Jack, 15, 204
Welch, Jilly, 391n15
Wellin, Michael, 205
Wellner, Alison Stein, 135n1, 231n43
Wells, Cathy, 233
Wells, John Calhoun, 723n22
Wells, Susan, 231n30
Welsh, M. Ann, 344n31
Werner, Jon M., 723n11, 17
Wernie, Bradford, 706
Western, Bruce, 636n64
Wexley, Kenneth, 362, 392n29, 393n38, 39, 50
Wheatly, Teresa, 501
Wheeler, Anthony R., 392n35
Wheeler, Hoyt N., 634n14
Whitcomb, Chris, 344n32
White, Michael, 177n40
White, Miles, 231n47
Whiteman, John-Andrew, 343n11
Whitfield, Keith, 723n13
Whiting, Vicki, 231n26, 33, 37
Wiesner, Willi, 291n43
Wilbur, Randa A., 723n27
Wildstrom, Stephen H., 686n28
Wilkie, Helen, 393n51
Willbanks, Kristi D., 547n75
Williams, Charles R., 93n1
Williamson, Laura Gollub, 290n40, 291n41
Williamson, Mike, 545n21
Willman, Sue K., 136n65
Wilson, Caroline, 342n3
Wilson, Cullen, 135n2
Wilson, Dena, 329
Wingate, Peter H., 135n18
Wingerup, Per, 666
Winstanley, Diana, 685n14
Wiscombe, Janet, 390n4, 545n30
Witcher, Barry, 390n3
Withers, Pam, 176n2
Withiam, Glenn, 288n14
Witt, Louise, 547n66
Woehr, David, 291n49
Woellert, Lorraine, 504n59
Wolff, M. F., 684n5
Wolters, Robert S., 634n17, 636n53
Wolters, Robert W., 431n23
Wong, Nancy, 685n23
Wood, Robert E., 230n21
Woodall, Jean, 685n14
Woodwell, Willaim, 345n44
Woolman, Jane, 88n12
Woolnough, Roisin, 439, 466n7
Worren, Nicolay A. M., 723n27
Worthen, Ben, 45n9
Wray, Grover N., 46n33
Wright, P. W., 343n11
Wright, Patrick, 87n2, 6, 88n13, 24, 25, 684n3, 723n16, 724n30, 726, 727
Wright, Ruth, 708, 723n21, 23, 24
Wright, Teresa Burke, 289n25

Y

Yamnill, Siriporn, 344n41
Yan, Aimin, 686n34
Yancey, George B., 290n34
Yandrick, Rudy M., 505n64
Yeung, Arthur, 35, 47n54
Yeung, Rob, 230n4, 231n48
Youndt, Mark A., 722n5
Young, Carol Bormann, 686n31
Young, Mark, 730
Yun, Seokhwa, 685n25
Yusko, Kenneth P., 290n31

Z

Zachary, Mary-Kathryn, 287n3
Zager, Joseph, 391n8
Zalman, Richard D., 345n51
Zbib, Imad, 288n11
Zeller, Wendy, 135n2
Zellmer-Bruhn, Mary, 723n11
Zemke, Ron, 298, 345n51
Zhang, Yan, 230n2
Zhang, YanBing, 88n12
Zhu, Guorgong, 686n34
Zielbauer, Paul, 289n18
Zimmerman, Eilene, 241n3
Zingheim, Patricia, 432n35, 687n42
Zoega, Gylfi, 343n16

Índice empresarial

A

AARP (American Association of Retired Persons), 26, 491
ABB, 647
Abbott Labs, 218, 220
Adarand Constructors, 128
Administrative Management Society, 405, 412
Adobe Consulting Services (ACS), 501
ADP, 12
Advantica, 334
Aero Performance, 744–745
AES, 698
Aetna Life and Casualty, 32
AFLAC, 218
AFL-CIO, 594, 604, 606, 609, 627, 635n31
AIG, 642
Airbus, 317, 648
Air Force, 266
Air Line Pilots Association, 608
Albermarle Paper Company, 119, 354–355, 391n13
Alcoa, 661
Allegheny Energy, 451
Allegheny Technologies, 494
Allen-Bradley, 93
Alliance Funding, 357
Allianz, 642
AlliedSignal, 530
Altria Group, 642
Amazon.com, 194
American Airlines, 97, 158
American Association for the Advancement of Science, 223
American Association of Industrial Management, 409, 410, 411
American Association of Occupational Health Nurses, 532
American Express, 32, 168, 497, 699
American Federation of State, County and Municipal Employees, 604, 608, 611
American Federation of Teachers, 611
American Graduate School of International Management, 657
American Institute of Plant Engineers, 517
American Management Association (AMA), 13, 220, 261, 262, 405, 413
American Medical Association, 558
American Nurses' Association, 608
American Public Health Services Association, 300
American Society for Training and Development (ASTD), 297, 327, 702
American Union of Postal Workers, 608
American Value Company, 456
Ames Rubber Corporation, 712
Amtrak, 97
Anderson Corporation, 460
AOL Career, 184
Aon Corporation, 297
Apollo Corporation, 632–633
Apple Computer, 459
Aquent, 188
Archer Daniels Midland, 670
ARCO Products, 657
Arizona Department of Economic Security, 405
Arizona State University, 532, 570
Army, 97
ASDA, 709
Associated Builders and Contractors (ABC), 604
Association of Flight Attendants, 611
Association of Test Publishers, 262
Atlanta, City of, 405
AT&T, 196, 270, 316, 331, 371
Avon Products, 158
AVT Document Exchange Software Group, 166

B

BAE Systems, 309
BankBoston, 220
Bank of America, 32, 472, 642
Bank of Montreal (BMO), 212, 389–390
Bank One Corporation, 487
Banner Health Systems, 528, 574, 575–576
Baptist Hospital of Miami, 496
Barclays, 661
Barnes & Noble, 51
Bath & Body Works, 63
Bay Area Rapid Transit, 574
Bell Canada, 321
Ben and Jerry's, 496
Bennet & Associates, 665
Berkeley, City of, 478
Best Buy, 350, 359
Best Software Inc., 12
Bethlehem Steel, 494
Black & Decker, 355
Blimpie's, 397
Blue Cross and Blue Shield of Michigan, 555, 589n24
BMW, 6, 706
Boeing Co., 96, 315, 359, 446, 460, 560, 648
Boeing Satellite Systems, 16
Bonneville Power Administration and General Physics Corporation, 308–309
Borden, 450
Borders, 26, 460
Boston Global Consulting, 646
Bowater, 306
BP, 642
Bristol-Myers Squibb, 218, 459
British Airways, 645
BTS USA, 338–339
Buckman Laboratories, 353
Bureau of Apprenticeship and Training (BAT), 309
Bureau of Labor Statistics (BLS), 27, 57, 87n9, 92, 98, 224, 234, 406, 412, 413, 424, 515
Burger King, 312, 397
Burlington Northern Santa Fe Railway, 216

C

Cabrini College, 470
Cadillac, 438
Capital One Financial, 450
CareerBuilder, 184, 234, 252, 270, 271
Carter Hawley Hale Stores, 168
Case Financial, 300
Catalyst, 216
Caterpillar, 233
Catholic Health Care West, 594
Cedar Group, 11, 317
Cendant Mobility, 646
Census Bureau, 25, 57, 472
Centers for Disease Control, 532
Central Intelligence Agency (CIA), 259
Ceridian, 12
Cessna Aircraft, 525
Challenger, Gray & Christmas, Inc., 234
Chamber of Commerce, 470, 475, 477, 485, 561
Champion International, 312, 709
Charles Schwab and Company, 73, 252
Cheesecake Factory, 561
Chevron, 563
Chicago, City of, 403
China Europe International Business School (CEIBS), 657
Chiquita Brands International, 661
Chrysler, 526
CIA (Central Intelligence Agency), 259
Cigna Insurance, 270, 355
Cigna International Expatriate Benefit, 670
Cincinnati, City of, 470
Circle K Corporation, 530
Circuit City Stores, Inc., 579, 581, 590n76
Cisco, 9, 261, 309, 316, 450
Citicorp, 580
Citigroup, 642, 670
Clemson University, 581
Coca-Cola, 332, 459, 645, 661
Colgate-Palmolive, 493, 652, 662, 664, 696
Collins and Aidman, 594
Columbia Forest Products, 460
Combustion Engineering, 450
Comerica, 523
Communications Workers of America (CWA), 606, 618
Comp Analyst, 414
Compaq Computer, 160
Computer Technology Industry Association, 309
ConAgra, 494
Conference Board, 32, 533
Conference Board of Canada, 707
Connor Manufacturing Services, 712
Continental Airlines, 74
Coopers & Lybrand, 321, 452, 474
Cornell University, 315
Corning, Inc., 10–11
Council for Senior Human Resource Executives, 708
Cray Research, 312
CTWorks, 209
Cummins, 494

D

DaimlerChrysler, 642, 693
Dallas Personnel Association, 412
Dana, 594
Darden Restaurants, 25
Dayton-Hudson, 290n34, 371
Defense Department, 534
Dell Computer, 20, 70, 261, 270, 403, 640, 648
Deloitte & Touche, LLP, 44, 50, 653
Deloitte Touche Tohmatsu, 680–683
Delphi, 494
Delta Airlines, 223, 318, 321, 404, 494
Denny's Restaurants, 334
Deutsche Bank, 709
Digital Equipment Company, 408, 648
Disney, 59, 355, 361
Dole Food Company, 86–87
Doubletree Hotels, 699
Dow Chemical, 17, 97, 652, 657, 664
Drake Beam Morin, 208, 214
Duke Power Company, 118–119
DuPont, 532, 560

E

Eastman Chemical, 697, 712
Eastman Kodak, 115, 129, 340–341, 581, 699
Eddie Bauer, 494

Edgewater Technology, 526
EDS, 350, 653, 664
Education Department, 28, 47n48, 330
EEOC (Equal Employment Opportunity Commission), 99, 103, 117, 119–120, 122, 124–125, 136n60
Egan's Clothiers, 737–740
Eli Lilly, 647, 661
Emma L. Bowen Foundation, 220
Employease, 12
Employment Video Stream (EVS), 273
Enhart, 450
Enron, 453, 492
Environmental Protection Agency (EPA), 554
EPA (Environmental Protection Agency), 554
Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), 99, 103, 117, 119–120, 122, 124–125, 136n60
ErgoWeb, 160
Exxceed, 360
ExxonMobil, 642, 656, 664

F

Fannie Mae, 312
FBI (Federal Bureau of Investigation), 319–320
Federal Aviation Administration, 317
Federal Express, 59, 72, 324, 359, 695, 699
Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS), 598, 617
Federal Mogel, 519
Federal Reserve Banks, 405
Federated Department Stores, 493
Fel-Pro, 496
Financial Accounting Standards Board (FASB), 453
Financial Executive Institute, 413
Fireman's Fund, 526
First UNUM Life Insurance, 312
Focus: HOPE, 309
Ford Motor Company, 17, 69, 158, 259, 299, 309, 331, 355, 363, 494, 526, 641, 642, 706, 709
Four Seasons, 59
Fry's Food Stores, 107
Fuji, 650

G

Gannett Company, 478
The Gap, 63
Garden Fresh, 529
GE Financial Assurance, 333
General Electric (GE), 59, 69, 126, 204, 259, 300, 306, 334, 363, 560, 641, 642, 650
General Mills, 312
General Motors, 201, 209, 315, 353, 494, 566, 644, 696
Gerber Products, 569
Girl Scouts, 213
GlaxoSmithKline, 661
Golden State Container, 405
Golin/Harris, 531
Goodyear, 355, 363
Goodyear Aerospace, 570
Google, 142
Gourmet Pizza restaurants, 333
Government Accounting Office (GAO), 212
Granite Rock, 712

H

Hallmark, 523
Harley-Davidson, 155, 693, 704–705
Harvard University, 493
Health and Human Services Department, 30, 510
Heidrick & Struggles, 649
Heineken, 650, 671
Herman Miller, 581
Hewitt Associates, 20, 436, 452, 471
Hewlett-Packard, 69, 224, 261, 262, 300
Hilton Hotels, 126
Hinderliter Energy Equipment, 458
Hire.com, 252
Hire Intelligence, 273
Hollinger International, 453
Holsum Bakery, Inc., 523
Home Depot, 13, 26, 97, 158, 253, 451
Honda, 641
Honeywell, 312, 334, 357, 648, 698, 709
Hotel Employees and Restaurant Employees (HERE), 627
Hotjobs.com, 252
H&R Block, 252
Human Concepts, 12
Human Resource Planning Society (HRPS), 5, 16
Hyde Manufacturing, 357

I

Iams Pet Food Company, 719–721
IBM, 31, 53–54, 59, 69, 218, 221–222, 315, 333, 355, 450, 493, 497
InfoTech, 255
Ingersoll-Rand, 647, 648
Institute for Workplace Learning, 327
Institute of Management and Administration (IOMA), 297
Intel, 355, 360, 361
Intelliseek, 661
Internal Revenue Service (IRS), 453, 494, 604
International Association of Iron Workers, 608
International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU), 674–675
International Foundation of Employee Benefit Plans, 503n14
International Labour Organization (ILO), 675
International Paper, 709
IRS (Internal Revenue Service), 453, 494, 604
Isuzu, 359
ITT, 641

J

J. P. Morgan, 497
J. Walter Thompson, 531
John Deere, 333
Johnson Controls, 522, 594
Johnson & Johnson, 212, 525, 581, 642
Johnson Wax, 408
Jostens, 359
Justice Department, 115

K

Kaiser Permanente, 168
Kellogg, 661
Kelly Services, 188
Kinko's, 270, 359
KLM Royal Dutch Airlines, 308
Korn/Ferry, 649
KPMG, 218
Kraft Foods, 158
Kronos, 12

L

L. L. Bean, 18, 78
Labor Department, 57, 87n9, 89, 92, 146–147, 217, 223, 224, 402, 405, 422, 493, 494, 534, 558, 604
Land Rover, 706
Landy, Jacobs, and Associates, 370
Lazarus Department Stores, 329
Lear, 594
Lenox Technology, 464–465
Lenz and Klass Optical Company, 750–752
Levi Strauss, 32, 382, 403, 478, 648, 651
Liberty Mutual, 508
Life Insurance Agency Management Association, 253
Lincoln Electric Company, 459, 693
Lincoln National, 494
Linens 'n Things, 436
Little Tykes Co., 107
Liz Claiborne, 436
Lockheed Martin, 97, 115, 174, 220, 746–747
Los Angeles, City of, 97
Lotus Development Company, 168
Lucent Technologies, 115, 155, 646
Lufthansa Airlines, 321

M

MacMillan Bloedel, 708
Macy's, 696
Magnum Assembly Inc., 107
Manitoba Telecom Services, 707
Manpower Inc., 9, 188
Maple Landmark Woodcraft, 525
Marcel Dekker, 166
Marine Corp., 321
Marks & Spencer, 63
Marriott, 182, 193
MasterBrand Cabinets, 436
Matsushita, 641
Mazda Motors UK, 85
McDonald's, 59, 250, 661
McDonnell Douglas Corp., 118
McKinsey and Company, 59, 195
MDS Global Medical Staffing, 678–679
Mediabistro.com, 186
Medical Plastics Laboratory, 99
Medical World Communications, 554
Medzilla.com, 252
Mellon Financial Human Resources and Investor Solutions, 495
Menttium Corporation, 212
Mercer Human Resources Consulting, 348
Merck, 10, 39, 52, 245, 299, 496, 523, 709
Merrill Lynch, 472
Mervyn's, 561
Metaldyne, 594
Metropolitan Life Insurance, 216, 408
Meza, Arizona, City of, 142–143
Miami, City of, 403
Miami Beach, City of, 266
Michigan Industrial Holding, 557
Michigan State Employees Association, 608
Microsoft, 59, 115, 309, 642
Mighty Mentors, 213
MIT, Sloan School of Management, 696
Mitsubishi Motor Manufacturing of America, 97
Mobil Oil, 449
Molson Coors Brewing Co., 728–729
Monsanto, 306, 361, 664, 698
Monster.com, 183, 184, 214, 252
Motorola, 17, 46n26, 224, 299, 315, 321, 349, 530, 560, 655
MS Foundation for Women, 213

N

Nahan Printing Inc., 166
National Association of Professional Employer Organizations (NAPEO), 190, 191
National Career Centers, 272
National Center for Employee Ownership (NCEO), 467n53
National City Corporation, 193
National Council for Alcoholism, 533
National Credit Union Share Insurance Fund, 497
National Education Association, 608, 611
National Hockey League, 619

National Institute for Literacy (NIFL), 47n48
National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), 510, 526, 528
National Institute of Mental Health, 533
National Labor Relations Board (NLRB), 572–573, 597–598, 602, 605–606, 607, 615
National Mediation Board, 596
National Railway Adjustment Board, 596
National Safety Council, 515
National Small Business Association, 6
National Society of Professional Engineers, 413
National Work Rights Institute, 258
NationsBank, 460
Navistar International, 526
NEC, 641
Neiman Marcus, 72, 436
Netscape Communications, 162
Network Cable, Inc., 465–466
Newell Corporation, 748–749
New Unity Partnership, 627
Nike, 269, 270, 283–284, 459, 667, 696
Nissan, 601, 696
NLRB (National Labor Relations Board), 572–573, 597–598, 602, 605–606, 607, 615
Nordstrom, 59, 193, 258
Nortel Networks, 698, 708
Northrup-Grumman, 580
Northwest Airlines, 312, 405
Novations/J.Howard & Associates, 334
Nucor Steel, 19, 193, 694
NursingNet, 213
NuView Systems, Inc., 12

O

Occidental Petroleum, 451
Occupational Safety and Health Administration (OSHA), 510–513, 516, 519, 522, 525, 526, 527
Ocean Spray, 574, 693, 716–717
Office and Professional Employees International Union, 608
Office of Disability Employment Policy, 223
Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP), 110–111, 126
Old Home Foods, 694
Olsten Staffing Services, 188
One Valley Bank, 712
Oracle-PeopleSoft, 12
OSHA (Occupational Safety and Health Administration), 510–513, 516, 519, 522, 525, 526, 527
Ovania Chemical, 729–734

P

Pace, 333
Pace University, 581
Paradise Valley Unified School District, 112
Parker Services, 470
Partnership for Elder Care, 497
Payless ShoeSource, 258
Peace Corps, 656
Penn State University, 657
Pennzoil, 574
Pension Guaranty Corporation (PBGC), 494
People Soft, 42, 194
PepsiCo, 32, 262, 647, 648
Petroleos de Venezuela, 656
Pettit and Martin, 526
Pfizer, 460, 642
Philip Morris USA, 269, 497
Philips, 641, 671
Phoenix, City of, 224
Phoenix Transit System, 623
Pic 'n Pay Shoe Stores, 270
Pierce College, 331
Pinkerton Consulting and Investigations, 254
Pinkerton Security, 270
Pitney Bowes, 569
Plum Creek Timber Company, 398
Polaroid, 331, 491, 580
Portland, City of, 126
Pratt and Whitney, 160
Preventive Health Care, 402
Price Waterhouse, 665
Principal Financial Group, 300
Privacy Foundation, 563
Procter & Gamble, 193, 194, 349, 641, 719
Professional Products, 43
Progress Energy, 405
Prudential Financial, 408
Prudential Insurance, 470
Prudential Securities, 472

Q

Quaker Oats Company, 218, 459
Qwest, 168

R

Ralston Foods, 359
Raytheon, 115
RecruitSoft/iLogos, 252
Red Robin, 321
Reebok International, 699
Rio Bravo Cantina, 96
Ritz-Carlton, 72
Robert Half International, 328
Roche, 693
Rockwell Automation, 525, 581
Rohm and Haas, 661
Rolls-Royce, 648
Royal Dutch Shell, 59, 642
Ryan International Airlines, 125

S

S. C. Johnson and Sons, 115
Saint Alphonsus Regional Medical Center, 574
Salary.com, 414
Salary Wizard, 414
Sally Industries, 699
Salt River Project (SRP), 535–536
Samsung, 142
San Francisco 49ers, 334
SAP, 194
Sara Lee, 220, 262, 459
Saratoga Institute, 78
SAS Institute, 12
Saturn, 696, 698, 700
SBA (Small Business Administration), 238
Schering-Plough, 32, 497, 661
Schindler Elevator Corporation, 697
Sears, 58, 200, 364, 436, 450
Securities and Exchange Commission (SEC), 453
Sentry Insurance, 168
Service Corps of Retired Executives (SCORE), 238
Service Employees International Union, 594, 603
Shell, 641, 671, 707
Shell Canada, 698
Shell International, 212
Shell Oil, 270, 438, 641, 671, 707
Siebel Systems, 388–389
Silicon Graphics, 478
SimuLearn, 322
Singapore Airlines, 317
Small Business Administration (SBA), 238
Smith and Wesson, 224
Snelling Personnel Services, 188
Society for Human Resource Management (SHRM), 5, 31, 32, 36–38, 183, 186, 190, 255, 375, 412, 478, 562, 582
Solar Turbines, 653
Solectron Corporation, 705
Sony, 72
South Dakota Army National Guard, 315
Southern California Edison, 115
Southwest Airlines, 19, 59, 70, 245, 317, 329, 460, 523
Southwestern Savings and Loan Association, 555
Special Education and Rehabilitative Services, 107
Spectrum Human Resource Systems Corporation, 12
Spencer Stuart, 649
Sports Authority, 142
SpringHill Greenhouses, 6
Sprint, 168
Stanford University, 478
Stanley Works, 518
Starbucks, 59, 72, 78, 245, 648, 667
State Department, 672
Steelcase, 569
Stewart Warner, 532
Strong Capital Management, 453
SumTotal Systems, 329
Sundowner Offshore Services, 112
Sun Microsystems, 212, 261
SunTrust Banks, 218
Swales Aerospace, 460
Syntex, 496
SYSCO Corporation, 725–728
Syzygy Technologies, 566

T

Taco Bell, 397
TAP Pharmaceutical Products, 554
Teamsters, 594, 623
TeleSim, 321
Teradyne, 300
Texas Instruments, 15, 245, 338–340, 359, 709
3M, 160, 312, 353, 560
Thrivent Financial for Lutherans, 454
TIAA-CREF, 451
TimeWarner Cable, 316
Timex, 446
Towers Perrin, 473–474
Town and Country Electric, Inc., 604, 635n22
Toyota Motor, 106, 642
Toys "R" Us, 15, 56
TransAmerica, 408
Transportation Department, 534
TriHealth System, 697
Tri Star Performance, 402
TRW, 456, 698
Turner Brothers Trucking, 580
TWA, 104

U

Ultimate Software Group, 12
Unilever, 641, 668, 709
Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees, 611, 627, 635n31
United Airlines, 404, 560
United Association of Plumbers and Pipefitters, 608
United Auto Workers, 601, 606, 608, 611, 613
United Brotherhood of Carpenters, 608
United Food and Commercial Workers, 594
United Nations, 651
United Steelworkers, 127, 608
United Technologies, 142, 331

UNITE HERE, 627
UPS (United Parcel Service), 59, 228–229, 734–735
U.S. Air Force, 266
U.S. Army, 97
U.S. Census Bureau, 25, 57, 472
U.S. Chamber of Commerce, 470, 475, 477, 485, 561
U.S. Defense Department, 534
U.S. Education Department, 28, 47n48, 330
U.S. Employment Service (USES), 187–188
U.S. Health and Human Services Department, 30, 510
U.S. Justice Department, 115
U.S. Labor Department, 57, 87n9, 89, 92, 146–147, 217, 223, 224, 402, 405, 422, 493, 494, 534, 558, 604
U.S. Marine Corp., 321
U.S. Merit Systems Protection Board, 268
U.S. Postal Service, 160, 526
U.S. State Department, 672
U.S. Transportation Department, 534
USAJobs, 184

V

Verizon, 493, 618, 664
Veterans Employment and Training Service, 109
Viacom, 478
Virginia Power, 269
Visteon Corporation, 69
Volkswagen, 657

W

W. L. Gore and Associates, 460
Waffle House Inc., 582
Wal-Mart, 70, 96, 115, 193, 194, 260, 569, 594, 642
Warner Bros., 478
Washington, State of, apprenticeship program in, 310–311
Watson Wyatt, 19, 348, 443, 532
Weingarten, Inc., 572–573, 590n65
WellPoint, 42
Wells Fargo Bank, 470
Westinghouse Electric Corporation, 97, 446
Weyerhaeuser Company, 268, 364, 371, 456, 696, 698, 707
Whirlpool, 353, 652
Whitney and Company, 735–737
Wicat, 317
Women in Technology International (WITI), 213
Wonderlic Inc., 262
Woodsmith Corporation, 405
Woolworths, 252
Work and Family Connection, 502–503
Workforce Recruitment Program for College Students with Disabilities (WRP), 222–223
Working Partners for an Alcohol and Drug-Free Workplace, 534
WorldatWork, 399, 426, 452, 459
World Bank, 656

X

Xaloy Corporation, 456, 698
Xenova Group, 205
Xerox, 78, 325, 349, 357, 472, 493, 526, 532, 650, 701, 708–709, 717–718

Y

Yahoo, 451, 459
Yahoo! Hot Jobs, 184

Z

Zurich, 648

índice

A

A distancia, 168
Accidentes, 508-509, 519-520
Acción afirmativa, 117, 126-129
  fantasma, 450
  restringida, 450
Acomodo razonable, 104, 106-107, 536-537
Acoso
  quid pro quo, 112
  sexual, 96, 111-114
  sexual del mismo sexo, 112
Actividades de servicio, de los gerentes de recursos humanos, 33
Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), 6
Acuerdos de seguridad sindical, 620-621
ADA. *Véase* Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA, por sus siglas en inglés) (1990)
Adair contra Estados Unidos, 552, 589n11
Adams contra Circuit City Stores, 579, 581, 590n76
Adaptación
  estratégica, 73, 74, 700-702
  externa, 73, 701
  horizontal, 701
  interna, 73, 80-81, 700-701
  persona-organización, 245
  persona-puesto, 244-245
Adarand Constructors contra Peña, 128
ADEA. *Véase* Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad (ADEA, por sus siglas en inglés) (1967)
Administración
  de la calidad total (TQM), 16-17, 359, 695
  de la diversidad, 29. *Véase también* Diversidad
  de prestaciones de autoservicio, 10, 471, 474
  de Recursos Humanos (ARH)
    administración de la calidad total (TQM), 16-17
    administración del cambio, 13-14
    administración del capital humano, 14-16
    código de estándares éticos y profesionales, 36-38
    definición de la, 4
    efectos de la globalización, 5-8
    estudios de caso, 725-752
    importancia de la, 50
    influencias de la tecnología, 8-13
    marco de referencia, 5
    medidas de contención de costos, 18-24
    nacional frente a internacional, 644-646
    outsourcing de la, 20
    razones para estudiar, 4-5
    retos competitivos y la, 4-24
    y cambios culturales, 29-32
    y cambios demográficos, 24-29
    y reingeniería, 17-18
  del desempeño, 348
  internacional de recursos humanos
    capacitación y desarrollo, 654-662
    compensación, 665-670
    en comparación con administración local de recursos humanos, 644-646
    equipos, 649-650
    evaluaciones del desempeño, 670-673
    proceso de empleo, 646-648
    reclutamiento, 648-649
    relaciones laborales, 673-675
    repatriación, 664-665, 673, 679-680
    selección, 650-654
    vida personal y familiar, 662
  participación de los trabajadores en la, 675
  por objetivos (APO), 372-374
AFL-CIO (Federación Estadunidense del Trabajo-Congreso Industrial de Organizaciones), 594, 604, 606, 609, 627, 635n31
Afroestadunidenses
  cuestiones de progreso en la carrera profesional, 220-221
  en la administración, 218
  encuesta de Denny para, 334
  ingresos semanales, 98
  tasas de desempleo, 98
  tendencias del empleo, 218
Agencia, 621
Agencias
  de empleo, 187-190
  de empleados públicos, 187-188
  de empleo privadas, 188-190
  de empleo temporal, 188-190
Agenda del Trabajo Decente, 675
Ajuste
  de costo de vida (COLA, por sus siglas en inglés), 405-405
  de rangos de pago, 425
Albermarle Paper Company contra Moody, 119, 354-355, 391n13
Alcoholismo, 533-534
Alemania, capacitación de aprendizaje en, 649
Alfabetización, 47n48, 223-224, 330
Alianzas
  con OSHA (Oficina Estadunidense de Seguridad Ocupacional e Higiene), 513
  estratégicas, 70
Alineamiento, 72-73, 78-81
  estratégico, 72-73, 78-81
Ambiente
  competitivo, 55-58
  cultural, 644
  de trabajo, definido por OSHA (Oficina Estadunidense de Seguridad Ocupacional e Higiene), 546n32
  de trabajo saludable
    ergonomía, 524-525
    peligros a la salud, 522-524
    programas de salud y bienestar, 531-532
    y SIDA, 526
  de trabajo seguro
    capacitación, 517-519
    en UPS, 734-735
    importancia de, 508
    investigación y registro de accidentes, 519-520
    papel del supervisor, 517
    promoción de la conciencia de seguridad, 516-517
    reforzamiento de las normas de seguridad, 519
  hostil, 112
Analfabetismo, 223-224, 330
Análisis
  ambiental, 54-58
  de competencias, 200
  de desviación estándar, 117
  de escritura a mano, 258-259
  de inventario de tareas, 150
  de la organización, 297-299
  de la persona, 300-301
  de Markov, 64-65
  de orina, 560
  de puestos
    definición de, 144
    en ambientes de cambio, 150-151
    en Ovania Chemical, 729-734
    enfoques de, 147-150
    funcional (FJA, por sus siglas en inglés), 147
    proceso de, 145
    y adaptación persona-puesto, 244-245
    y funciones esenciales del puesto, 144-145
    y HRIS (Sistema de Información de Recursos Humanos), 150
  de tareas, 299-300
  de tendencias, 63-64
  de utilización de la fuerza de trabajo, 118
  FODA, 67
  internos, 58-67
Antigüedad, 77
Anuncios, para reclutamiento, 181, 183
Aperturas, 238-239
Aplicaciones en línea, 252-253
Apolo 13, 714
Apoyo a los empleados, 34
Aprendizaje
  activo, 318
  autodirigido, 312-314, 316
  evaluación del, 324
  global en comparación con aprendizaje parcial, 305
  masivo en comparación con aprendizaje distribuido, 305
  principios de, 303-306
Arbitraje, 579, 581-582, 612, 624-626, 750-752
  de derechos, 624
  de reclamaciones, 624-626
Árbitros, 619
Archivos de personal, acceso a los, 564-565
Arline contra Nassau County, Florida, 110
Asiáticoestadunidenses, 218
Asociación
  de Países del Sudeste Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés), 643
  del Sudeste Asiático para la Cooperación Regional (SAARC, por sus siglas en inglés), 643
Asociaciones
  de carrera profesional dual, 224-225, 662
  de empleados, 608
  profesionales, como fuentes de reclutamiento, 186
Auditorías
  culturales, 58-59
  de procesos, 710
Ausentismo, 90-93, 588
  de los empleados, 90-93
Autodesarrollo, 209-210
Autoevaluación, 234
Autoevaluaciones, 356-357, 380
Autonomía, 157
Autoselección, 652-653
Aviso de derecho a demandar, 125

B

Bakke contra Universidad de California Regents, 127
Banco del Trabajo de Estados Unidos (AJB, por sus siglas en inglés), 188
Bandas de compensación, 419
Barreras a la entrada, 56
BARS (Escala de Evaluación basada en el Comportamiento), 369-370

Benchmarking, 77, 78, 85, 326-327, 328
Beneficios
de desempleo, 489
del seguro de los sobrevivientes, 480
Blue Cross y *Blue Shield de Michigan* contra *Toussaint*, 555, 589n24
Boicots, 604, 618
Bollinger contra Grutter, 128
Bono inmediato, 443
Bonos
como incentivo grupal, 453-454
definición de, 443
diferidos, 449
para ejecutivos, 449
programas de gainsharing, 456, 457, 458
Bread & Roses, 631-632
Brito contra Zia, 354, 391n12
Buena fe, en las negociaciones laborales, 615
Burnout, 539
Business Week, 449, 452
Búsquedas de empleados, 562
"Búsquedas por franjas", 562

C

Calidad
administración de la calidad total (TQM), 16-17, 359, 695
de vida laboral, 710-711
Six Sigma, 17
y reingeniería, 17-18
California Psychological Inventory (CPI, por sus siglas en inglés), 264, 265
Cambio
administración del, 13-14
desarrollo de un caso para, 703-705
dominio de, de los gerentes de RH, 34-35
proactivo, 13
reactivo, 13
tipos de, 13
y reingeniería, 17
Cambios demográficos, 24-29, 57
Campañas de salación, 603-604
Capacidad de la organización, 81-82
Capacitación. *Véase también* Desarrollo de carrera profesional
a distancia, 315
asignaciones internacionales, 654-662
basada en computadora (CBT, por sus siglas en inglés), 315-316, 329
basada en el conocimiento, 9
basada en Internet, 315-316
benchmarking, 326-327, 328
como aplicación de Sistemas de información de recursos humanos, 10
cooperativa, 311-312
costos de, 326
cruzada, 333
cultural, 658-661
de aprendizaje práctico, 308-311, 649, 697
de diversidad, 333-335
de entrevistadores, 273
de equipos, 332-333
de evaluaciones, 361-364
definición de, 294
diseño de (fase 2), 301-307
en el puesto (OJT, por sus siglas en inglés), 308, 318-319
en las habilidades básicas, 330-331
EEO (Igualdad de Oportunidades en el Empleo), 125-126
en Whitney and Company, 735-737
evaluación de, 323-327
evaluación de necesidades (fase 1), 296-301
gastos en, 294-295
implementación de (fase 3), 307-323
metas de, 295
métodos para empleados gerenciales, 318-323
métodos para empleados no gerenciales, 308-318
modelo de sistemas, 295-296
orientación, 328-330
periodo de aprendizaje, 308-311, 649, 697
rendimiento sobre la inversión (ROI), 325-327
seguridad, 517-519
sensibilización, 656
sistemas de trabajo de alto desempeño, 696-697
transferencia de, 325
Capital humano
administración del, 14-16, 60-61
definición de, 15
medidas de, 79
Career Strategies: Planning for Personal Growth (Souerwine), 209
Carrera sin límites, 204
Carreras, elección de, 233-237
Cartas de referencia, 255
Casos
de estudio, 319-320, 321
registrables, 519, 525
relacionados con la privacidad, 546n34
Castigo, 570
Catorceava Enmienda, 127
CD-ROM, como método de capacitación, 315
Centros
de evaluación, 196-197
integrales de desarrollo profesional, 312
China, 643, 648, 673
Choque cultural, 662
Cintas de video, programas de capacitación en, 317
Circuit City Stores contra Adams, 579, 581, 590n76
Círculos de calidad (CC), 160-162
Ciudadanía, 251
Ciudadanos
de un tercer país, 646, 647-648, 651-652
del país de origen. *Véase* Expatriados
Clases protegidas, 99, 116
Clasificación de los colegas, 363
Cláusula
de derechos de la administración, 619-620
de exclusión, 599, 621
de igualdad de protección, 127
Cláusulas de escala móvil, 406
Clientes, identificación de las necesidades del, 55
Coaching, 318
COBRA (Ley Ómnibus Consolidada de Reconciliación Presupuestaria) (1986), 481
Codeterminación, 675
Códigos de conducta, 7, 36-38
Comisión, 188, 398, 448
para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés)
administración de la Ley de Igualdad Salarial, 99
cifras del caso, 120
designaciones para, 119-120
establecimiento de, 103, 119
estado de aplazamiento, 136n60
investigaciones, 122, 124-125
papel de, 119
regla de cuatro quintos, 117
Comités de iniciativas, 335
Compensación. *Véase también* Planes de incentivos; Sueldos y salarios
anual total, 467n25
bandas de compensación, 419
bases para la, 401, 402
confidencialidad, 401
cuestiones, 423-426
directa, 396
determinación de, 402-406
en sistemas de trabajo de alto desempeño, 697-699
equidad de pago, 399-400
estándar de pago por desempeño, 350, 398-399, 401
estructura de, 412-419
indirecta, 396
motivación de los empleados mediante, 399-401
no económica, 396
para ejecutivos, 449-453
planeación estratégica de la compensación, 396-402
programas internacionales de, 665-670
regulación gubernamental de, 419-423
teoría de las expectativas, 400-401
tipos de, 396
y objetivos de la organización, 397-398
y valor del puesto, 144
y valuación de puestos, 403, 406-412
Competencia extranjera, 626
Competencias
centrales, 59
desarrollo de las, 232-233
identificación de las, mediante el análisis de puestos, 244-245
CompetencyPlus, 360
Compra de acciones, 450
Comunicación
de las prestaciones de los empleados, 473-475
diferencias culturales en la, 657-658, 659
no verbal, 658, 659
plan de sistema de trabajo de alto desempeño, 705
Confederación Europea de Sindicatos (ETUC, por sus siglas en inglés), 675
Conferencias, 319
Confiabilidad
de la información del solicitante, 246-247
de las evaluaciones de desempeño, 354
entre observadores, 275
Confianza, de empleados, 582, 707
Confidencialidad en el pago, 401
Conquistas (Derechos adquiridos o de pensión), 493-494
Consejero, 33, 209, 234-237, 495-496, 533
Consejo
de Normas de Contabilidad Financiera (FASB, por sus siglas en inglés), 453
Nacional de Mediación, 596
Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por sus siglas en inglés), 572-573, 597-598, 602, 605-606, 607, 615
por los gerentes de recursos humanos, 33
Consejos de subalternos, 318
Consumo
(Abuso) de drogas, 534-537, 558-560
de alcohol, 261
de sustancias, 534-537, 558-560
Contacto psicológico, 552
Contaminación de criterios, en evaluaciones del desempeño, 353, 372
Contención de costos, 18-24
Contratación negligente, 254, 255, 527, 551
Contratistas, 261
gubernamentales, 109-110, 419
Contrato tácito, 553, 554-555
Contratos de trabajo
administración de, 621-626
artículos de los, 620
contratos sindicalizados de seguridad, 620-621
definición de, 619
derechos de la administración, 619-620

Controles de tarjeta, 606
Convenio tácito, 553
Convenios de Gastos Flexibles (FSA, por sus siglas en inglés), 487
Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés), 6, 643
Cooperativa de crédito, 497
Corporaciones
  globales, 641
  internacionales, 640-643
  multinacionales (MNC, por sus siglas en inglés), 641, 649
  transnacionales, 641
Correlación de puntos dispersos (del análisis de regresión), 248
Correo de voz, cuestiones de privacidad, 563
Counseling de carrera profesional, 209, 234-237
Creación de valor, 70
Credibilidad, 35
Crisis personales, 533
Crítica, 381
Cuenta de Ahorros de Salud (HSA, por sus siglas en inglés), 487
Cuentas
  de ahorros de salud (MSA, por sus siglas en inglés), 487
  de salud de reembolso (HRA, por sus siglas en inglés), 487
Cuestionarios, recopilación de información del puesto mediante, 146
Cuestiones
  de privacidad en línea, 562-563
  legales. *Véase también* Regulación gubernamental
    despido por represalias, 556-557
    entrevistas, 275-276, 277
    evaluaciones del desempeño, 354-355
    juicios implicados de contratos, 554-555
    leyes sobre el derecho a conocer, 515-516
    leyes sobre el derecho al trabajo, 621, 636n57
    notificación de cierre de planta, 557
    prestaciones de los empleados, 478-484
    terminación constructiva, 555-556
Cuidado
  de la salud
    asignaciones internacionales, 669-670
    COBRA (Ley Ómnibus Consolidada de Reconciliación Presupuestaria), 481
    costo del, 484-485
    métodos de contención de costos, 485-487
    y HIPAA (Ley sobre la Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros Médicos), 488
  de los ancianos, 496-497
  infantil, 225, 496
Cuidados, 678-679, 697
Cultura
  análisis de la, 58-59
  Recursos humanos como guardián de la, 75
Currículo
  falsificación de, 251
  no solicitado, 183
Curva salarial, 414-415

D

Daños
  compensatorios, indemnizados bajo la Ley de Derechos Civiles, 107-108
  punitivos, indemnizados por la Ley de Derechos Civiles, 107-108
Dayton Hudson Corporation contra Soroka, 290n34
Defensa, 34
  de la Ley de Matrimonio, 478
Deficiencia de criterios, en evaluaciones del desempeño, 353
Déficit comercial, 6
Demanda de trabajadores
  posibilidades de proceso de empleo, 76
  pronóstico de la, 62-64
Demociones, 203
Denunciar una situación ilegal dentro de la empresa, 553-554
Depresión, 533, 544-545
Derechos
  de apreciación de acciones (SAR, por sus siglas en inglés), 450
  de los empleados, 24
    asuntos de, 24
    contra responsabilidades del empleador, 551
    de protección al empleo, 551-557
    definición de, 550
    legislación federal, 29
  de privacidad
    búsquedas de empleados y monitoreo electrónico, 560-562
    conducta fuera del lugar de trabajo, 566, 587
    correo de voz, 563
    correo electrónico, 562-563
    datos de los empleados, 30-31
    debate sobre, 558
    declaración del empleador de no expectativas de, 550-551
    definición de, 557
    expedientes del personal, 564-565
    información médica, 564-565
    leyes federales, 565
    prueba de detección de drogas, 558-560
    prueba genética, 566-567
    teléfonos equipados con cámara, 566
    uso de Internet, 562-563
  de propiedad intelectual, 644
  de protección del puesto, 551-557
Desarrollo
  de la carrera profesional. *Véase también* Capacitación
    competencias y habilidades personales, 232-233
    elección de carreras, 233-237
    elección de empleadores, 238
    emprendedores, 238-239
    en UPS, 228-229
    etapas de, 205-207
    identificación de oportunidades y requerimientos, 200-207
    iniciativas, 207-214
    inventarios de habilidades, 66, 195
    metas de, 197-200
    mujeres, 214-218
    oportunidades de empleo a largo plazo, 237-238
    Programa de Desarrollo Global de Deloitte, 680-683
    y asignaciones internacionales, 661-662, 680-683
  de las personas. *Véase* Desarrollo de la carrera profesional
  del conocimiento, principio del, 693
Descripción del puesto, 143, 145, 151-154
Desempeño, mejora del, 382-385
Desórdenes por trauma acumulativo, 524
Despido
  de empleados, 552-553, 555-556, 574, 577-578, 588
  injustificado, 552-553, 574
  por represalia, 556-557
Despidos, 18-19, 76-77, 744-745, 748-749
  por discriminación, 122, 124-126, 582
Development Dimensions International (DDI, por sus siglas en inglés), 67
Diarios, recopilación de información del puesto mediante los, 146
Días personales, 488
Diccionario de Títulos Ocupacionales (DOT, por sus siglas en inglés), 146-147
Dificultades excesivas, 106
Directores Generales. *Véase también* Gerentes/Administración
  compensación, 449-453
  reclutamiento de, 181, 185-186
Directorio de Alfabetización de Estados Unidos (ALD, por sus siglas en inglés), 224
Discapacidad mental, 105-106
Disciplina
  definición de, 570
  no punitiva, 574
  positiva, 574
  progresiva, 573-574
  tipos de, 573-574
Discriminación. *Véase también* Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEO, por sus siglas en inglés)
  basado en el género, 96, 101-102, 424, 522
  basado en la edad, 104
  basado en la religión, 101-102
  demandas, 582
  en contra de personas discapacitadas, 105
  en el empleo. *Véase* Discriminación
  en entrevistas, 276
  en evaluaciones del desempeño, 355
  historia de la, 97-98
  impacto adverso, 116-117,138
  inversa, 126-127
  leyes globales de prohibición de la, 651
  por razones de religión, prohibida por la Ley de Derechos Civiles, 101-102
  pruebas previas al empleo, 262
  racial, prohibida por la Ley de Derechos Civiles, 101-102
  sexual, 96, 101-102, 424, 522
  trato desigual, 117-118
Discusiones de grupos sin líder, 196
Diseño del puesto
  consideraciones de ingeniería industrial, 159
  definición de, 155
  equipos de empleados, 162-166
  ergonomía, 159-160, 161
  grupos de participación de empleados, 160-162
  horarios de trabajo flexibles, 166-170
  modelo de características del puesto, 156-157
  modelo de empowerment (atribución de facultades) a los empleados, 157-158
  modelo de enriquecimiento del puesto, 156
  sistemas de trabajo de alto desempeño, 695
Disposición para el aprendizaje, 302
Distribución de edad, de empleados, 25-27
Diversidad
  administración, 29
  capacitación, 333-335
  estadísticas, 25
  modelo estratégico, 30
  programas de reclutamiento y desarrollo, 214-221
  razones para la, 31
  y el desempeño de la organización, 129
  y programas de prestaciones para los empleados, 472
Doctrina de representación justa, 624
Dominio del negocio, 34
Downsizing, 18-19, 76-77, 748-749
Drogas ilegales, 534-537, 558-560
Duke Power Company contra Griggs, 118-119
DVD, programas de capacitación en, 317

E

EEOC contra Waffle House, 582
EEOC. *Véase* Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo

Efecto "eco del boom (infantil de la década de los 60)", 26-27
Ejecutivos. *Véase también* Gerentes/administración
  bonos, 449
  compensación, 449-453
  dinero gastado en capacitación, 295
  empresas de búsqueda, 185-186
  prestaciones de los empleados, 451
Ejercicios en la cesta, 196
e-learning, 315-316
Elogio, de empleados, 381
e-mentoring, 213, 216
Empleados
  acceso a la información, 158
  asalariados, 402
  de gobierno, 408, 552, 611-612
  distribución por edad de los, 25-27
  distribución por género de los, 27-28
  encuestas de, 58
  exento/no exento, 402
  federales, 109-111
  japoneses, diferencias culturales, 658, 659, 660
  oferta de, 64-67
  por horas, 402
  profesionales, incentivos para los, 448
  públicos, 408, 552, 611-612
  robo, 561
  rotación de, 89-90, 91
  temporales, 63
  terminación de, 552-553, 574, 577-578, 588
  valor de, 404
Empleo de medio tiempo, 57, 168-169
Empowerment (atribución de facultades), 157-158, 694
Emprendedores, 238-239
Empresas
  conjuntas (joint ventures), 70
  rivales, 56
En buena compañía, 585
Encuesta
  Campbell de Intereses y Habilidades (CISS, por sus siglas en inglés), 235-237, 241n6
  de población, 92
  Nacional de Compensaciones (NCS, por sus siglas en inglés), 412, 413
Encuestas
  de empleados, 58
  de sueldos y salarios, 412-414
Enfermedades
  cardiacas, 538
  tasa de incidencias, 513
Enfoque
  clínico, para la toma de decisiones, 278-279
  de balance general, 668-669
  estadístico, para la toma de decisiones, 279-280
Enfoques
  cuantitativos, 63-64
  de calidad, para pronósticos, 64
Enlace sindical, 610, 635n35
Enseñanza del idioma, 657-658
Enterprising Women, 217
Entrenamiento militar, 321, 323
Entrevista
  de descripción del comportamiento (BDI, por sus siglas en inglés), 268-269
  de hablar y escuchar, 379-380
  de hablar y vender, 379
  de solución de problemas, 380
  situacional, 268, 269
Entrevistas
  conductuales, 196
  de empleo
    efectividad de una, 250
    hallazgos de la investigación, 275
    importancia de la, 266-267
    lineamientos para los entrevistadores, 273-275
    los mayores errores de los candidatos durante una, 271-272
    métodos, 267-273
    métodos legalmente apropiados/inapropiados, 275-276, 277
  de panel, 269
  en acciones disciplinarias, 572-573
  en video, 270, 272-273
  estructuradas, 268, 275
  evaluaciones del desempeño, 377-382
  no estructuradas, 267
  por computadora, 269-270, 283-284
  recopilación de información del puesto mediante las, 146
Equidad en el pago, 399-400
Equilibrio trabajo-vida
  actitudes acerca de, 31-32
  en Adobe Consulting Services (ACS), 501
  evaluación del clima para, 502-503
  fuentes de conflicto, 240
  intereses fuera del trabajo, 239-240
  servicios, 218, 494-498
  tendencias, 31-32
Equipos
  autodirigidos, 164
  beneficios de, 162
  capacitación, 332-333
  características de los, equipos exitosos, 165
  de administración de crisis, 530-531
  de fuerza de tarea, 164
  de mejora de procesos, 164
  de proyecto, 164
  definición de, 163
  formas de, 163-164
  interfuncionales, 164
  normas básicas para los, 172-173
  obstáculos, 165-166
  selección en sistemas de trabajo de alto desempeño, 696
  sinergia, 163
  transnacionales, 649-650
  virtuales, 164
Ergonomía, 159-160, 161, 524-525
ERISA (Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro del Empleado), 474, 493-494
Error
  de contraste, 363
  de eventos recientes, 363
  de halo, 275, 362
  de indulgencia o severidad, 363
  de tendencia central, 362
  por similitud a uno mismo, 363
"Error Bocina", 362
Errores
  de evaluación, 362-364
  de indulgencia o severidad, 363
Escala
  de Evaluación Basada en el Comportamiento (BARS, por sus siglas en inglés), 269-370
  de Observación del Comportamiento (BOS, por sus siglas en inglés), 370-371
Escaneo ambiental, 54
Escuelas preparatorias y capacitación cooperativa, 311-312
ESOP (Planes para la adquisición de acciones por parte de los empleados), 460-461
Especialistas de igualdad de oportunidades (EOS), 122
Especificaciones del puesto, 142-143, 145, 153-154
Estación de trabajo computarizada, lista de verificación de ergonomía, 161
Estado
  de salud crítico, definido, 504n29
  de Texas contra Hopwood, 128
Estándar de pago por desempeño, 350, 398-399, 401, 436. *Véase también* Planes de incentivos
Estándares
  de desempeño, 352-354
  profesionales, 36-38
Estrategia
  corporativa, 69-70
  de bajo costo, 70-72
  de negocios, 70-72
  de valor agregado, 72
Estrés
  definición de, 538
  fuentes en las asignaciones internacionales, 662-663
  negativo, 538
Etapa
  de contenido, 206
  de vida, 206
  estructural, 206
Etapas
  de la carrera profesional y de la vida, 206-207, 208
  en la carrera, rastreo de las, 205-206
Ética
  código SHRM (Sociedad para la Administración de Recursos Humanos), 36-38
  de compensación ejecutiva, 451-453
  definición de, 582
  en las relaciones con los empleados, 582-583
  en Lockheed Martin, 746-747
  en Molson Coors Brewing Co., 728-729
  en Newell Corporation, 748-749
Eustress o estrés positivo, 538
Evaluación
  de competencias, 300
  de gerentes y/o supervisores, 356
  de los colegas, 357-358
  de programas de capacitación, 323-327
  de Reid para Informes, 258
  del supervisor y/o gerente, 356
  del trabajo, 409-410
  rápida de necesidades, 298
Evaluaciones
  de 360 grados, 359-361, 670
  de equipos, 358-359
  de los subordinados, 357
  de necesidades, 296-301
  de suplentes, 318
  del cliente, 359
  del desempeño
    asignaciones internacionales, 670-673
    datos de la encuesta, 348
    definición de, 348
    entrevistas, 377-382
    errores de evaluación, 362-364
    estándares de desempeño, 352-354
    estudio de caso, 740-743
    evaluación de sistema para, 378
    evaluadores de la capacitación, 361-364
    fracaso de, 350-352
    frecuencia de, 348, 352
    historia de, 348
    identificación de candidatos para la promoción, 195
    identificación de necesidades de capacitación, 300
    importancia de la, 348
    justicia, 352
    lineamientos de mérito, 444-446
    lista de verificación para, 365
    métodos conductuales, 368-371, 377
    métodos de rasgos, 364-368, 377
    métodos de resultados, 371-376, 377
    propósitos de, 349-350
    requerimientos legales, 354-355

retroalimentación, 364, 376, 377-382
selección del método, 376-377
sistemas de distribución forzada, 363
tipos de, 355-360
Exámenes
de servicio civil, 266
médicos, 260-261, 531
Expatriados
capacitación y desarrollo, 8, 654-662
compensación, 668-670
costo de, 647
definición de, 646
duración de la asignación, 647-648
etapas de desarrollo, 663
evaluaciones del desempeño, 670-673
índices de fracaso, 654, 655
repatriación de, 664-665, 673, 679-680
selección de, 651-654, 655
vida personal y familiar, 662
Experiencia laboral, 251
Exportaciones, 5-6
Factor de Productividad Base (BPF, por sus siglas en inglés), 467n48

F

Factores
"poder hacer", 278
compensables, 408-409
del "hacer", 278
externos, 54
Falta de atractivo, 223-274-275
Familia
actitudes hacia, 24
alojamiento de la, 218
asociación de carrera profesional dual y, 224-225, 662
de puestos, definición de, 142
y asignaciones internacionales, 662
y desarrollo de la carrera profesional, 240
Fijación de metas, en la capacitación, 303
Flexibilidad, 81-82
de coordinación, 81
de los recursos, 82
Formación e implementación de políticas, 33
Formato
de cargo, 122
para reseña biográfica (BIB, por sus siglas en inglés), 253
ponderado de solicitud (WAB, por sus siglas en inglés), 252
Formulario de Fuerte Interés Vocacional (SVIB, por sus siglas en inglés), 234-235
Foro de Expatriados de Tecnología (ETF, por sus siglas en inglés), 671
Fortune, 294
Francia
capacitación de aprendizaje en, 649
prestaciones de empleados en, 667
sindicatos en, 674
Fuentes de suministro global, 20-22
Fuerza de trabajo
cambios demográficos, 24-29, 57
distribución por edad de la, 25-27
índices de participación, 27, 214
mujeres en la, 27, 57
oferta de mano de obra externa, 57-58
Fumar, 522-523
Funcionarios de Revisión Médica (MRO, por sus siglas en inglés), 560
Fusiones y adquisiciones, 70,71

G

Ganancias mutuas, cultivo de, 707
Gays, lesbianas y transexuales, leyes de protección contra la discriminación, 111, 115
Generalización de validez, 248-249
valor agregado de la compensación, 397
Género. *Véase también* Mujeres
brecha salarial, 424-425
distribución de empleados, 27-28
Gerentes
Administración
asignaciones internacionales, 651-654, 668-670
asociación gerente de línea-gerente de recursos humanos, 32-33, 39
capacitación y desarrollo, 318-323
de recursos humanos, 33-34, 34-35, 709
definidos por la FLSA (Ley de Normas Laborales Justas), 402
dinero gastado en capacitación, 295
en sistemas de trabajo de alto desempeño, 699
ética en las relaciones con los empleados, 582-583
impacto de los sindicatos en, 606, 608
incentivos para, 449-453
minorías en, 220-221
mujeres en, 217-218
programas de vía rápida, 210
valuación del puesto para, 410, 412
y equipos, 165-166
de línea
asociación con los departamentos de recursos humanos, 32-33
función de los, 39
de recursos humanos
como administradores del cambio, 709
competencias de los, 34-35
rol de los, 33-34
globales, 651-654
Gilmer contra Interstate/Johnson Lane Corp., 579, 581, 590n75
Globalización. *Véase también* Operaciones internacionales de negocios
corporaciones internacionales, 640-643
cuestiones de privacidad, 31
cuestiones sindicales, 626
definición de, 6
efecto en la administración, 643-644
efecto en la administración de recursos humanos, 5-8
offshoring, 20-22
Grados profesionales, mujeres como porcentaje del ingreso, 215
Grafología, 258, 260
Gratificación plateada por retiro anticipado, 490
Gratificaciones ("grats"), 451, 452
Green contra McDonnell Douglas Corp., 118
Grid gerencial, 319, 320
Griggs contra Duke Power Company, 118-119, 143
Grupo
Económico del Sudeste Asiático, 643
nacional de origen, 101-102
Grupos
de empleados, 160-162
de participación de empleados (EI, por sus siglas en inglés), 160-162
Grutter contra Bollinger, 128

H

Habilidades
centrales, 652
en carreras profesionales sin límites, 204
enriquecidas, 652
Handbook for Employers (Manual para Empleadores), 115
Hardison contra TWA, 104
Hazelwood School District contra Estados Unidos, 117
Headhunters, 185-186
Herramientas de pensamiento, 321
HIPAA (Ley sobre la Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros Médicos) (1996), 30, 487, 488, 565
Hispanos, 25, 218
HMO (Organizaciones para el Cuidado de la Salud), 485
Hojas de Información de Seguridad de Materiales (MSD, por sus siglas en inglés), 516, 522
Hopwood contra el Estado de Texas, 128
Horarios de trabajo flexibles, 166-170, 224
How to Pack Your Career Parachute (Slocum and King), 209
HR Magazine, 219
HRIS. *Véase* Sistemas de Información de Recursos Humanos (HRIS)
Huelgas, 612, 617, 618

I

Identidad de tareas, 157
Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEO, por sus siglas en inglés)
acoso sexual, 96, 111-114
acusaciones por discriminación, 122, 124-126, 582
capacitación, 321
clases protegidas, 99
definición de, 96
desarrollo histórico, 97-98
discriminación sexual, 96
inmigración, 115-116
legislación federal, 99-110
Lineamientos Unificados para Procedimientos de Selección de Empleados, 116-119
prueba para el conocimiento de, 100
reforzamiento de, 120-126
requerimientos del puesto, 120-122
requerimientos para el mantenimiento de los registros, 120-122
resoluciones, 110-111
y orientación sexual, 111, 115
Igualitarismo, principio del, 693-694
Impacto adverso, 116-117, 138
Importaciones, 5-6
Importancia de las tareas, como característica del puesto, 157
Improshare (Mejora en la productividad mediante la participación), 458
Incentivos de ventas, 446-448
Incursiones, 25, 220
Indemnización por despido, 489
India, crecimiento de la, 643
Indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés), 264
Índice
de fracaso, 654
de Precios al Consumidor (IPC), 406
Índices de resultados, 190
Industria
de plantas de energía nuclear, 315
manufacturera, downsizing en la, 18
telefónica, 56
Industrial Relations Systems (Dunlop), 634n13
Infonet de Carreras Profesionales de Estados Unidos (ACINet, por sus siglas en inglés), 188
Información
acceso de los empleados a la, 158
compartida, principio de la, 691-692
confiabilidad de la, 246-246
de sueldos, 405
del puesto, 145,146
médica, 564-565
validez de la, 247-249

Informe
de Benchmarking de Capital Humano, 78
EEO-1 (sobre información del empleo), 121
Informes de crédito, 255, 257
Ingeniería industrial, 159
Ingresos, por nivel de educación, 28. *Véase también* Sueldos y salarios
Inmigrantes e inmigración, 115-116
Innovación, 157
Instituto de la Familia y el Trabajo, 166
Instrucción, 312-314
en aula, 312, 314
programada, 312-314
Instructores, de programas de capacitación, 307
Intereses, desarrollo de los, fuera del trabajo, 239-240
International Union contra Johnson Controls, 522
Internet
aplicaciones en, 252-253
como fuente de reclutamiento, 183-184
cuestiones de privacidad, 562-563
en programas de capacitación, 315-316
encuestas de sueldos y salarios, 414
programas de mentoring, 213
reclutamiento, 183-184
sitios web relacionados con recursos humanos, 7
Interstate/Johnson Lane Corp. contra Gilmer, 579, 581, 590n75
Inventarios
de habilidades, 66, 195
de intereses, 234-237, 264
ejecutivos, 67
Investigaciones de antecedentes, 253-255
IPC (Índice de Precios al Consumidor), 406

J

Johnson Controls contra International Union, 522
Jornada flexible, 32, 44, 167-168
Journal of the American Medical Association, 522
Juego de roles, 196, 322
Juegos de negocios, 320-322

K

KSAO (conocimiento, habilidades, capacidades y otros factores), 244-245, 262

L

Lesiones, 508-509, 513, 546n32, 734
Ley
Anti-Mandato (1932), 596
contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad
aplicación de la EEOC (Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo), 119
excepciones, 104-105
pasaje de, 104
prohibición de represalias por parte de los empleadores, 556
provisiones, 101, 423
contra Prácticas Corruptas en el Extranjero, 747
Davis-Bacon (1931), 419
de Aclaración de Informes de Empleo de los Consumidores (1998), 257
de Ayuda por Desempleo (1933), 98
de Conciliación Familiar (FMLA, por sus siglas en inglés) (1993), 482-484
de Contratos Públicos (1936), 419
de Control y Reforma de la Inmigración (1986), 115
de Derechos a Contratación y Recontratación de los Servicios Uniformados (1994), 101, 109
de Derechos Civiles (1866), 98
de Derechos Civiles (1964), 98, 101-104, 115
Véase también Título VII de la Ley de Derechos Civiles
de Derechos Civiles (1991), 101, 102, 107-109
de Derechos de Educación y Privacidad de la Familia – La Enmienda Buckley (1974), 565
de Detección (de Sustancias) para los Empleados de Transporte Público (1991), 559
de Igualdad de Oportunidades (1972), 101, 102, 105
de Igualdad Salarial (1963), 99, 101, 119, 423, 424
de Informes Justos sobre el Crédito (1970), 565
de Inversión de la Fuerza de Trabajo (1998), 209, 312
de la Seguridad Social (1935), 479
de Landrum-Griffin (1959), 599
de Libertad de los Ancianos para Trabajar (2000), 479
de Lugar de Trabajo Libre de Drogas (1988), 261, 534, 559
de Normas Laborales Justas (FLSA, por sus siglas en inglés), 99, 167, 402, 420-423, 492
de Notificación de Reajuste y Recapacitación Laboral (WARN, por sus siglas en inglés), 557
de Notificación y Divulgación de Información Obrero-Patronal (1959), 599
de Notificación y en contra de la discriminación de Empleados Federales y de las Represalias, 554
de Privacidad (1974), 30, 255, 565
de Privacidad de Comunicaciones Electrónicas (ECPA, por sus siglas en inglés) (1986), 30-31, 562, 565
de Protección de Beneficios de los Trabajadores Mayores (OWBPA, por sus siglas en inglés), 484
de Protección del Denunciante de Actividades Irregulares en la Empresa (WPA, por sus siglas en inglés), 554
de Protección Poligráfica de los Empleados (1988) o Ley de Protección del Empleado contra la Prueba del Polígrafo (1988), 257
de Reclamaciones Falsas (FCA, por sus siglas en inglés), 554
de Reforma de Informes de Crédito de los Consumidores (1966), 257
de Reforma del Servicio Civil, 611
de Rehabilitación, 526
de Rehabilitación Vocacional (1973), 109-110
de Relaciones Obrero-Patronales (1947), 598
de Salarios Vigentes (1931), 419
de Seguridad del Ingreso para el Retiro del Empleado (ERISA, por sus siglas en inglés) (1974), 474, 493-494
de Seguridad Ocupacional e Higiene (OSHA, por sus siglas en inglés) (1970)
casos referentes a la privacidad, 546n34
citatorios y multas, 512
cobertura, 510
estándares, 510
misión de la, 509
pasaje de la, 509
programas estatales, 510
reforzamiento, 510-512
requerimientos de mantenimiento de registros, 519-520
requerimientos de publicación, notificación, 521
responsabilidades y derechos de los empleadores, 513-515
responsabilidades y derechos de los empleados, 515
de Sueldos y Cargos por Hora (1938), 420-423
de Transacciones Crediticias Justas y Precisas (2003), 255
de Walsh-Healy (1936), 419
del Techo de Cristal (1991), 109
del Trabajo Ferroviario (RLA, por sus siglas en inglés), 596
en contra de la Discriminación por Embarazo (1978), 101, 105
Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner) (1935), 596-597, 599
Norris-LaGuardia, 596
Ómnibus Consolidada de Reconciliación Presupuestaria (COBRA, por sus siglas en inglés) (1986), 481
Sarbanes-Oxley (S-O, por sus siglas en inglés), 554
sobre Estadounidenses con Discapacidades
acomodo razonable, 106-107, 526
bajo el alcoholismo como discapacidad, 534
consumo de drogas como discapacidad, bajo, 536, 559-560
dificultad indebida, 106
discapacidad, definida, 105-106
exámenes médicos, 260
pasaje de, 105
prohibición de represalias por parte de los empleadores, 556
provisiones de, 105-107
pruebas genéticas, 567
sugerencias de lugares de trabajo accesibles, 108
y análisis de puestos, 144-145
y preguntas de formatos de solicitud, 251
y SIDA, 526
sobre la Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros de Salud (HIPAA, por sus siglas en inglés) (1996), 30, 487, 488, 565
sobre Seguridad de Tuberías de Líquidos Peligrosos (HLPSA, por sus siglas en inglés), 517
Taft-Hartley (1947), 598, 604, 615, 621
Wagner (Ley Nacional de Relaciones Laborales) (1935), 596-597, 599
Leyes
del derecho al trabajo, 621, 636n57
sobre el derecho a conocer, 515-516
Véase Cuestiones legales
Libertad religiosa, 103-104
Libre comercio, 6
Libros de trabajo de planeación de la carrera, 208-209
Licencia
para toma de decisiones, 574
por enfermedad, 488-489
Líder
de equipo, 699
virtual, 322
Lineamientos
de despido de "por causa justificada", 577
de mérito, 444-446
uniformes de procedimientos de selección de empleados, 116-119, 144
Localización, 669
Localizador de Servicios de Estados Unidos, 188
Logros educativos, 28-29
Lugares de trabajo accesibles, 108

M

Manejo del estrés, 537-540
Manual de puntos, 409, 410, 411
Manuales para los empleados, 555
McDonell Douglas Corp. contra Green, 118
Mediación, 581, 622
Mediadores, 581
Medicare, 480
Medidas de la productividad, 372
Mejoras de la productividad, 22-23

Mejores prácticas, 77
Mental Measurements Yearbook (MMY), 290n30
Mentoring, 199-200, 210-213
Mercado de trabajo, condiciones y tasas salariales, 405
Metas
  de la organización, compensaciones vinculadas a las, 436-438
  entrevistas de evaluación, 382
  y administración por objetivos, 372, 373
Método
  de elección forzada, de evaluación del desempeño, 368
  de ensayo, de evaluación del desempeño, 368
  de escalas mixtas, de evaluación del desempeño, 367
  de incidentes críticos
    de análisis de puestos, 148, 150
    de evaluación del desempeño, 369
  de listas de verificación de comportamiento, de evaluación de desempeño, 369
  de simulación, de capacitación, 316-318
  del perfil Hay, 410, 412
  Escalas gráficas de calificación, de evaluación del desempeño, 356-367
Métodos
  audiovisuales de capacitación, 314-315, 317
  conductuales, de evaluación de desempeño, 368-371, 377
  de rasgos, de evaluaciones del desempeño, 364-368, 377
  de resultados, de evaluación del desempeño, 371-376, 377
Minorías
  desigualdad económica, 98
  en la fuerza de trabajo, 25
  gerentes/administración, 220-221
  reclutamiento y desarrollo de, 218-221
Misión, 52
Modelado
  de la conducta, 322-323
  en capacitación, 303-304, 322
Modelo
  compensatorio, de decisiones de selección, 279
  de características del puesto, de diseño del puesto, 156-157
  de empowerment (atribución de facultades) a los empleados, de diseño de puestos, 157-158
  de enriquecimiento del puesto, de diseño del puesto, 156
  de las 7-S (de los 7 factores), 75
  de obstáculos múltiples, de decisiones de selección, 279
  de requerimientos múltiples, de decisiones de selección, 279
Modificación
  conductual, 381
  del comportamiento, 306
Monitoreo
  de los empleados, 560-562
  electrónico, 560-562
Monitores (Pantallas) (VDT), 523-524
Monthly Labor Review, 57, 92
Moody en comparación con Albermarle Paper Company, 119, 354-355
Motivación. *Véase también* Planes de incentivos
  de capacitandos, 302
  y compensación, 399-401
  y mejoras en la productividad, 23
Movimiento
  de derechos civiles, 98
  de las mujeres, 98
Movimientos laterales, 318
Mr. Baseball, 678
Muestreo laboral, 266
Mujeres
  acoso sexual, 96, 111-114
  asignaciones internacionales, 652, 653
  en Deloitte & Touche, 44
  en la fuerza de trabajo, 27, 57, 214
  grados profesionales, 215
  ingresos comparados con los hombres, 423, 424
  Ley contra la Discriminación por Embarazo (1978), 101, 105
  Ley de Igualdad Salarial (1963), 99
  pago igual por valor comparable, 424-425
  preguntas discriminatorias en las entrevistas, 276
  reclutamiento y desarrollo de, 214-218

N

Nacionales
  del país anfitrión, 646, 651-652, 666-668
  extranjeros (país huésped), 646, 651-652, 666-668
Nassau County, Florida contra Arline, 110
Necesidad de negocios, 103
Necesidades de desarrollo individual, 209, 210
Negligencia, definición de, 551
Negociación basada en el interés, 616-617
Negros. *Véase* Afroestadunidenses,
Nepotismo, 185
New Woman, 218
Newsday, 220
Niveles de pago, 415
NLRB (Consejo Nacional de Relaciones Laborales), 572-573, 597-598, 602, 605-606 607, 615
  contra Town and Country Electric, 604, 635n22
  contra Weingarten, 572-573, 590n65
Nómina
  como aplicación de HRIS (Sistemas de información de RH), 10
  tarjetas electrónicas de pago, 498
Norma de Comunicación de Peligros (HCS, por sus siglas en inglés), 516
Normas de patógenos contenidos en la sangre, 526
Notificación de cierre de planta, 557
Notificaciones de acción adversa, 257

O

O*NET, 146-147
Obesidad, 223, 532
Objetivos de la instrucción, 302
Obligaciones del puesto, en la descripción del puesto, 153
Observación, recopilación de información del puesto mediante la, 146
Occupational Outlook Handbook, 57, 199, 237, 428
Ocupación, salarios por, 187
Oferta
  de empleados, pronóstico de, 64-67
  de trabajo, 57-58
Offshoring, 20-22
Oficina virtual, 169
Ombudsman, 581
Oncale contra Sundowner Offshore Services, 112
Opciones sobre acciones, 450-451, 459-460
Operaciones internacionales de negocios. *Véase también* Administración Internacional de Recursos Humanos
  definición de, 642
  formas de, 640-641
  influencia en la administración, 643-644
  las mejores empresas, 642
  relaciones laborales, 673-675
Organización
  Mundial de Comercio (OMC), 6
  para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 651
Organizaciones
  de Proveedores Preferenciales (PPO, por sus siglas en inglés), 485-486
  para el Cuidado de la Salud (HMO, por sus siglas en inglés), 485
  profesionales de empleadores (PEO, por sus siglas en inglés), 22, 190, 191
Orientación, 328-330
  sexual, leyes de protección contra la discriminación, 111, 115
Orientaciones de carreras profesionales duales, 204, 205
OSHA. *Véase* Ley de Seguridad Ocupacional e Higiene (OSHA, por sus siglas en inglés) (1970)
Outsourcing, 19-20, 299

P

PageNet, 155
Pago
  basado en competencias, 417-419
  basado en el conocimiento, 417-419
  basado en el país anfitrión, 669
  basado en el país de origen, 668-669
  basado en las habilidades, 417-419
  por mérito, 398, 404, 444-446, 464-465
  por méritos de suma global, 446
  variable. *Véase* Planes de incentivos
País anfitrión, 644
panorama realista del puesto (RJP, por sus siglas en inglés), 192-193
Pantallas de computadora, peligros de las, 523-524
Participación, de los empleados, 157
Participaciones de desempeño, 450
Peligros químicos, exposición a los, 515-516, 522
Peña contra Adarand Constructors, 128
People Trak, por Technical Difference, 12
Pequeñas empresas, 238-239, 527, 712-713
Perfil ocupacional auténtico (BFOQ, por sus siglas en inglés), 103, 104-105
PerformancePlus, 360
Permisos de trabajo, 649
Personal internacional, 646-648. *Véase también* Expatriados
Personas con discapacidades . *Véase también* Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA, por sus siglas en inglés) (1990)
  alcohólicos como, 534
  consumidores de drogas como, 536, 559-560
  definición de, 105-106, 109-110
  reclutamiento de, 221-223
  Seguridad Social, 479-480
  seguro de compensación de trabajadores, 480-481
  SIDA, 526
Plan
  combinado de salarios y comisiones, 448
  de comisiones directo, 448
  de horas estándar, 443
  de participación de producción (SOP, por sus siglas en inglés), 457
  directo de salarios, 447-448
  Rucker, 457
  Scanlon, 455-457
Planeación
  de la sucesión, 67, 68, 86-87, 195-196
  de los recursos humanos (HRP, por sus siglas en inglés)
    definición de, 50
    oferta de trabajo y reconciliación de demandas, 76-77
    pronóstico de la, 61-67
    y planeación estratégica, 50-52
  estratégica
    análisis ambiental, 54-58
    análisis interno, 58-67
    de la compensación, 396-402
    de prestaciones, 471-472
    de recursos humanos, 50

definición de, 50
evaluación y valoración, 77-82
formulación de la estrategia, 67-73
implementación de la estrategia, 73, 75-77
y planeación de recursos humanos, 50-52
Planes
de ahorros (para el retiro) 401 (k), 492-493
de cafetería, 473
de contribución definida, 492
de gainsharing, 398, 455-458
de incentivos. *Véase también* Bonos
a largo plazo, 450
administración de los, 441
de equipos, 453-454, 465-466
ejecutivos, 449-453
empleados profesionales, 448
empresariales, 458-461
éxito de, 438
flexibilidad de los, 441-442
herramienta de evaluación, 439
incentivos de ventas, 446-448
medidas de desempeño, 440-441
opciones de acciones, 450-451, 459-460
pago por méritos, 444-446, 464-465
pago por méritos de suma global, 446
participación de utilidades, 458-459
plan de hora estándar, 443
planes de adquisición de acciones para los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés), 460-461
planes de gainsharing, 398, 455-458
planes de incentivos grupales, 453-454, 465-466
premios y reconocimientos, 446
razones para, 436-438
requerimientos para, 438-440
tipos de, resumen, 437
trabajo a destajo, 442-443
ventajas de los, 437
de jubilación con balance de efectivo, 493
de participación de utilidades, 458-459
de pensión, 491-494
de pensión contributorios, 491
de prestaciones definidos, 491-492
de prestaciones flexibles, 473
de retiro no contributorios, 491
de salud orientados al consumidor (CDHP, por sus siglas en inglés), 486-487
odontológicos, 487
para la adquisición de acciones (ESOP, por sus siglas en inglés), 460-461
Poder de negociación, 617
Política
de puertas abiertas, 580
pública, violación de despidos, 553
Políticas
de acoso sexual, 114
de lugar de trabajo libre de drogas, 560, 561
que concilian la vida laboral y familiar, 32, 218, 494-498, 501, 502-503
y procedimientos disciplinarios
cuestiones éticas, 582-583
despido del empleado, 552-553, 555-556, 574, 577-578, 588
documentación de mala conducta, 572
enfoques a la, 573-574
establecimiento de reglas, 569
incumplimiento para actuar, 568-569
investigación de problemas, 571-573
modelo de, 567
problemas comunes, 568
reforzamiento de las reglas, 569-570
resolución alternativa de disputas (ADR, por sus siglas en inglés), 579-582
Pornografía, 112
Práctica, en la capacitación, 305
Prácticas
de Empleo Justas (FEP, por sus siglas en inglés), 111
laborales injustas (ULP, por sus siglas en inglés), 597, 604
Premio Nacional de Calidad Malcom Baldridge, 16
Premios y reconocimiento, 446
Presentación, capacitación, 303
Presión sanguínea alta, 538
Prestaciones
adicionales al desempleo (SUB, por sus siglas en inglés), 489
para la pareja en cohabitación, 478
para los empleados
administración de los, 10, 470-471
comparación internacional, 667
comunicación de los, 473-475
costo de los, 475-478
diseño de programas de, 472
encuesta de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, 477
importancia de los, 470
indemnización por despido, 489
licencia por enfermedad, 488-489
para ejecutivos, 451
planes de prestaciones flexibles, 473
prestaciones adicionales de desempleo (SUB, por sus siglas en inglés), 489
prestaciones de salud, 484-488
prestaciones para la pareja en cohabitación, 478
programas de retiro, 489-494
programas trabajo/vida, 494-498
registros, 10
requerimientos legales, 478-484
requerimientos para, 471-473
seguro de cuidados de largo plazo, 489
seguro de vida, 489
vacaciones, 488
vacaciones pagadas, 488
y HRIS (Sistemas de Información de Recursos Humanos), 10, 470-471
y puesto compartido, 169
Prevención de reincidencias (PR, por sus siglas en inglés), 325
Principio
de empleo a voluntad, 552-553, 556
de Peter, 203
Privacidad en el lugar de trabajo. *Véase* Derechos de Privacidad
Problemas emocionales, 533
Procedimientos de reclamaciones, 621-624
Proceso
de contratación. *Véase* Selección
de empleo
operaciones internacionales, 646-648
sistemas de trabajo de alto desempeño, 696
de negociación colectiva, 406, 612-619, 674
de relaciones laborales, 599-608
debido, 578
Productividad, y planes de gainsharing, 455-458
Programa
de Administración Global, 657
de Reclutamiento de Personal para Estudiantes Universitarios con Discapacidades (WRP, por sus siglas en inglés), 222-223
de reconocimiento por logros en seguridad y salud (SHARP, por sus siglas en inglés), 513
Programas
de Administración de enfermedades (DM, por sus siglas en inglés), 487
de ayuda a los empleados (EAP, por sus siglas en inglés), 495, 532-533
de bienestar, 531-532
de mentoring en línea, 213
de prácticas, 220, 312, 313
de prerretiro, 491
de reclutamiento universitario, 186
de salud y bienestar, 531-532
de vía rápida, 210
deportivos, 497
estratégicos de Asociación (SPP, por sus siglas en inglés), con la OSHA (Oficina Estadounidense de Seguridad Ocupacional e Higiene), 513
voluntarios de protección (VPP, por sus siglas en inglés), con la OSHA (Oficina Estadounidense de Seguridad Ocupacional e Higiene), 513
Progreso
en el puesto, 201
planeado en la carrera profesional, 319
Promoción desde dentro, 193-197
Promociones, 193-197, 202-203
Pronósticos, 61-67
de la administración, 64
Propósitos
administrativos, para evaluaciones del desempeño, 349-350
de desarrollo, para evaluaciones de desempeño, 349, 350
Proveedores, 56-57
de servicios de aplicación (ASP, por sus siglas en inglés), 11
Proyectos especiales, 318
Prueba
McDonnell Douglas, 117-118
Caliper, 264
Pruebas
Alpha, 261
Beta, 261
de aptitud, 263
de capacidad física, 264, 266
de conocimiento del puesto, 266
de detección de drogas, 261, 557, 559, 560
de detector de mentiras, 257-258
de discapacidad, 560
de empleo, 261-266
de habilidad cognitiva, 263-264
de honestidad, 258
de integridad, 258, 259
de inteligencia, 264
de logro, 263
de personalidad, 264
de polígrafo, 257-258
empleo, 261-266
genéticas, 566-567
Publicación y licitación de puestos, 195
Puesto
compartido, 168-169
definición de, 142
importancia del, 403, 406-412
virtual, 151
Puestos de alto riesgo, definición de, 559
Puntos
de aprendizaje, 322
dispersos, 248

Q

Quejas, resolución alternativa de disputas (ADR, por sus siglas en inglés), 579-582
Químicos peligrosos, exposición a, 515-516, 522

R

Rango de tasas, 415-417
Reacción de alerta, 538
Reclutamiento. *Véase también* Selección
agencias de empleo privadas, 188-190
agencias de empleo públicas, 187-188

agencias de empleo temporal, 188-190
anuncios, 181, 183
asociaciones profesionales, 186
como aplicación de Sistema de información de Recursos Humanos, 10
costos de, 191-192
de discapacitados, 221-223
de minorías, 218-221
de mujeres, 214-218
definición de, 180
efectividad de, 190-193
empresas de búsqueda de ejecutivos, 185-186
en línea, 183-184
en otros países, 648-649
externo, 181-193
fuentes externas, 181-193
fuentes internas, 193-197
importancia del, 180
influencias del mercado de trabajo, 181
instituciones educativas, 186
Internet, 183-184
interno, 193-197
panorama realista del puesto (RJP, por sus siglas en inglés), 192-193
principios de Marriott, 182
reclutadores, 192
referencias de empleados, 181, 184-185
sindicatos, 187
sistemas de trabajo de alto desempeño, 696
subcontratación de empleados, 190
y especificaciones del puesto, 142-143
y horarios fexibles, 166
Recomendaciones, de los empleados, 181, 184-185
Reconocimiento, 446
Referencias
del empleado, 181, 184-185
verificación de, 255-256
Registro Federal, 119-510
Regla
de cuatro quintos, 117, 138
de la estufa caliente, 569-570
Reglas
de la organización, 569
de Pago Justas, 422-423
Regresión multiple, 291n50
Regulación gubernamental. *Véase también* Asuntos legales
compensación, 419-423
igualdad de oportunidades en el empleo (EEO, por sus siglas en inglés), 99-110
planes de pensión, 493-494
relaciones laborales, 596-599
Reingeniería, 17-18
Relaciones laborales. *Véase también* Sindicatos y sindicalización
ambiente internacional de las, 673-675
en el sector público, 611-612
proceso de las, 599-608
regulación gubernamental de las, 596-599
Relaciones, lugar de trabajo, 566
Relevancia estratégica, en las evaluaciones de desempeño, 353
Rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés), 160, 325-327, 671-672
Renuncia a la acción legal, 504n32
Repatriación, 664-665, 673, 679-680
Repetición, en la capacitación, 305
Represalias, prohibidas, 125
Representación exclusiva, 606
Requerimientos
de la EOOC (Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo) para mantenimiento de registros, 120-122
de publicación (de notificación), 122
Resolución
11246 (1965), 110-111
11286, 121
11478 (1969), 110
12067, 119
8802, 98
alternativa de disputas (ADR, por sus siglas en inglés), 579-582, 750-752
Responsabilidad
como empowerment al empleado, 158
de los empleados, 255
social corporativa, 6-8
Resultados, de los programas de capacitación, 325-327
Resurgimiento de la organización, 164
Retención, empleado
y horarios de trabajo flexibles, 166
y mentoring, 212
Retiro
anticipado, 490
durante el trabajo, 26, 224
planeación para la, 240
planes de pensión, 491-494
políticas de, 490
programas previos al retiro, 491
tendencias que afectan, 490
Retroalimentación
evaluaciones del desempeño, 364, 376, 377-382
expatriados, 672-673
programas de capacitación, 305-306, 323, 364
y diseño de puestos, 157
Reuniones
del personal, 319
diferencias culturales, 658
Revisiones. *Véase* Evaluaciones del desempeño
Robos, por empleados, 561
Romance
en el lugar de trabajo, 566
lugar de trabajo, 566
Rotación
de personal, 89-90, 91
de puestos, 318
Rusia, administración en, 686n31
Rutas de carrera, 201-202

S

Salario mínimo, 419, 420, 421, 422
Salarios
reales, 406
Véase Sueldos y salarios
Salida organizacional, 203
SAT (Prueba de Aptitud Escolástica), 263
Sección de identificación del puesto, de descripción de puestos, 153
Secretariado de Comercio Internacional (ITS, por sus siglas en inglés), 674-675
Sector de las aerolíneas, 56
Seguridad Ocupacional e Higiene
ambiente de trabajo saludable
ergonomía, 524-525
peligros para la salud, 522-524
programas de salud y bienestar, 531-532
y SIDA, 526
ambiente de trabajo seguro
capacitación, 517-519
en UPS, 734-735
función del supervisor, 517
importancia de, 508
investigación y registro de accidentes, 519-520
promoción de la conciencia de seguridad, 516-517
reforzamiento de las normas de seguridad, 519
ayuda de consulta por parte de la OSHA (Administración Estadunidense de Seguridad Ocupacional e Higiene), 512-513
casos grabables, 19, 525
inspecciones, 510-512
prevención de la violencia en el lugar de trabajo, 527
Seguridad Social, 479-480
Seguro
de cuidados a largo plazo, 489
de desempleo, 480
de indemnización de los trabajadores, 480-481, 508
de vida, 489
para sobrevivientes y de edad avanzada (OASI, por sus siglas en inglés), 479
Selección. *Véase también* Entrevistas; Reclutamiento
adaptación persona-organización, 245
adaptación persona-puesto, 244-245
contratación negligente, 254
definición de, 244
descripciones de puestos, 143
efectividad de los métodos, 250
en Ovania Chemical, 730-731
exámenes médicos, 260-261
formato para reseña biográfica (BIB, por sus siglas en inglés), 253
grafología, 258-260
importancia de, 244
informes de crédito, 255, 257
investigaciones de origen, 253-255
meta de, 244
notificación de los solicitantes, 281
operaciones internacionales, 650-654
Pautas Unificadas para Procedimientos de Selección de Empleados, 116-119
proceso de, 245-246
prueba de detección de drogas, 261
pruebas de empleo, 261-266
pruebas de honestidad, 258
pruebas de integridad, 258, 259
pruebas de polígrafo, 257-258
recopilación de información, 246-249
referencias, verificación de, 255
sistemas de trabajo de alto desempeño, 696
solicitudes, 250-253
toma de decisiones, 276, 278-281
Semana de trabajo reducida, 166-167
Seminarios, 319
Servicios
alternativos de salud, 531
de outplacement, 203-204
de planeación financiera, 498
de reubicación, 203, 225, 240
legales, 497
y programas de salud, 531-532
SIDA (Síndrome de inmunodeficiencia adquirida), 110, 526
Sindicalismo de negocios, 611
Sindicato Estadunidense de Trabajadores del Acero contra Weber, 127
Sindicatos
de oficios artesanales, 608
industriales, 608
locales, 610
nacionales, 609-610
y sindicalización. *Véase también* Relaciones laborales
actitudes hacia, 594
ambiente internacional, 673-675
campañas de organización, 601-604
cláusulas de reajuste, 406
como fuentes de reclutamiento, 187
contenido de los contratos de trabajo, 619-621

Declaración de Derechos de los Miembros de los Sindicatos, 599
elecciones de representación en el NLRB (Consejo Nacional de Relaciones Laborales), 605-606, 607
en sistemas de trabajo de alto desempeño, 705, 707-708
establecimiento de unidades de negociación, 605
estado actual de los, 594
estructura y funciones de, 608-610
impacto en los gerentes, 606, 608
liderazgo, 610-611
oposición de los empleadores a los, 604-605
prácticas laborales injustas, 598
presencia de la representación sindical en entrevistas disciplinarias, 572-573
procedimientos de quejas y arbitraje, 621-626
proceso de negociación colectiva, 406, 612-619, 674
razones para las, 599-601
reducción en la afiliación, 626-627
retos de, 626-628
y antigüedad, 77
Síndrome del túnel carpiano, 524
Sinergia, 163
Sistema
de alineación de puestos, 407-408
de clasificación de puestos, 408
de clasificación de puestos del servicio civil, 408
de cuestionario para el análisis de puestos (PAQ, por sus siglas en inglés), 147-148, 149
de Información de Recursos Humanos (HRIS, por sus siglas en inglés)
coordinación internacional, 646
definición de, 9
empresas que ofrecen, 12
en Corning, 10-11
en Egan's Clothiers, 738
en Merck, 10
factores cuando se eligen, 11
impacto del, 9-13
prestaciones de los empleados, 470-471
ventajas del, 13
y análisis de puestos, 150
y reclutamiento interno, 194
de puntos, 408-409
de revisión de los colegas, 580
de revisión de pasos, 579-580
de trabajo de alto desempeño (HPWS, por sus siglas en inglés)
adaptación estratégica, 700-702
características del, 694-699
definición del, 690
en Iams Pet Food Company, 719-721
en Ocean Spray, 716-717
en Xerox, 717-718
evaluación del, 709-710
Implementación de, 702-710
para las pequeñas/medianas empresas, 712-713
principios del, 690-694
resultados del, 710-712
virtual de recursos humanos, en SYSCO, 725-728
Sistemas
de autoservicio de empleados (ESS, por sus siglas en inglés), 10, 471, 474
de distribución forzada, 363, 388-389
Sitios web, guía de, relacionados con los recursos humanos, 7
Situaciones de "ganar-ganar", 707
Six Sigma, 17
Socios
de alianza, 61
del mismo sexo, 478
Software de administración de empleados (EPM, por sus siglas en inglés), 360
Solicitudes,
en línea, 252-253
formatos, 250-252
no solicitados, 183
Soroka contra Dayton Hudson Corporation, 290n34
Southwestern Savings y Loan Association contra Young, 555
Standards for Educational and Psychological Tests, 290n30
Strong Interest Inventory, 241n4
Subcontratación de empleados, 22, 190
Suecia, sindicatos en, 673
Sueldos y salarios. *Véase también* Compensación
bandas de compensación, 419
comparación nacional cruzada de, 667
de ejecutivos, 449
de mujeres en comparación con los de hombres, 424
de personal de ventas, 447-448
determinación de, 402-406
empleados internacionales, 666-668
encuestas de, 412-414
incrementos anuales, 399, 425-426
niveles de pago, 415
pago basado en competencias, 417-419
por ocupación, 187
rangos de pago, 415-417
salario mínimo, 419, 420, 421, 422
valor comparable, 424-425
Sundowner Offshore Services contra Oncale, 112
Supervisores. *Véase también* Gerentes/administración
dinero gastado en capacitación, 295
impacto de los sindicatos en, 608
papel del ambiente de trabajo seguro, 517
y romances en el lugar de trabajo, 566
Survey Finder, 414
Sustitución, 56

T

Tabajo a destajo directo, 442
Tablas
de personal, 64
de reemplazo, 67
Tablero
de evaluación de recursos humanos, 701
de mando integral (BSC, por sus siglas en inglés), 78, 80, 374-376, 390, 449
Talento, desarrollo del. *Véase* Desarrollo de carrera profesional
Talleres
capacitación de diversidad, 335
planeación de carrera profesional, 209
Tarjeta de autorización, 602, 603
Tarjetas
basadas en PIN, 498
de compra, 498
electrónicas de pago, 498
Tasa
de incidencias, 513, 515
de selección, 280
Tasas
de círculo rojo, 416
salariales por área, 405
Techos de cristal, 217
Técnica Delphi, 64
Tecnología de la información. *Véase también* Sistema de Información de Recursos Humanos (HRIS)
en sistemas de trabajo de alto desempeño, 699
grado de conciencia de seguridad y capacitación, 518-519
influencias en la administración de recursos humanos, 8-13
y capacitación, 299, 518-519
Teleconferencia, 315, 317
Teléfonos
celulares, equipados con cámara, 566
equipados con cámara, 566
Teoría de las expectativas, 400-401
Terminación constructiva, 555-556
Término de la relación laboral, de empleados, 552-553, 574, 577-578, 588
Terrorismo, 528
The Appraisal Interview (Maier), 379
The Executive Female, 218
The Los Angeles Times, 220
The Talent Solution (Gubman), 4
The Wall Street Journal, 357
Tiempo extra, 167, 420, 422-423
Título
del puesto, 151, 153
VII de la Ley de Derechos Civiles
acoso sexual prohibido, 112
discriminación prohibida por razones de religión, 103-104
enmienda al, 107
estipulaciones, 101-102
perfil ocupacional auténtico (BFOQ, por sus siglas en inglés), 103, 104-105
prácticas de empleo justas, 111
pruebas genéticas, 567
refuerzo de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el empleo del, 119
represalias prohibidas, 556
requerimientos de notificación y mantenimiento de registros, 120-122
Toma de decisiones, diferencias culturales en la, 661
Toussaint contra Blue Cross y Blue Shield of Michigan, 555, 589n24
Town y Country Electric contra la NLRB, 604, 635n22
Toyota contra Williams, 106
TPF&C, 413
TQM (administración de la calidad total), 16-17, 359, 695
Trabajadores
autoempleados, 510
basados en el puesto, 61
de conocimiento central, 61
de reemplazo, 618
del conocimiento, 8-9
invitados, 649
mayores. *Véase también* Ley contra la Discriminación en el Empleo por motivos de Edad (ADEA, por sus siglas en inglés) (1967)
incremento en el número de, 224
planes de pensión de balance de efectivo, 493
reclutamiento de, 26
ventajas de los, 224
públicos de la salud, 301
Trabajo
a destajo, 401, 442-443
a destajo diferencial, 442
a distancia, 169-170
actitudes hacia el, 24, 31-32
de contacto, 8
en red, 213-214, 216
en red de carrera, 213-214
infantil, 422
por contrato, 61
por horas, 401-402
Trabajos virtuales, 151
Trampa de la meseta, 206-207, 208
Transferencia de capacitación, 325
Transferencias, 193-194, 203
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 6, 643

Trato desigual, 117-118
TWA contra Hardison, 104, 135n17

U

Unidades
de desempeño, 450
de negociación, 605
Unión Europea (UE), 643, 651
Universidad de California Regents contra Bakke, 127
USA Today, 50

V

Vacaciones, 488, 667
pagadas, 488
Validación cruzada, 247
Validez
concurrente, 247
de constructo, 249
de criterio, 247-249
de la información del empleado, 247-249
de las pruebas de empleo, 262
del contenido, 249
predictiva, 247
Valor comparable, 424-425
Valores
centrales, 52-54
núcleo, 52-54
Valuación del puesto, 403, 406-412
Variedad de habilidades, como característica del puesto, 157
Ventaja competitiva, 4, 59, 711-712
Videoconferencias, 317
Vigilancia
de empleados, 560-562
telefónica, 562
Vínculo desempeño-recompensa, principio del, 693
Violencia en el lugar de trabajo, 508, 526-530, 551
Visados, 649
Visión estratégica, 52
VoD (videos sobre demanda), 316

W

Waffle House contra EEOC, 582, 591n84
Weber contra Sindicato Estadounidense de Trabajadores del Acero, 127
Weingarten contra Inc. NLRB, 572-573, 590n65
What Color is Your Parachute? (Bolles), 209, 231n29
Williams contra Toyota, 106
Working Women, 218
Young contra Southwestern Savings and Loan Association, 555

Z

Zia contra Brito, 354
Zona de negociación, 615

Mirar al líder

Colóquese a la vanguardia del conocimiento en administración de recursos humanos con este best seller, líder en el mercado, el cual será una guía invaluable en el desarrollo de las competencias centrales requeridas para que las organizaciones en que se desempeñe generen una ventaja competitiva sostenible.

En la actualidad los profesionales de recursos humanos asumen un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones corporativas. Lograr los objetivos de manera directa y utilizar con efectividad el talento humano son cuestiones fundamentales para el éxito de toda organización.

El enfoque innovador del libro lo conforma un número importante de características distintivas tales como:

- **Sistemas de información y estrategia de administración de recursos humanos**. Se destaca el papel de tales sistemas en la administración y el desempeño eficiente de las funciones de recursos humanos y se analiza el papel de la administración de dichos recursos en la planeación estratégica, así como el del capital humano y de Six Sigma; benchmarking de recursos humanos; Balanced Scorecard; alineamiento estratégico e implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño.
- **Cuestiones globales, internacionales y de vanguardia en recursos humanos**. Se analizan temas como: la Organización Mundial de Comercio, China y el impacto de la globalización en los recursos humanos; empresas multinacionales, joint ventures, protección de datos, fuentes de suministro global, offshoring, entre otros.
- **Énfasis en la exploración y aplicaciones en Internet**. Se incluyen ejemplos como reclutamiento y proceso de empleo en línea; capacitación basada en Internet y e-learning; evaluación del desempeño de 360 grados en línea; numerosos sitios y referencias en Internet del gobierno, la investigación y los negocios.
- **Numerosos casos nuevos**. Se agregaron casos prácticos más amplios al final de cada capítulo y del libro, en los cuales se exploran temas de actualidad como recursos humanos virtuales, diversidad, movilidad de la fuerza de trabajo, downsizing, despido injustificado, ética, y evaluación del desempeño, entre otros.
- **Secciones y recuadros de lo más destacado y la experiencia en administración de recursos humanos**. En estas secciones se introducen ejemplos reales acerca de cómo las organizaciones desempeñan las funciones de recursos humanos en una variedad de organizaciones grandes y pequeñas.
- **Un sitio web** http://bohlander.swlearning.com el cual contiene recursos didácticos adicionales que contribuyen a un aprendizaje óptimo.

ISBN-13: 978-607481403-3
ISBN-10: 607481403-1



CENGAGE Learning™

http://latinoamerica.cengage.com