

Administración de recursos humanos

Enfoque latinoamericano

Gary Dessler
Ricardo Varela



PEARSON

Quinta edición

Quinta
edición

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Enfoque latinoamericano

Gary Dessler

Florida International University

Ricardo Alfredo Varela Juárez

Universidad Nacional Autónoma de México

TRADUCCIÓN

Leticia Esther Pineda Ayala

Víctor Campos Olguín

*Traductores profesionales
especialistas en administración*

REVISIÓN TÉCNICA

Martha Beatriz Valderrama S.

*Coordinadora de Maestría en Dirección
Estratégica de Capital Humano
Universidad Anáhuac, México-Sur*

María Laura Molina Castillo

*Departamento de Ciencias Administrativas
Instituto Tecnológico de Sonora*

Prentice Hall

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

Datos de catalogación bibliográfica

DESSLER, GARY y VARELA JUÁREZ, RICARDO

**Administración de recursos humanos.
Enfoque latinoamericano**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0249-7

Área: Administración

Formato: 18.5 × 23.5 cm

Páginas: 528

Authorized translation from the English language edition entitled, *A framework for human resource management*, 5th edition, by *Gary Dessler* published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL. Copyright © 2009. All rights reserved.

ISBN 9780136041535

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada: *A framework for human resource management*, 5th edition, by *Gary Dessler* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL. Copyright © 2009. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño
Ilustración de portada: Getty Images, Inc.

QUINTA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

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

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

Prentice Hall
es una marca de

ISBN EDICIÓN IMPRESA: 978-607-32-0249-7
ISBN E-BOOK: 978-607-32-0250-3
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-0251-0

PEARSON

Primera impresión
Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

Gary Dessler:
A mi madre

Ricardo Varela:
A mi madre

Contenido

Prefacio xi

CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad 1

¿Qué es la administración de recursos humanos?	2
El entorno y las responsabilidades cambiantes en la administración de RH	7
El papel cambiante de la administración de los recursos humanos	11
El papel estratégico de la administración de recursos humanos	12
El gerente de recursos humanos en la actualidad	19
El plan de este libro	22
<i>Estudio de caso: El problema de Jack Nelson</i>	26
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: Introducción</i>	26
<i>Ejercicio de experiencia: Ayudando a “El Donald”</i>	28

CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 33

Selección de leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo	34
Defensa contra alegatos por discriminación	53
Ejemplos de prácticas laborales discriminatorias	56
El proceso de la CIOE para la aplicación de las leyes	60
Programas para administrar la diversidad y de acción afirmativa	64
<i>Estudio de caso: ¿Un caso de discriminación racial?</i>	71
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: Un problema de discriminación</i>	72
<i>Ejercicio de experiencia: ¿Demasiado informal?</i>	73

SECCIÓN 1: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 79

¿Qué es el análisis de puestos de trabajo?	80
El proceso de reclutamiento y selección	91
Planeación y pronóstico de la fuerza laboral	91
Reclutamiento de candidatos al puesto	97

Desarrollo y uso de formularios de solicitud de empleo	116
<i>Estudio de caso: Un mercado laboral muy estrecho para las empresas de limpieza</i>	122
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: ¿A quién debemos contratar?</i>	123
<i>Ejercicio de experiencia: La escasez de enfermeras</i>	124
<i>Apéndice: Temas de enriquecimiento para el análisis de puestos de trabajo</i>	128

CAPÍTULO 4 Las pruebas y la selección de empleados 139

Fundamentos de los exámenes de selección de personal	140
Uso de las pruebas en la selección de personal	144
Entrevistas a los candidatos al puesto	152
Uso de otras técnicas de selección	165
<i>Estudio de caso: El investigador inflexible</i>	175
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: ¿Tiene usted potencial para las ventas?</i>	175
<i>Ejercicio de experiencia: La entrevista estructurada</i>	177

CAPÍTULO 5 Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral 183

Inducción a los nuevos empleados	184
El proceso de capacitación	185
Técnicas de capacitación	190
Desarrollo gerencial y capacitación	199
Evaluación del esfuerzo de capacitación y desarrollo	208
<i>Estudio de caso: Reinención de la rueda en Apex Door Company</i>	213
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: El nuevo programa de capacitación</i>	213
<i>Ejercicio de experiencia: Volar en los cielos más amigables</i>	215

SECCIÓN 2: CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y REMUNERACIÓN

CAPÍTULO 6 Administración y evaluación del desempeño 221

Conceptos básicos de la administración del desempeño	222
Introducción a la evaluación del desempeño	227

Métodos de evaluación básicos	230
La entrevista de retroalimentación acerca de la evaluación	239
Hacia evaluaciones más eficaces	240
Administración del desempeño y profesional	244
<i>Estudio de caso: Retorno de una represalia</i>	254
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: Evaluación del desempeño</i>	254
<i>Ejercicio de experiencia: Evaluación de un profesor</i>	255

CAPÍTULO 7 Remuneración de los empleados 261

¿Qué determina cuánto se paga?	262
De qué manera los empleadores establecen los niveles de pago	271
Tendencias actuales en la remuneración	279
Planes de incentivos	283
Prestaciones para trabajadores	292
<i>Estudio de caso: Desigualdades salariales en Acme Manufacturing</i>	318
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: El plan de incentivos</i>	319
<i>Ejercicio de experiencia: Valoración de puestos en la universidad</i>	320

SECCIÓN 3: ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS TRABAJADORES

CAPÍTULO 8 Ética y trato justo en la administración de recursos humanos 327

Ética y trato justo en el trabajo	328
¿Qué determina el comportamiento ético en el trabajo?	331
Ética, trato justo y el papel del gerente de RH	338
Disciplina y privacidad de los trabajadores	342
Gestión de los despidos	346
<i>Estudio de caso: Agentes de Allstate que desaparecen</i>	355
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: ¿Nuestra ética está fuera de control?</i>	356
<i>Ejercicio de experiencia: ¿Disciplinar o no?</i>	356

CAPÍTULO 9 Administración de las relaciones laborales y la negociación colectiva 363

El movimiento obrero	364
Los sindicatos y la Ley	370
La campaña y las elecciones sindicales	378
El proceso de negociación colectiva	387
¿Qué cambios tendrán los sindicatos?	398
<i>Estudio de caso: Acción disciplinaria</i>	406
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: Vigilancia del sindicato</i>	407
<i>Ejercicio de experiencia: La campaña de organización</i>	407

CAPÍTULO 10 Protección de la seguridad y la salud 411

Seguridad y salud del trabajador: introducción	412
Qué causa los accidentes	420
Cómo evitar los accidentes	427
Salud del trabajador: problemas y soluciones	432
<i>Estudio de caso: El nuevo programa de seguridad</i>	445
<i>Seguimiento de un caso: LearnInMotion.com: El nuevo programa de seguridad y salud</i>	445
<i>Ejercicio de experiencia: Verificación de condiciones inseguras</i>	447

MÓDULO A Administración de RH a escala global 453

RH y la internacionalización de los negocios	453
Cómo implementar un sistema de RH global	457
Mejoramiento de las asignaciones internacionales mediante selección	458
Capacitación y mantenimiento de empleados internacionales	466
<i>Estudio de caso: “Jefe, creo que tenemos un problema”</i>	475

Apéndice A Casos de amplio alcance 479

Glosario 499

Índice analítico 507

Prefacio

Administración de recursos humanos ofrece a los estudiantes y gerentes en activo una revisión concisa pero integral acerca de los conceptos y las técnicas esenciales en la administración de recursos humanos, en una forma muy clara y comprensible. La mayoría de los libros en este mercado contienen 14 a 18 capítulos y 550 a 800 páginas de gran tamaño. En aproximadamente 450 páginas de formato pequeño y 10 capítulos más el módulo A, esta obra presenta el material esencial de RH que usualmente contienen los libros grandes, pero sin repetición innecesaria, repaso extenso de hallazgos de investigación ni discusiones en profundidad. Quienes lo adoptan utilizan este libro de diversas maneras: como el libro de texto en cursos introductorios de administración de recursos humanos, junto con ejercicios en cursos de administración aplicada de recursos humanos, junto con libros de texto complementarios en cursos que mezclan varios temas (como RH y comportamiento organizacional), en cursos especializados (como “RH para compañías mercantiles”) y en la práctica de gerentes de recursos humanos y de línea que desean actualizar sus habilidades en el área de RH.

QUÉ HAY DE NUEVO EN LA 5A EDICIÓN

Considerando su gratificante aceptación y los comentarios de los revisores, los temas, el enfoque y el esquema básicos de este libro son esencialmente los mismos que en la edición anterior. Todos los gerentes tienen responsabilidades personales, de manera que de nuevo dirijo esta obra a todos los estudiantes de administración, no sólo a quienes son o serán gerentes de recursos humanos. La idea fundamental del libro –ofrecer una revisión concisa pero esencial de los conceptos y las técnicas de RH– es la misma. Conservo básicamente la misma cobertura de temas. Cada capítulo trata nuevamente, con diversos ejemplos, la forma en que los administradores usan la administración y la tecnología estratégicas de recursos humanos.

No obstante, he realizado varios cambios importantes. *Actualicé prácticas*, métodos, temas, datos, ejemplos, figuras/tablas, hallazgos legales y de RH pertinentes, y notas de RH en todos los capítulos. Además de los casos de estudio al final de capítulo que siempre se incluyen en este libro, agregué *cinco casos completos totalmente nuevos*. En ellos se brinda a los usuarios un medio para aplicar lo que aprendieron acerca de la administración de recursos humanos, mediante la resolución de problemas de administración realistas y multifacéticos. Nuevamente se ofrecen 10 viñetas en video para nuestros lectores, aunque para esta edición incorporé *resúmenes y preguntas por escrito para cada escenario en video*, los cuales están disponibles en el sitio Web del libro y en el manual del profesor.

CENTRO DE RECURSOS DEL PROFESOR

En www.pearsoneducacion.net/dessler los profesores pueden tener acceso a varios recursos digitales que están disponibles con este texto en formato descargable. Como profesor, usted puede descargar archivos de recursos adicionales por lo que le sugerimos acercarse al representante de Pearson en su localidad.

Los siguientes complementos en inglés están disponibles para los profesores que adopten el texto (si quiere descripciones más detalladas, visite www.pearsoneducacion.net/dessler):

- **Centro de recursos del profesor en línea**
- **Manual del profesor con banco de reactivos para examen**
- **Software de generación de exámenes TestGen**
- **Videos en DVD** ISBN: 0-13-604159-0
- **Presentación en PowerPoint**

RECONOCIMIENTOS

Ningún libro alcanza la luz del día sin los dedicados esfuerzos de muchas personas, y esta obra no es la excepción. Estoy muy agradecido con los revisores anteriores y actuales:

Mark Barnard, Edgewood College
Kathleen Barnes, East Stroudsburg University
Gerald Baumgardner, Penn College
Jerry Bennett, Western Kentucky University
Stephen Betts, William Paterson University
Genie Black, Arkansas Tech University
David Lawrence Blum, Moraine Park Technical College
Michael Bochenek, Elmhurst College
Henry Bohleke, Owens Community College
Patricia Buhler, Goldey-Beacom College
Jackie Bull, Immaculata University
Melissa Cardon, Pace University
Martin Carrigan, The University of Findlay
Yvonne Chandler, Seattle Community Colleges
Charlie Cook, University of West Alabama
Roger Dean, Washington and Lee University
Karen Dielmann, Lebanon Valley College and Elizabethtown College
Michael Dutch, Greensboro College
William Ferris, Western New England College
John Fielding, Mount Wachusett Community College
Michael Frew, Oklahoma City University

Alyce Giltner, Shawnee Community College
 Armand Giroux, Mitchell College
 Caren Goldberg, American University
 John Gronholt, Modesto Junior College
 Janet Henquinet, Metropolitan State University, St. Paul, MN
 William Hodson, Indiana University
 Peter Hughes, Cambridge College, Lawrence, MA
 John Kachurick, College Misericordia
 Dennis Kimble, Central Michigan University
 Cheryl Macon, Butler County Community College
 Patricia Morrow, Middlesex Community College
 Kay Nicols, Texas State University-San Marcos
 Jacquelyn Palmer, Wright State University
 Rich Patterson, Western Kentucky University
 Larry Phillips, Indiana University South Bend
 Tracy Porter, Cleveland State University
 Chris Osuanah, J. Sargeant Reynolds Community College and University
 of Phoenix
 David Radosevich, Montclair State University
 Carlton R. Raines, Lehigh Carbon Community College
 Dr. Michael J. Renahan, College of Saint Elizabeth
 Fritz Scherz, Morrisville State College
 Biagio Sciacca, Penn State University
 Dan Scotti, Providence College
 Robert W. (Bill) Service, Samford University
 John Shaw, Mississippi State University
 Walter Siganga, Southern Illinois University Edwardsville
 Marjorie Smith, Mountain State University
 Chester Spell, Rutgers University
 Jerry Stevens, Texas Tech University
 Susan Stewart, University of Puget Sound
 Michele Summers, Purdue University
 Vicki Talor, Shippensburg University
 Jeff Walls, Indiana Institute of Technology
 Carol Williams, Pearl River Community College
 Angela Willson, Yuba College
 Juan Alberto Adam, Universidad Nacional Autónoma de México
 José Ramón Torres, Universidad Nacional Autónoma de México
 Rosa Martha Barona, Universidad Nacional Autónoma de México
 Margarita Bárcenas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de
 Monterrey
 Elvira Contreras, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
 Martha Valderrama, Universidad Anáhuac del Sur

Agradezco significativamente a los profesores, estudiantes, gerentes y representantes de ventas de Prentice Hall que ayudaron a convertir esta obra en un libro de gran éxito, no sólo en inglés y español sino también en muchos idiomas, como el chino.

En Prentice Hall, aprecio los esfuerzos de todos los profesionales del equipo de la quinta edición, entre quienes se incluyen David Parker, editor en jefe; Jennifer M. Collins, editora de adquisiciones; Judy Leale, editora ejecutiva; Kelly Warsak, editora de producción; Jen Welsch, director de proyectos (BookMasters, Inc.); y Kristen Varina, editora asistente.

En casa, agradezco todo el apoyo de mi esposa Claudia, y la ayuda valiosa y sugerencias prácticas de mi hijo Derek.

GARY DESSLER

Con el objetivo de satisfacer las necesidades cambiantes del estudiante latinoamericano, esta obra se amplió, modificó y adaptó, para incluir un análisis descriptivo breve acerca de la legislación laboral en diversos países de Latinoamérica. Asimismo, sin alterar el contenido esencial de la obra, se describió la práctica de la administración de recursos humanos en esta región del mundo, con un énfasis especial en México, donde he ejercido esta demandante y gratificadora labor durante mucho tiempo, sin excluir mis experiencias enriquecedoras en otras naciones de habla hispana de este magnífico Continente Americano.

Considerando que la ciencia es universal, el lector fácilmente podrá situar el contenido de la obra en su propio contexto. Desde luego, en algunas naciones el desarrollo de la administración de recursos humanos ha sido más significativo que en otras: las leyes son más específicas y la competencia por atraer, conservar, motivar al mejor talento humano en las empresas es más cerrada; ello va en función directa de su nivel de avance tecnológico y de desarrollo social, entre otros factores.

Conocer y entender lo que sucede en otras sociedades permite valorar lo nuestro, proyectarlo y tratar de mejorarlo. Por lo tanto, se invita al usuario latinoamericano a que se acerque a esta obra para estudiar y analizar el factor más importante como motor de nuestra sociedad: el material humano. Éste debe ser el principio y fin de todo.

En México, nuestra gratitud al personal de Pearson Educación que siempre nos han apoyado con entusiasmo y gran sentido de responsabilidad: a Marisa de Anta, gerente editorial; Guillermo Domínguez, editor de administración; Felipe Hernández, editor de desarrollo; José Hernández, supervisor de producción; y Fabiola Guerrero, gerente de marketing.

A mis hijos Vanesa, Alfredo, Aline y Carolina; a la memoria de Ricardo Eduardo y, en especial, a Ofelia, mi compañera.

RICARDO VARELA

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD

- ¿Qué es la administración de recursos humanos?
- El entorno y las responsabilidades cambiantes en la administración de RH
- El papel cambiante de la administración de los recursos humanos
- El papel estratégico de la administración de recursos humanos
- El gerente de recursos humanos en la actualidad
- El plan de este libro

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Responder a la pregunta “¿qué es la administración de recursos humanos?”
- Analizar *los componentes del contexto cambiante en la administración de recursos humanos.*
- Describir *la naturaleza de la planeación estratégica.*
- Citar *ejemplos de la función de los recursos humanos como elemento de la planeación estratégica..*

INTRODUCCIÓN

Hace varios años, el hotel Portman de Shanghai era bueno, aunque no excelente. Las puntuaciones respecto de la satisfacción de los empleados y de los huéspedes promediaban entre 70% y 80%. Sus finanzas también eran aceptables.¹ Recientemente la empresa Ritz-Carlton adquirió el hotel y, con su nuevo gerente general, Mark DeCocinis, se dispuso a convertir al Portman en un negocio de primer nivel. La estrategia para lograrlo consistía en mejorar drásticamente el servicio al cliente. DeCocinis sabía que los empleados del hotel resultaban fundamentales en un esfuerzo de este tipo: “Somos una empresa de servicios, y los servicios surgen únicamente de las personas”. Entonces, la pregunta era “¿qué podrían hacer él y sus gerentes para fomentar una actitud de servicio entre sus empleados?”

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

La **administración de recursos humanos** se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores

Y lo que un gerente debería saber acerca de:

- La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa
- La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo
- Las quejas y las relaciones laborales

¿Por qué la administración de RH es importante para todos los gerentes?

¿Por qué estos conceptos y técnicas son trascendentes? Quizá la respuesta más sencilla sea mencionar algunos de los errores personales que uno no quisiera cometer en su labor como administrador. Por ejemplo, usted no desea:

- Que sus empleados no se desempeñen a su mayor capacidad
- Contratar a la persona equivocada para el puesto
- Experimentar una alta rotación de personal
- Encontrar empleados que no den lo mejor de sí
- Que su empresa sea demandada por trato discriminatorio
- Que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer cualquier práctica laboral injusta

¿Por qué se debe estudiar este libro?

El estudio cuidadoso de este libro le ayudará a evitar errores como éstos y, lo más importante, le servirá para obtener buenos resultados trabajando con la gente. Recuerde que usted, como gerente, podría hacer todo acertadamente: elaborar planes excelentes, desarrollar organigramas claros, establecer líneas de ensamble modernas y utilizar avanzados controles contables y, sin embargo, fracasar al contratar al personal equivocado o al ser incapaz de motivar a sus subalternos.

Por otro lado, muchos administradores —desde presidentes, generales del ejército y gobernadores, hasta supervisores— han logrado éxito incluso con planes, organizaciones o controles deficientes. Triunfaron porque tuvieron la habilidad para contratar a los individuos adecuados para los puestos correctos, y porque supieron motivar, evaluar y desarrollar a esas personas. A medida que lea este libro, recuerde que la meta principal de la administración es obtener buenos resultados y que, como gerente, tendrá que alcanzarlos a través de su personal. Se trata de una situación que no ha cambiado desde los albores de la administración. El presidente de una empresa lo resumió de la siguiente manera:

Durante muchos años se ha dicho que el capital de una industria en desarrollo es el cuello de botella. Creo que esto ya no es así. Pienso que la fuerza laboral y la falta de capacidad de una empresa para reclutar y conservar una fuerza laboral eficaz es lo que constituye el cuello de botella de la producción. No conozco ningún proyecto importante, respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya detenido por falta de dinero. En cambio, sí sé del caso de industrias cuyo crecimiento se ha entorpecido o detenido, en parte, porque fueron incapaces de mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta; creo que esto será aún más válido en el futuro.²

Aspectos del personal de línea y del personal de *staff* en la ARH

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

Autoridad de línea versus autoridad de *staff*

La **autoridad** es el derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. En la administración, por lo general, se distingue a la autoridad de línea y a la autoridad de *staff*. Los **gerentes de línea** están autorizados a dar órdenes; en tanto que los **gerentes de *staff*** están autorizados para ayudar y asesorar a los gerentes de línea, de manera que éstos logren sus metas.

En su uso popular, los gerentes asocian a los gerentes de línea con funciones vitales (como la producción o las ventas) que la empresa requiere para existir. Los gerentes de *staff* dirigen departamentos que brindan apoyo o asesoría, tales como compras, administración de recursos humanos y control de calidad. Esta diferencia tiene sentido siempre y cuando el departamento de “*staff*” conceda, de hecho, asesoría. No obstante, estrictamente hablando, no es el nombre del departamento del que está a cargo un gerente lo que determina si su cargo es de línea o de *staff*, sino la naturaleza de la autoridad del gerente. El gerente de línea puede emitir órdenes; y el gerente de personal, asesorar.

Los gerentes de recursos humanos son gerentes de *staff*, pues ayudan y asesoran a los gerentes de línea en áreas como reclutamiento, contratación y remuneración. Sin embargo, los gerentes de línea también tienen obligaciones de recursos humanos.

De la línea al *staff*

A lo largo de su carrera, los gerentes tal vez pasen de un puesto de línea a un puesto de *staff* (y viceversa). Por ejemplo, los gerentes de línea en áreas como ventas y producción bien podrían pasar un tiempo como gerentes de *staff* en recursos humanos (otra buena razón por la cual los gerentes deben conocer algo acerca de RH). Una encuesta realizada por el Centro para las Organizaciones Efectivas de la Universidad del Sur de California (Center for Effective Organizations, University of Southern California), demostró que aproximadamente una cuarta parte de las grandes empresas estadounidenses designan a gerentes sin experiencia en RH como sus más altos ejecutivos de administración de recursos humanos. Los empleadores suponen que a estas personas les resultará más fácil dar un énfasis más estratégico a los esfuerzos en la administración de recursos humanos de las empresas, así como de tener la posibilidad de que estén mejor equipadas para integrar los esfuerzos de RH de la compañía con el resto del negocio.³

Cooperación entre la gerencia de línea y la gerencia de RH

Los gerentes de línea y los de recursos humanos comparten la responsabilidad de la mayoría de las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, una encuesta reveló que en aproximadamente dos terceras partes de las empresas los gerentes de recursos humanos y de línea tenían la responsabilidad de capacitar a los empleados.⁴ (Así, el supervisor podría determinar la capacitación que necesita el nuevo empleado, RH diseñaría tal capacitación, y el supervisor se aseguraría después de que ésta logre el efecto deseado).

Responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea

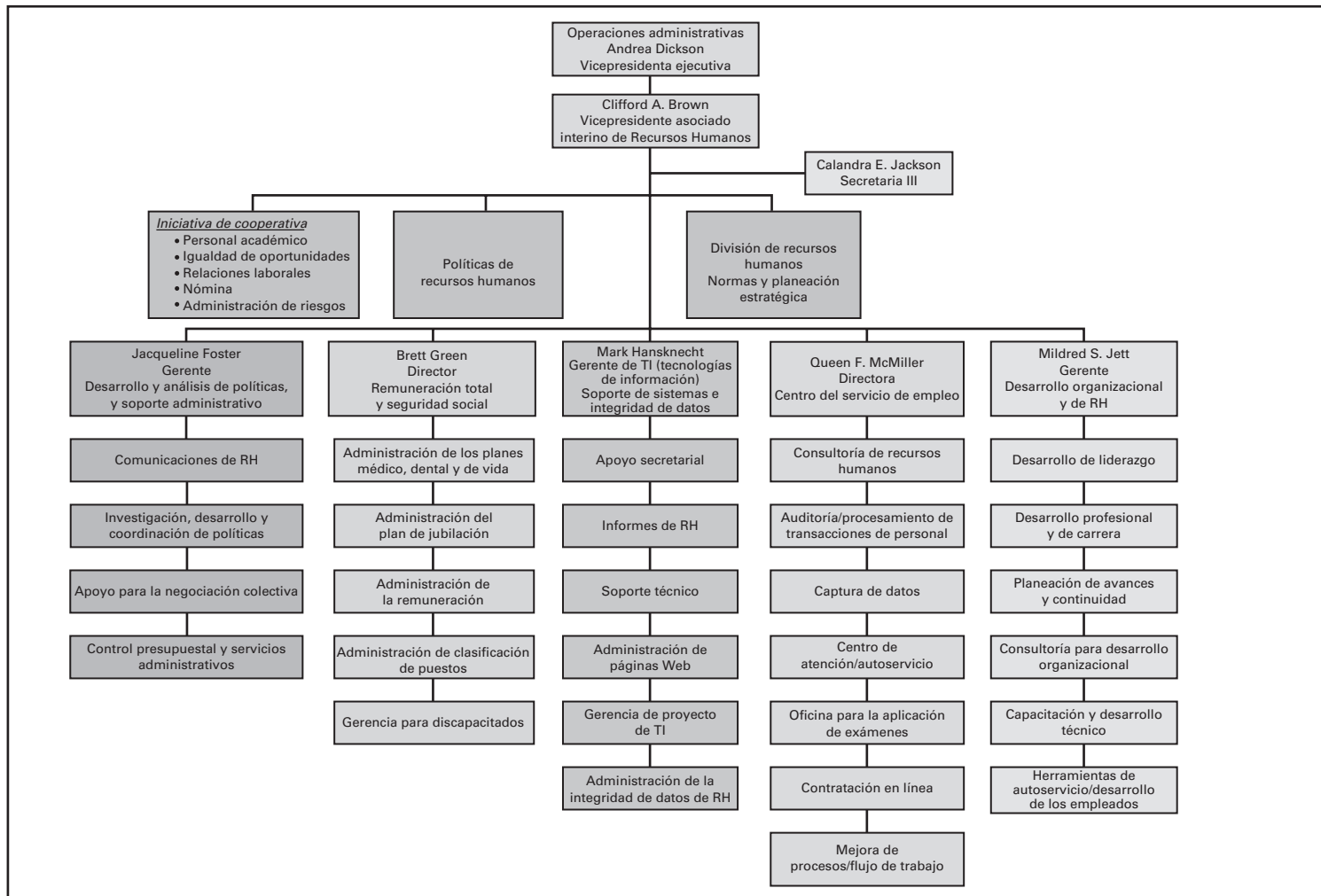
En cualquier caso, todos los supervisores dedican gran parte de su tiempo a tareas de RH o de *staff*. De hecho, el manejo directo de personas siempre ha formado una parte integral de las responsabilidades de los gerentes de línea, desde el presidente hasta el supervisor de primera línea.

Por ejemplo, una empresa describe las obligaciones de sus supervisores de línea, para una administración eficiente de recursos humanos, con los siguientes titulares generales:

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

En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden cumplir sin ayuda con todas estas responsabilidades relacionadas con el personal. Sin embargo, a medida que crece la organización, necesitan apoyo, conocimientos especializados y asesoría de un *staff* de recursos humanos independiente.

FIGURA 1.1 Organigrama de RH de una empresa grande



Fuente: www.hr.wayne.edu/orgcharts.php/hrdorgchart.pdf, consultado el 6 de mayo de 2007.

Organización de las responsabilidades del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos brinda esta ayuda especializada. El organigrama de la figura 1.1 muestra los puestos de administración de recursos humanos que se pueden encontrar en una empresa grande, como un gerente de remuneración y prestaciones, un supervisor de personal y reclutamiento, un especialista en capacitación y un ejecutivo de relaciones con los empleados. Algunas de sus responsabilidades laborales son:

Reclutadores: Mantienen contacto con la comunidad y a veces viajan constantemente para buscar aspirantes calificados para los puestos.

Coordinadores de igualdad de oportunidades en el empleo (IOE): Investigan y resuelven quejas relacionadas con la IOE, examinan las prácticas de la organización en busca de posibles transgresiones, a la vez que recopilan y presentan informes de IOE.

Analistas de puestos: Reúnen y examinan información sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto, con la finalidad de elaborar su descripción.

Gerentes de remuneración: Desarrollan planes de pago y manejan el programa de prestaciones de los trabajadores.

Especialistas en capacitación: Planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación.

Especialistas en relaciones laborales: Asesoran a la administración sobre todos los aspectos de las relaciones entre el sindicato y la empresa.

RH en pequeñas empresas

La administración de recursos humanos en negocios pequeños no representa tan sólo una versión reducida de la administración de recursos humanos en las organizaciones grandes. Por lo común, hay un empleado de recursos humanos por cada 100 empleados. Las pequeñas empresas (digamos, aquellas que cuentan con menos de 100 empleados), en general, no cuentan con la masa crítica necesaria para un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Por lo tanto, su administración al respecto suele ser “temporal e informal”. Por ejemplo, según los datos de una encuesta, las pequeñas empresas tienden a recurrir a prácticas de reclutamiento “poco imaginativas”, como el uso de anuncios en diarios, personas que llegan a la empresa por otros motivos y la comunicación entre personas, y a utilizar poca o ninguna capacitación formal.⁵ Sin embargo, la situación no debe ser así. Las técnicas que se explican en este libro son mejores e incrementarán el “coeficiente intelectual de RH” del propietario o del gerente de una empresa pequeña.

La nueva organización de recursos humanos

Los empleadores comienzan a reorganizar las funciones de administración de recursos humanos de formas más innovadoras. Por ejemplo, Randy MacDonald, vicepresidente de recursos humanos de IBM, afirma que el organigrama típico de administración de recursos humanos separa de manera indebida las funciones de RH en “silos” como reclutamiento, capacitación y relaciones con los trabajadores. Usando el método de silos no se cuenta con un equipo de especialistas de recursos humanos enfocado en grupos específicos de trabajadores, o bien, en las necesidades de empleados individuales.

MacDonald reorganizó la función de recursos humanos de IBM, y segmentó a sus 330,000 empleados en tres conjuntos de “clientes”: ejecutivos y técnicos, gerentes, y trabajadores de la base. Separados en equipos funcionales de administración de recursos humanos (consistentes, por ejemplo, en especialistas de reclutamiento, capacitación y remuneración), ahora se concentran en atender las necesidades de cada segmento de empleados. Esto significa que equipos interdisciplinarios de RH, al trabajar de forma conjunta, garantizan que los empleados de cada segmento alcancen el talento, el aprendizaje y la remuneración necesarios para apoyar la estrategia de IBM.⁶

EL ENTORNO Y LAS RESPONSABILIDADES CAMBIANTES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RH

El papel cambiante de la administración de recursos humanos

La nueva organización de recursos humanos de IBM refleja el hecho de que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores han evolucionado en los tiempos cambiantes. En los albores del siglo xx, el departamento de “personal” tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigiría el departamento de nómina y administraba los planes de prestaciones. Conforme surgió la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores.⁷

Durante la década de 1930, la legislación sobre sindicatos ponía mayor énfasis en proteger a la empresa en sus interacciones con las organizaciones sindicales. Las leyes acerca de la discriminación en los años 60 y 70 originaron un gran número de juicios y multas en contra de los empleadores y, por lo tanto, fomentaron un rol más “protector” para RH.

Los lectores saben que en la actualidad las empresas son mucho más competitivas de lo que eran en el pasado, lo cual da como resultado que empleadores como Ritz-Carlton dependan cada vez más de la motivación y el desempeño de sus empleados para obtener una ventaja competitiva. La metamorfosis de *personal* a *administración de recursos humanos* refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria.

Tendencias importantes

Veamos ahora un resumen de las tendencias que están impulsando a las compañías y a sus gerentes de recursos humanos a enfocarse cada vez más en la competitividad y el desempeño.

Globalización

La *globalización* es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. Hay muchos ejemplos: Toyota produce el Camry en Kentucky; en tanto que Dell fabrica y vende computadoras en China. Las áreas de libre comercio —gracias a acuerdos que reducen los aranceles y las barreras entre socios comerciales— fomentan aún más el comercio internacional. El TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y la UE

(Unión Europea) son dos claros ejemplos. Mayor globalización significa más competencia, y más competencia significa mayor presión para buscar ser “de clase mundial”, tratando de disminuir costos, lograr que los empleados sean más productivos, y hacer las cosas mejor y con un costo inferior. Como ocurre en el hotel Portman de Shanghai, esto obliga a los empleadores y a sus equipos de RH para que instituyan prácticas que logren óptimos resultados de sus empleados.

Avances tecnológicos

La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa. Por ejemplo, Zara, el vendedor minorista español, no necesita de los costosos inventarios que abruma a competidores como The Gap. Zara opera su propia red de distribución internacional basada en Internet, vinculada con las cajas registradoras de sus tiendas en todo el mundo. Cuando sus oficinas centrales en España observan que una prenda “vuela” de una tienda, el sistema computarizado de fabricación de Zara entra en acción: tiñe la tela requerida, corta y fabrica el artículo, y lo envía con rapidez a esa tienda en unos cuantos días. Los gerentes de recursos humanos enfrentan algo similar en el desafío de utilizar la tecnología para mejorar sus propias operaciones.

La naturaleza del trabajo

La tecnología también está modificando la naturaleza del trabajo. Incluso los puestos en las fábricas son más demandantes en cuanto a tecnología. En plantas de todo el mundo, puestos de manufactura que requieren un conocimiento sólido de alta tecnología están reemplazando a los puestos tradicionales de las fábricas. El operador calificado Chad Toulouse ilustra al obrero moderno. Después de un curso de capacitación de 18 semanas, este antiguo estudiante universitario trabaja ahora como líder de equipo, en una planta donde aproximadamente 40% de las máquinas son automáticas. En plantas más antiguas, los operadores controlaban de forma manual las máquinas que cortaban trozos de metal para elaborar partes de motores. En la actualidad, Chad y su equipo pasan gran parte de su tiempo tecleando comandos en máquinas computarizadas que fabrican piezas de precisión para artículos como bombas de agua.⁸ Empleados con capacidades tecnológicas como éstas requieren nuevas habilidades y capacitación para tener éxito en puestos cada vez más complejos.

Empleos en los servicios

La tecnología no es la única tendencia que impulsa la ruta del cambio que va desde la fuerza física hasta la inteligencia. Actualmente, más de dos tercios de la fuerza laboral estadounidense se dedican a la producción y al suministro de servicios, en vez de a la elaboración de productos. Entre 2004 y 2014, los casi 19 millones de nuevos empleos que se crearán en Estados Unidos estarán en el sector de los servicios, no en las industrias productoras de bienes.⁹

Subcontratación

La búsqueda de mayor eficiencia está ocasionando que los empleadores exporten más puestos de trabajo. Merrill Lynch, por ejemplo, afirmó que estaba planeando realizar algunos de sus análisis de seguridad en la India. La figura 1.2 resume la situación, y muestra que entre 2005 y 2015, aproximadamente 3 millones de empleos esta-

dounidenses, desde auxiliares de oficina y operadores de cómputo hasta puestos gerenciales, de ventas e incluso legales, se establecerán en el extranjero.¹⁰ Las empresas están subcontratando incluso las funciones de recursos humanos. Por ejemplo, hace varios años, BP Oil subcontrató a Hewitt Associates para sus labores administrativas de nómina, reubicación, despidos y prestaciones.¹¹

Capital humano

Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y capital humano. El *capital humano* se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.¹² Como mencionó un gurú de la administración, “el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento, que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de la milicia hace más de 100 años”.¹³ Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos.

Ejemplo

Es importante contar con prácticas eficaces en cuanto a recursos humanos.

Veamos un ejemplo. Un banco instaló un software especial para facilitarle a los representantes de servicio al cliente el manejo de las quejas de éstos. Al tratar de aprovechar lo máximo posible el nuevo software, el banco actualizó y mejoró los puestos de los representantes de servicio al cliente. Les dio una nueva capacitación, les enseñó cómo vender mejor los servicios bancarios, les brindó mayores facultades para tomar decisiones y aumentó sus sueldos. En este caso, el nuevo sistema de cómputo mejoró significativamente la rentabilidad.

Otro banco instaló un sistema similar, pero no modificó los puestos de los trabajadores. En este caso, el sistema sirvió para que los representantes de servicio manejaran un poco más llamadas, pero el banco no observó ninguna de las grandes mejorías en desempeño, que obtuvo el primer banco al convertir a sus representantes en un personal de ventas altamente motivado y bien capacitado.¹⁴ La moraleja es que, para aprovechar la nueva tecnología, actualmente los empleadores requieren prácticas más

FIGURA 1.2 Éxodo de empleos: Estimación de la pérdida de empleos y sueldos

Fuente: Michael Schroeder, “States Fight Exodus of Jobs”, *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2003, p. 84. Copyright © 2003 Dow Jones & Co. Inc. Se reproduce con autorización de Dow Jones & Co. Inc. en formato de libro de texto, a través de Copyright Clearance Center.



avanzadas respecto de la selección, capacitación, remuneración y equidad en recursos humanos, en comparación con sus predecesores.¹⁵

Tendencias demográficas y de la fuerza laboral

Al mismo tiempo, las tendencias demográficas de la fuerza laboral están haciendo que encontrar y contratar buenos empleados se convierta en todo un desafío. No se pronostica que la fuerza laboral crezca al mismo ritmo que los empleos, pues para 2020 se estima un déficit de alrededor de 14 millones de trabajadores con educación universitaria.¹⁶ Un estudio de 35 gerentes de recursos humanos, pertenecientes a empresas globales grandes, dijeron que la “administración de talentos”, en particular la adquisición, el desarrollo y la conservación de los talentos, es su principal preocupación.¹⁷

Otro aspecto muy importante es que la fuerza laboral estadounidense está envejeciendo. Conforme los *baby boomers*, nacidos entre 1946 y 1960, vayan saliendo de la población económicamente activa en los próximos años, los empleadores enfrentarán lo que un estudio denomina una escasez “grave” de mano de obra, y tendrán que “reconsiderar sus actitudes hacia los trabajadores mayores y reexaminar una amplia gama de prácticas establecidas, desde las reglas para la jubilación, hasta las prestaciones que gozan los empleados”.¹⁸

En general, la fuerza laboral estadounidense está envejeciendo y se está volviendo multiétnica.¹⁹ En el periodo de 2004 a 2014, la fuerza laboral caucásica crecerá 7%, en comparación con los afro-estadounidenses (17%), los asiáticos (32%) y otros (30%). La tasa de participación de las mujeres aumentó de aproximadamente 40% hace 50 años a alrededor del 60% en la actualidad; este porcentaje se mantendrá hasta 2014. Conforme la generación de los *baby boomers* envejece, el número de personas de 55 a 64 años en la fuerza laboral se incrementará en cerca de 7 millones hasta 2014. La fuerza laboral hispana y latina crecerá en aproximadamente 33%.²⁰

También ha habido un cambio hacia trabajadores no tradicionales, los cuales incluyen quienes tienen varios empleos, quienes laboran a tiempo parcial o son “eventuales”, y a quienes se rigen por arreglos laborales alternativos (como un equipo de madre-hija que comparte el trabajo de azafata en la línea aérea JetBlue). En la actualidad, casi 10% de los trabajadores estadounidenses (13 millones de personas) entran en la categoría de fuerza laboral no tradicional. De ellos, alrededor de 8 millones son contratistas independientes que trabajan en proyectos específicos, y que pasan a otro una vez que concluyen el proyecto.

La “generación Y”

Algunos expertos señalan que el siguiente grupo de trabajadores más jóvenes podría tener diferentes valores relacionados con el trabajo, en relación con sus predecesores. Por ejemplo, con base en un estudio, se descubrió que los empleados mayores suelen estar más centrados en el trabajo (más enfocados en el trabajo que en la familia en lo referente a sus decisiones de carrera); mientras que los empleados más jóvenes tienden a centrarse más en la familia o en ambos aspectos (equilibrando así la vida familiar y la vida laboral). De esta manera, los trabajadores más jóvenes no suelen estar de acuerdo con que “es mejor que la mujer se quede en casa” y no trabaje fuera; en tanto que los padres más jóvenes tienden a pasar más tiempo con sus hijos durante los días laborales.²¹

La revista *Fortune* señala que los empleados de la “generación Y” que en la actualidad se están incorporando a la fuerza laboral representarán desafíos y ofrecerán

grandes fortalezas. La revista afirma que tal vez se conviertan en “la fuerza laboral con el nivel de mantenimiento más alto en la historia del mundo”. Sin embargo, como se trata de la primera generación que creció utilizando el correo electrónico, su capacidad para utilizar la tecnología de la información también los convertirá en los individuos con el mejor desempeño, gracias a la información que tienen en su mente y a su excelente disposición. El *Wall Street Journal*, refiriéndose a ellos como “la generación más apreciada”, explica la manera en que Lands’ End y el Bank of America están enseñando a sus gerentes a halagar a esos nuevos empleados con paquetes de recompensas y reconocimiento público.²²

Jubilados

En una encuesta reciente, profesionales de recursos humanos afirmaron que la fuerza laboral en proceso de envejecimiento es la principal tendencia demográfica que afecta a las organizaciones. Las empresas la están enfrentando de diversas maneras. Una encuesta reveló que 41% de los empleadores estudiados están reintegrando a los jubilados en la fuerza laboral; 34% están realizando estudios para estimar las tasas de jubilación proyectadas en la organización; y 31% están ofreciendo opciones de empleo diseñadas para atraer y conservar a trabajadores semijubilados.²³ Muchos patrones están incluyendo a los jubilados como parte importante de sus estrategias de administración del talento.²⁴

EL PAPEL CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

No debe sorprender que, para adaptarse a los cambios del entorno, el papel de los RH esté cambiando.

Cómo han evolucionado los RH

Los RH han pasado por varias fases. La función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de personal comenzó a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos del personal.²⁵

En Estados Unidos las leyes sobre discriminación de las décadas de 1960 y 1970 desencadenaron una nueva etapa. Debido a las severas sanciones que la legislación podría imponer a una organización, las prácticas reales de RH se volvieron más importantes. El departamento de RH siguió aportando experiencia en áreas como reclutamiento, supervisión y capacitación, aunque con una función más amplia. Además de tratar con los sindicatos y la igualdad de oportunidades en el empleo, el departamento de personal incrementó su importancia, tanto por sus acciones para proteger a la organización de sus problemas, como por su contribución real en cuanto a aumentar la competitividad de la misma.

En países como México, durante las décadas de 1960 y 1970, la fortaleza del sindicalismo y el apoyo que el Estado le brindó a éste complicaron mucho las relaciones obrero-patronales, así como la administración de los contratos colectivos de trabajo. La observancia de las leyes hacía muy complicado el panorama de RH.

En la actualidad, el departamento de RH atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH. Por ejemplo, las mejores prácticas de RH para muchas de las organizaciones actuales incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus mínimas, y flujo de la información entre los empleados y la gerencia; todo ello construido sobre una base que *se apoya en las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha creencia.*

Los RH y el compromiso del empleado

La competencia y la necesidad de ser más receptivo hacen que el compromiso del empleado sea de la máxima importancia. Como señaló el vicepresidente de recursos humanos de Toyota Motor Manufacturing en Georgetown, Kentucky: “Cada planta automotriz en Estados Unidos tiene en esencia la misma maquinaria. Pero la forma en que la gente la utiliza e interviene en el proceso productivo varía mucho de una a otra compañía. La fuerza laboral da a una empresa su verdadera capacidad competitiva.”²⁶

Construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador, de modo que los trabajadores ejecuten sus labores como si fuera su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de RH desempeña un papel central. Por ejemplo, al adquirir el compromiso de aceptar la comunicación en dos sentidos, firmas como FedEx y Toyota tienen programas que garantizan tal forma de comunicación, así como la atención oportuna de las quejas de los empleados y el trato justo en la aplicación de medidas disciplinarias.

Quizás el cambio más asombroso en el papel de los RH es su creciente influencia en el desarrollo y la aplicación de la estrategia. La estrategia —el plan de la compañía acerca de cómo equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y los desafíos externos, con la finalidad de mantener la ventaja competitiva— fue por tradición una tarea para los gerentes operativos (de línea) de la compañía.

Ahora, la situación ha cambiado. Las estrategias dependen cada vez más del fortalecimiento de la competitividad organizacional y de construir el compromiso de equipos de trabajo, lo cual ubica a los RH en un escenario central. En un ambiente industrial altamente cambiante, globalmente competitivo, cada vez es más común involucrar los RH en las etapas más tempranas del desarrollo y aplicación del plan estratégico de una organización, en vez de dejar que los RH tan sólo reaccionen ante él. Por ello, regresaremos al papel estratégico que juegan tanto los RH como la planeación estratégica.

EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ya vimos que, con el paso de los años, las prioridades y responsabilidades de la administración de recursos humanos han evolucionado conforme las necesidades de los

empleadores han ido cambiando. La principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas. Una **estrategia** es el plan que tiene la organización para adecuar sus fortalezas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. Veamos un ejemplo.

Ejemplo de estrategia y RH

Como ocurre actualmente en muchas empresas, Albertson's Markets enfrentó presiones competitivas de compañías como Wal-Mart y de tiendas de alimentos extranjeras. Por consiguiente, la alta gerencia de Albertson's buscó que los gerentes de recursos humanos de la empresa trabajaran estrechamente para ayudarla a alcanzar sus metas estratégicas.

Entre otras cuestiones, la reducción de costos relacionados con el personal y la mejoría en el desempeño de Albertson's implicaban contratar empleados enfocados en los clientes, así como reducir la rotación de personal, incrementar la conservación de la fuerza laboral, y eliminar los lentos procesos y procedimientos manuales que seguían los gerentes de las tiendas.

Al trabajar en conjunto con su departamento de tecnología de la información, el equipo de administración de recursos humanos de Albertson's eligió un sistema de cómputo de Unicru, originario de Portland, Oregon (www.unicru.com). El sistema reúne y analiza la información que ingresan los solicitantes en línea y en los quioscos; los clasifica de acuerdo con el nivel en que manifiestan conductas enfocadas en el cliente, que predicen el éxito en puestos de venta al menudeo; también ayuda a hacer un seguimiento de los candidatos durante el proceso de selección, y hace otras tareas como determinar las causas por las cuales los empleados se separan de la organización una vez que son contratados. Los gerentes de recursos humanos fueron capaces de presentar un caso de negocios persuasivo para demostrar los beneficios del nuevo sistema. Así, al trabajar como socio en el diseño de la estrategia y en el proceso de implementación de Albertson's, el equipo de RH contribuyó de manera significativa al logro de sus metas estratégicas.²⁷

Dos desafíos de los recursos humanos estratégicos

Hay dos cuestiones que caracterizan los desafíos estratégicos que enfrentan actualmente los gerentes de recursos humanos. Una de ellas (como ocurrió en Albertson's) es el hecho de que la mayoría de las estrategias de las organizaciones destacan la mejoría en el desempeño, y esto significa que las prioridades en la administración de recursos humanos se concentran cada vez más en *incrementar la competitividad, reducir los costos y mejorar el desempeño de los trabajadores*.

En segundo lugar (y debido a su creciente papel en la mejoría del desempeño), los gerentes de recursos humanos también deben participar más en la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. Tradicionalmente, el presidente y su equipo decidían si ingresarían a nuevos mercados, si abandonarían líneas de productos o si se embarcarían en un plan de reducción de costos por cinco años. Luego, el presidente confiaba hasta cierto grado a sus gerentes de recursos humanos las implicaciones en cuanto a personal de dicho plan (despedir o contratar nuevos trabajadores, asignar a agencias externas lo relativo a los despedidos, etcétera).

Hoy eso no resulta suficiente. Para formular su estrategia, la alta gerencia de empresas como Albertson's necesita de la participación de los gerentes encargados de contratar, capacitar y remunerar a los empleados de la organización. Por consiguiente, la gerencia de recursos humanos deben entender la planeación estratégica.

Fundamentos de la planeación estratégica

Los gerentes intervienen en tres niveles de planeación estratégica (véase la figura 1.3).²⁸

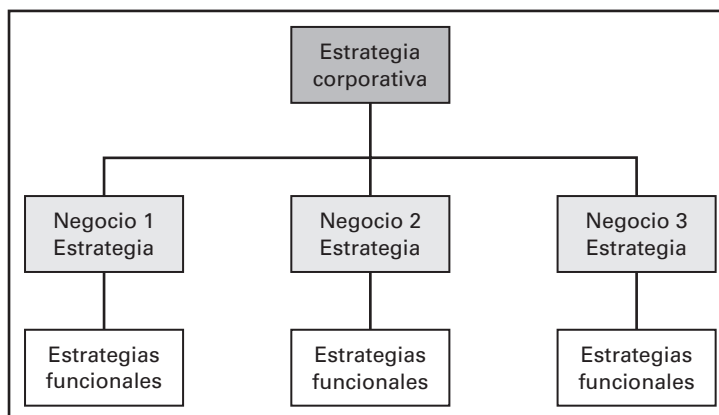
Estrategia corporativa

En el nivel más alto, de manera general, muchas empresas consisten en varios negocios. Por ejemplo, PepsiCo incluye a Frito-Lay North America, PepsiCo Beverages North America, PepsiCo International y Quaker Oats North America. Por lo tanto, PepsiCo necesita *una estrategia a nivel corporativo*. La **estrategia a nivel corporativo** identifica el portafolios de negocios que, en total, abarca esa compañía, así como las formas en que éstos se relacionan entre sí. Por ejemplo, una estrategia de *diversificación* implica que la empresa se expande al agregar nuevas líneas de productos; una estrategia de *integración vertical* significa que la empresa se expande, quizá, produciendo sus propias materias primas o vendiendo sus mercancías de forma directa. Otras posibilidades de estrategia corporativa son la consolidación, es decir, la reducción del tamaño de la organización; y la *expansión geográfica*, por ejemplo, llevar el negocio al mercado extranjero.

Estrategia competitiva

En el siguiente nivel inferior, cada uno de esos negocios (como Pizza Hut) necesita una *estrategia competitiva a nivel de la empresa*. Una **estrategia competitiva** identifica la forma de construir y fortalecer la posición competitiva de la organización a largo plazo en el mercado. Por ejemplo, identifica cómo Pizza Hut competirá con Papa John's, o cómo Wal-Mart competirá con Target. Las empresas tratan de lograr una ventaja competitiva en cada negocio en que incursionan. Una **ventaja competitiva** se define como

FIGURA 1.3 Relaciones entre estrategias en empresas con diversos negocios



Fuente: Gary Dessler, Ph.D.

todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado.²⁹

Los gerentes utilizan varias estrategias competitivas genéricas para lograr una ventaja competitiva. Una de ellas, el *liderazgo en costos*, significa que la empresa busca convertirse en el líder de los costos bajos en algún sector de la economía. Wal-Mart es el ejemplo clásico de un líder en costos, ya que mantiene su ventaja competitiva en parte gracias a su sistema de distribución con base en satélites.

En una estrategia competitiva de *diferenciación*, la empresa trata de ser única en su sector en dimensiones que son muy valoradas por los compradores.³⁰ Así, Volvo destaca la seguridad de sus automóviles y Papa John's Pizza hace hincapié en ingredientes frescos. Al igual que Mercedes Benz, generalmente las compañías pueden cobrar un precio más alto si logran demostrar que sus productos son muy diferentes de los de sus competidores. Incluso otras empresas deciden competir como *focalizadores*, y se dirigen a un nicho de mercado (como Ferrari) y compiten ofreciendo un producto o servicio que los clientes no pueden obtener de otra manera.

Estrategia funcional

Por último, cada negocio individual se compone de departamentos como manufactura, ventas y administración de recursos humanos. Las **estrategias funcionales** identifican las líneas de acción básicas, que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio cumpla con sus metas competitivas. Las estrategias funcionales de la empresa deberían ser coherentes con sus estrategias de negocios y competitiva. Un ejemplo es el equipo de administración de recursos humanos de Albertson's, el cual utiliza la tecnología para apoyar su estrategia competitiva de costos bajos.

RH y ventaja competitiva

Para competir de manera efectiva, una organización debe contar con una o más ventajas competitivas: “los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado”.

En la actualidad, la mayoría de las empresas (como Ford y Toyota) tienen acceso a las mismas tecnologías, por lo que este recurso pocas veces es suficiente para que un negocio destaque. Por lo general, los empleados y el sistema administrativo son los que marcan la diferencia. Al igual que en el hotel Portman de Shangai, ahora las compañías confían en sus políticas y prácticas de administración de recursos humanos para contar con empleados altamente comprometidos y orientados hacia el servicio que necesitan.

Administración estratégica de recursos humanos

Puesto que en la actualidad la administración de recursos humanos desempeña un rol más importante en la planeación y en el logro del éxito de una organización que en el pasado, la alta gerencia espera que sus administradores de recursos humanos apliquen sus conocimientos especiales, y que sean socios estratégicos en el desarrollo y la implementación de su plan estratégico. La **administración estratégica de recursos humanos** significa formular y ejecutar sistemas de RH, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades

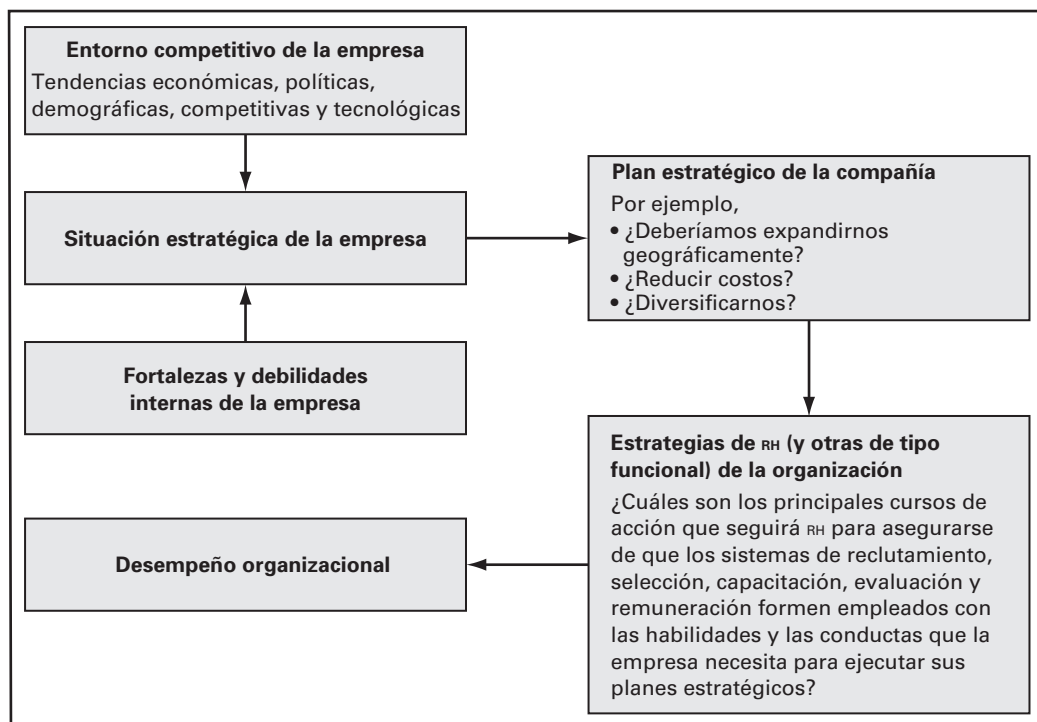
y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.³¹ El concepto *estrategias de RH* se refiere a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas. Así, las metas estratégicas de Albertson's incluyen la reducción de costos y el enfoque en los clientes, así como el uso de un sistema especial basado en Internet, para contratar de manera eficiente empleados enfocados en los clientes. En la figura 1.4 se resume la relación entre la estrategia de RH, y los planes y los resultados estratégicos de la empresa. El gerente de recursos humanos participa tanto en la formulación como en la ejecución del plan estratégico de la compañía.

Papel de RH en la formulación de la estrategia

La formulación de un plan estratégico implica identificar, analizar y equilibrar las *oportunidades y amenazas externas* de la organización con sus *fortalezas y debilidades internas*. Los planes estratégicos resultantes deberían aprovechar las fortalezas y las oportunidades de la empresa y, al mismo tiempo, reducir o eliminar sus amenazas y debilidades.

El equipo de recursos humanos puede jugar varios papeles en este caso. Por ejemplo, se encuentra en una excelente situación para brindar inteligencia competitiva, como detalles referentes a los planes de incentivos de los competidores, e información acerca

FIGURA 1.4 Vinculación de las estrategias corporativas y de RH



de legislaciones futuras, como las leyes laborales. Además, está capacitado para brindar asesoría sobre las fortalezas y debilidades humanas internas de la organización. Por ejemplo, durante el proceso de la automatización de sus fábricas, John Deere, el productor de equipo para granjas, desarrolló una fuerza laboral excepcionalmente talentosa en la automatización de sus plantas, lo cual le permitió establecer una división de nuevas tecnologías para ofrecer servicios de automatización a otras empresas.

La función de RH en la aplicación de la estrategia

Como ocurrió en Albertson's, los gerentes de recursos humanos también ayudan a aplicar las estrategias de su compañía. Un ejemplo de esto es un estudio que reveló que cuando las empresas que se fusionan o que se adquieren cuentan con equipos de recursos humanos que participan en tales procesos de implementación (por ejemplo, brindando asesoría acerca de las actitudes de los empleados, así como ayudando a planear y a dirigir la integración de los planes de remuneración y prestaciones), sus posibilidades de éxito son mayores.³²

Para ilustrar el papel estratégico de la administración de recursos humanos, iniciaremos cada capítulo con una situación donde se describirá un desafío estratégico de una empresa y, luego, en una sección breve llamada “Estrategia y RH”, se explicará la forma en que se utilizó la administración de recursos humanos para resolverlo.

Estrategia y RH

Por ejemplo, para mejorar el servicio al cliente del hotel Portman de Shangai, el nuevo gerente general Mark DeCocinis introdujo el sistema de administración de recursos humanos de la compañía Ritz-Carlton, pues sentía que sus prácticas producirían las conductas de servicio de alta calidad que requería el Portman de Shangai. Por ejemplo, DeCocinis y sus gerentes entrevistaron personalmente a cada candidato a un puesto de trabajo, indagando con profundidad sus valores para seleccionar únicamente a aquellos que mostraban respeto e interés por los demás: “nuestra selección se enfoca en el talento y en los valores personales, ya que son cuestiones que muchas veces no se pueden enseñar [...] se trata del respeto y del interés por los demás”. Sus esfuerzos rindieron frutos. En los últimos años, el hotel Portman Ritz-Carlton fue designado “el mejor empleador de Asia”, “el mejor hotel de negocios en Asia” y “el mejor hotel de negocios en China”. Las utilidades se incrementaron. Una administración de recursos humanos eficaz ayudó a convertir al Portman Ritz-Carlton en un hotel de excelencia.

Sistema de trabajo de alto desempeño

Como parte de sus responsabilidades estratégicas, los administradores de recursos humanos de la actualidad suelen concentrarse en crear lo que denominan *sistemas de trabajo de alto desempeño*. Un **sistema de trabajo de alto desempeño** es un conjunto integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos que, de manera conjunta, fomentan empleados con un mejor desempeño.

En este caso, el objetivo principal consiste en establecer sistemas de recursos humanos (para reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración, por ejemplo), de manera que la empresa genere un mayor número de aspirantes a los puestos, elija a los candidatos eficazmente, brinde más y mejor capacitación, vincule el salario con el desempeño de manera más realista, y ofrezca un ambiente laboral con

mayor seguridad. De esta manera, el equipo de recursos humanos es capaz de hacer una contribución medible para la empresa.

Ejemplo

Otro estudio se enfocó en 17 plantas de manufactura, algunas de las cuales utilizaban sistemas de trabajo de alto desempeño. Aquellas que contaban con “las mejores” prácticas de RH también mostraron el mejor desempeño en términos de mayores utilidades, menores costos de operación y menor rotación de personal. En cuanto a prácticas específicas de recursos humanos, las plantas con un alto desempeño pagaban más (un salario promedio de \$16 dólares por hora, comparado con los \$13 en todas las demás plantas estudiadas), capacitaban más (83% ofrecía más de 20 horas de capacitación al año, contra 32% en todas las demás plantas), usaban sistemas de reclutamiento y contratación avanzados (por ejemplo, pruebas y entrevistas validadas), manejaban más equipos de trabajo autoadministrados,³³ y realizaban evaluaciones del desempeño habituales con un porcentaje mayor en sus empleados.³⁴

Medición del desempeño de RH

En el entorno actual, que se centra crecientemente en el desempeño, los empleadores esperan que sus equipos de administración de recursos humanos brinden evidencias medibles de su eficiencia. Por ejemplo, “¿cuánto servirá el nuevo programa de pruebas para disminuir la rotación de empleados?” “¿Cuánto aumentaría un nuevo programa de capacitación la productividad de los trabajadores?” Y “¿qué tan productivo es nuestro equipo de recursos humanos, en términos de la proporción de personal de RH por empleado a diferencia de los competidores?”

Randall MacDonald de IBM solicitó a su organización \$100 millones de dólares para reorganizar sus operaciones de RH, y dio una gran importancia a las evaluaciones de recursos humanos al solicitar los fondos. Le dijo a la alta gerencia: “Les voy a entregar talento hábil, pertinente y que esté listo para ser aprovechado. Seré capaz de medir las habilidades, decirles con qué habilidades contamos, con cuáles [habilidades] no contamos [así como de] mostrarles después la manera de cubrir las áreas de oportunidad para mejorar nuestra capacitación”.³⁵

Medición de muestras

Para hacer afirmaciones como las anteriores, gerentes de recursos humanos como MacDonald necesitan tener acceso a evaluaciones (o “mediciones”) del desempeño, y a cifras similares de empresas del ramo para efectuar una comparación. Por ejemplo, los gastos medios de RH, como una proporción de los costos totales de operación de la compañía son, en promedio, de alrededor del 0.8%. Por lo general, hay entre 0.9 y 1.0 personas de recursos humanos por cada 100 empleados (la tasa suele ser más baja en firmas de ventas y distribución minoristas, así como más elevada en organizaciones estatales y públicas).³⁶ Los empleadores podrían solicitar comparaciones personalizadas (por ejemplo, de las horas de capacitación y de las pruebas administradas) de servicios como el servicio de *benchmarking* en cuanto a capital humano de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, y sus bases de datos con más de 1,500 organizaciones.³⁷

El HR Scorecard

Los administradores de empresas como IBM, a final de cuentas, juzgan la función de recursos humanos dependiendo de si crea o no valor para la organización, donde la *creación de valor* implica hacer una contribución medible para alcanzar las metas estratégicas de la compañía. RH crea valor al participar en actividades que producen los empleados con las conductas que la empresa requiere para alcanzar tales metas estratégicas.

A menudo los gerentes utilizan un proceso *HR Scorecard* para medir la eficiencia de la función de recursos humanos para producir tales conductas en los empleados, con la finalidad de alcanzar las metas estratégicas de la compañía. El *HR Scorecard* es un sistema de medición conciso, que a menudo se presenta en una pantalla de computadora y que muestra las medidas y las relaciones pertinentes. Este sistema indica los estándares cuantitativos o “mediciones” que la empresa utiliza para evaluar las actividades de RH, las conductas de los empleados que resultan de tales actividades, así como también los resultados estratégicamente relevantes para la organización a partir de esas conductas. Con ello, destaca, de una forma concisa pero detallada, las relaciones causales entre las actividades de RH, las conductas emergentes de los empleados, y los resultados y el desempeño estratégicos de toda la compañía.

EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD

Además de mejorar el desempeño y la estrategia de RH, los gerentes de recursos humanos de la actualidad se interesan en otros tres aspectos: la tecnología, la ética y la certificación profesional. Revisemos cada uno brevemente.

RH y la tecnología

Al tener que contratar a aproximadamente 15,000 nuevos empleados en 51 países, el grupo de adquisición de talentos de Dell sabía que necesitaba un proceso basado en mediciones para atraer y contratar personas. En esa época, Dell no contaba con un procedimiento centralizado para supervisar el reclutamiento global. Los gerentes ubicados fuera de Estados Unidos reunían sus estadísticas mensuales de contratación en hojas de cálculo y las enviaban a las oficinas centrales en Austin, Texas.

Dell contrató a una empresa para instalar un sistema de seguimiento de candidatos basado en la Web, el cual automatizó el proceso de reclutamiento de empleados, el manejo de sus solicitudes de empleo y el progreso a lo largo del proceso de contratación. Luego, la compañía contratada trabajó con Dell para crear medidas personalizadas de reclutamiento, las cuales incluían, por ejemplo, evaluaciones que los gerentes contratantes hacían de los candidatos. Así que ahora Dell puede hacer correlaciones entre el desempeño de los candidatos y las fuentes de donde los obtiene y, por lo tanto, concentrar su reclutamiento en las fuentes más productivas.³⁸

Cómo usan la tecnología los gerentes de recursos humanos

Aplicaciones tecnológicas como las de la figura 1.5 tienen una función importante en la administración de recursos humanos. La tecnología mejora el desempeño de RH en cuatro formas importantes: autoservicio, centros de *atención telefónica*, *incremento de*

la productividad y subcontratación.³⁹ Nuevamente, Dell nos ofrece buenos ejemplos de varias de estas aplicaciones. Por ejemplo, con el uso de su Intranet de recursos

FIGURA 1.5 Algunas aplicaciones tecnológicas de los gerentes de RH

Tecnología	Forma en que RH la utiliza
Proveedores de servicios para solicitantes (PSS)	Los PSS proporcionan y administran servicios para el empleador (por ejemplo, para procesar solicitudes de empleo) desde sus propias computadoras a distancia.
Portales de Internet	Los empleadores los utilizan, por ejemplo, para permitir que los trabajadores administren sus propias prestaciones y actualicen su información personal.
Flujo de video simultáneo	Se usa, por ejemplo, para facilitar la capacitación a distancia.
Internet móvil y acceso a redes inalámbricas	Sirve para facilitar el acceso en línea de los empleados, a las actividades de RH de la empresa.
Agendas personales digitales	Por ejemplo, algunas empresas ofrecen a los nuevos gerentes agendas personales digitales que contienen información pre-cargada que les ayuda a adaptarse mejor a su nuevo puesto, como información de contactos clave e imágenes digitales de los nuevos empleados.
Software para supervisión de redes e Internet	Se utiliza para vigilar el correo electrónico y las actividades en Internet de los empleados, o para supervisar su desempeño.
Sistemas integrados de información de recursos humanos (SIIRH)	Se usan para integrar los sistemas de RH separados del empleador, por ejemplo, al actualizar de manera automática la lista de calificaciones de un empleado, una vez que finaliza su programa de capacitación.
Firmas electrónicas	Firmas electrónicas con validez legal, que el patrón puede utilizar para obtener firmas de candidatos y empleados con mayor rapidez.
La Web	Los gerentes usan mucho la Web, por ejemplo, para hacer encuestas salariales.

Fuentes: Adaptada de Samuel Greengard, "10 HR Technology Trends for 2001", *Workforce, HR Trends and Tools for Business Results* 80, núm. 1 (enero de 2001): 20-22; Jim Meade, "Analytical Tools Give Meaning to Data", *HR Magazine* 46, núm. 11 (noviembre de 2001): 97 ff; Connie Winkler, "Quality Check", *HR Magazine* (mayo de 2007): 93-98.

humanos, los empleados de Dell pueden *atender por sí mismos* muchas de sus transacciones de personal, como la actualización de la información y los cambios en la asignación de prestaciones. La tecnología también le permitió a Dell crear un *centro de atención telefónica* centralizado, donde especialistas en RH responden preguntas de todos los empleados distantes de la empresa, lo cual reduce la necesidad de departamentos de recursos humanos en cada planta Dell.

Cada vez más empresas instalan Internet y sistemas basados en computadoras para aumentar la *productividad* en las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, International Paper Corporation terminó de instalar su sistema de información de recursos humanos (SIRH) “Viking” hace varios años. En términos de eficiencia, la meta del sistema era alcanzar una tasa de personal de RH-empleados de aproximadamente uno por cada 150, y un costo por empleado de \$800 por la prestación de servicios de RH.⁴⁰

Por último, la tecnología también facilita la subcontratación de las actividades de RH con proveedores de servicios especializados, al permitirles acceso por Internet, en tiempo real, a la base de datos de información de recursos humanos del empleador. Hace varios años, por ejemplo, BP subcontrató a Hewitt Associates para que manejara sus actividades de administración de prestaciones.

Aumento de la productividad mediante los SIRH

Por medio del intranet de su empresa, *HR Portals* ofrece a los empleados un punto de acceso único o “entrada” a información relacionada con recursos humanos.⁴¹ Permite que trabajadores, gerentes y ejecutivos accedan y modifiquen de forma interactiva parte de su información. Por consiguiente, facilitan los procesos de administración de recursos humanos y permiten que los gerentes de RH se enfoquen más en asuntos estratégicos.

NCR instaló un portal de RH al que llama *HR eXpress*, el cual está organizado en tres áreas de información: prestaciones y remuneración, capacitación y desarrollo de carrera, y valores y políticas de recursos humanos de NCR.⁴² La empresa también añadió un Centro de Formatos a la barra de títulos de la página. *HR eXpress* ofrece a los empleados de NCR un “atajo” a toda la información que necesitan para administrar tareas de RH, como aquellas que están relacionadas con las prestaciones de la empresa y la actualización de su información del personal. El Centro de Formatos les permite un acceso rápido a cualquier formato de RH que necesiten.

Los estudios suelen indicar que aplicaciones basadas en Internet como ésta (“RH electrónicos”) disminuyen el personal de recursos humanos, agilizan los procesos y reducen los costos por las funciones de RH.⁴³

Administración ética

La **ética** se refiere a las normas o los estándares que alguien utiliza para decidir cuál debe ser su conducta. Las decisiones éticas siempre implican algo de *moralidad*; se trata de cuestiones que tienen graves consecuencias para el bienestar de la sociedad, como el homicidio, los fraudes y el robo. Los titulares de los diarios sobre la falta de ética en la dudosa concesión de compra de acciones en varias corporaciones parecen no tener fin. Puesto que algunas de estas empresas, como el bufete de contabilidad Arthur Andersen, se quedaron literalmente fuera del negocio por errores éticos, uno se pregunta qué estaban pensando sus gerentes.

El Congreso estadounidense aprobó la Ley Sarbanes-Oxley en 2003. Para asegurarse de que los gerentes tomen sus responsabilidades éticas con seriedad, la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) busca terminar con los reportes financieros corporativos erróneos. Entre otras cuestiones, la Ley Sarbanes-Oxley exige que los directores generales y los directores financieros certifiquen los informes financieros periódicos de sus empresas, prohíbe los préstamos personales a ejecutivos y directores, y obliga a los directores generales y a los directores financieros a indemnizar a sus compañías por las ganancias de bonos y la compra de acciones, si después es necesario exponer de nuevo los estados financieros corporativos.⁴⁴ La SOX no sólo rige al director general y al director financiero de la empresa. Por ejemplo, ahora cada empresa que se vuelve pública (emite acciones para venta al público) requiere un código de ética, que en la mayoría de los casos no es promulgado por recursos humanos.

Las responsabilidades que tiene el gerente de recursos humanos con la ética no termina con la Ley Sarbanes-Oxley. Una encuesta descubrió que seis de los diez problemas éticos más graves (seguridad laboral, seguridad en los registros de los empleados, hurtos por parte de empleados, acción afirmativa, trabajo equiparable y derechos de privacidad de los trabajadores) se relacionaban con la administración de recursos humanos.⁴⁵ En el capítulo 8 se explicarán con mayor detalle los aspectos éticos en la administración de recursos humanos.

Certificación de RH

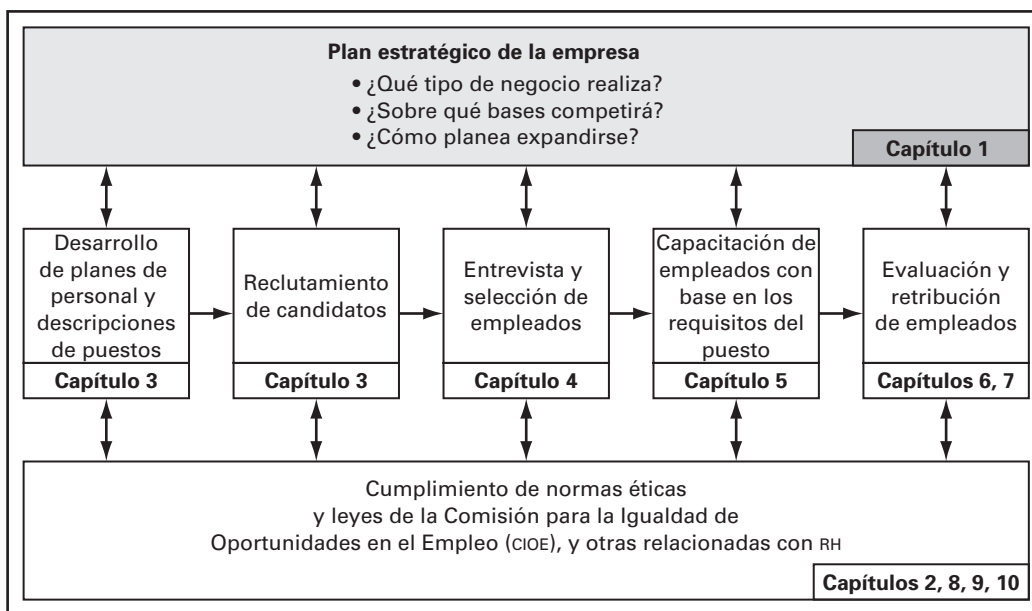
Conforme las tareas del gerente de recursos humanos se vuelven más complejas, aumenta la profesionalización en la administración de RH. En Estados Unidos, más de 60,000 profesionales de RH ya aprobaron uno o los dos exámenes de certificación profesional en RH de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SARM). El Instituto de Certificación en Recursos Humanos (ICRH) de la SARM aplica tales exámenes. Dos niveles de pruebas evalúan el conocimiento de los profesionales en todos los aspectos de la administración de recursos humanos, incluyendo prácticas administrativas, suministro de personal, desarrollo, remuneración, relaciones laborales, así como los aspectos de salud y seguridad. Aquellos que cumplen exitosamente con todos los requisitos obtienen el certificado de APRH (alto profesional en RH) o de PRH (profesional en RH). Recientemente, el Instituto de Certificación en Recursos Humanos empezó a realizar certificaciones estatales, ofreciendo exámenes para los profesionales en recursos humanos de California en 2007.⁴⁶ Los gerentes pueden responder en línea un examen del ICRH en www.HRCI.org (o llamando al número telefónico 866-898-HRCI).

EL PLAN DE ESTE LIBRO

La naturaleza integrada de las actividades de administración de RH

En esta sección se presenta un breve panorama general de los siguientes capítulos, los cuales no deben considerarse como capítulos y temas independientes y sin relación alguna, pues cada uno de ellos interactúa y afecta a los demás: todos deberían ajustarse al plan estratégico del empleador. La figura 1.6 resume esta idea. Por ejemplo, la manera en

FIGURA 1.6 Estrategia y proceso básico de administración de recursos humanos



que pruebe y entreviste a los candidatos a un puesto (capítulo 4) y capacite y evalúe a los trabajadores en activo (capítulos 5 y 6) depende de las obligaciones y responsabilidades específicas del puesto (capítulo 3). La forma en que seleccione (capítulo 4) y capacite (capítulo 5) a los empleados, afectará la seguridad con que éstos realizan sus tareas (capítulo 10). El desempeño de un empleado y, por lo tanto, su evaluación (capítulo 6) no sólo dependen de la motivación del individuo, sino de la forma en que haya identificado las responsabilidades del puesto (capítulo 3), así como de que haya seleccionado y capacitado al empleado (capítulos 4 y 5). Además, como vimos anteriormente, cada una de las estrategias de recursos humanos del empleador en cada área, por ejemplo, cómo recluta, selecciona, capacita, evalúa y remunera a los trabajadores, debe ser congruente con el plan estratégico de la empresa.

A continuación se presenta un panorama general de los capítulos:

Capítulo 2: Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad.

Se trata de lo que usted debe saber acerca de las leyes relativas a la igualdad de oportunidades y su relación con las actividades de administración de recursos humanos, como entrevistar, seleccionar empleados y evaluar su desempeño.

Sección I: Reclutamiento y colocación de los empleados

Capítulo 3: Planeación y reclutamiento de personal. Cómo analizar un puesto y cómo determinar sus requisitos, obligaciones y responsabilidades específicas, así como la manera de determinar qué tipo de individuos se debe contratar y cómo reclutarlos.

Capítulo 4: Las pruebas y la selección empleados. Técnicas, como las pruebas, que podrían utilizarse para asegurarse de contratar a las personas correctas.

Capítulo 5: Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral. Ofrecer la capacitación y el desarrollo pertinentes para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarios para realizar sus tareas.

Sección II: Evaluación y remuneración de los empleados

Capítulo 6: Administración y evaluación del desempeño. Técnicas para administrar y evaluar el desempeño.

Capítulo 7: Remuneración de los empleados. Cómo desarrollar planes salariales justos para los trabajadores, incluyendo incentivos y prestaciones.

Sección III: Derechos y seguridad de los empleados

Capítulo 8: Ética y trato justo en la administración de recursos humanos.

Garantizar un trato justo y ético mediante procesos disciplinarios, de manejo de quejas y de administración de la carrera.

Capítulo 9: Administración de las relaciones laborales y la negociación colectiva. Conceptos y técnicas sobre las relaciones entre los sindicatos y la administración, incluyendo las campañas para organizar sindicatos, negociar y celebrar un contrato colectivo entre los sindicatos y la empresa, así como la administración del contrato.

Capítulo 10: Cuidado de la seguridad y la salud. Las causas de los accidentes, cómo lograr un lugar de trabajo seguro, y las leyes que rigen sus responsabilidades respecto de la seguridad y la salud de los empleados.

Módulo A: Administración de RH a nivel global. Aplicación de las políticas y prácticas de la administración de recursos humanos en un contexto global.

REPASO

Resumen

1. El suministro de personal o la administración de recursos humanos incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, evaluación y desarrollo de los empleados.
2. La administración de RH forma parte de las responsabilidades de todo gerente de línea, las cuales incluyen colocar al individuo indicado en el puesto correcto y, después, brindarle inducción, capacitación y remuneración para mejorar su desempeño en el trabajo.
3. El gerente de recursos humanos y su departamento ofrecen varios servicios de personal al gerente de línea; por ejemplo, el gerente o el departamento de RH brinda asesoría en la contratación, la capacitación, la evaluación, la retribución, la promoción y la disciplina de los empleados en todos los niveles.
4. Los cambios que se están dando en el entorno de la administración de recursos humanos están obligando a que esta área tenga un papel más estratégico en las organizaciones. Estos cambios incluyen una fuerza laboral cada vez más diversa, avances tecnológicos acelerados, la globalización y las modificaciones en la naturaleza del trabajo, como el paso hacia una sociedad de servicios, y un mayor énfasis en la educación y en el capital humano.
5. Una de las consecuencias de las transformaciones en el entorno laboral es que en la administración de RH debe intervenir en

la formulación y la aplicación de las estrategias de una compañía, dada la necesidad que tiene la empresa de utilizar a sus empleados como una ventaja competitiva.

6. La administración de recursos humanos se define como “la formulación y ejecución de sistemas de RH (políticas y prácticas de RH),

que formen a empleados con las competencias y las conductas que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas”. RH es un socio estratégico debido a que la administración de RH trabaja con otros altos gerentes en la formulación y ejecución de la estrategia de la compañía.

Términos clave

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|
| • administración de recursos humanos | • estrategia | • administración estratégica de recursos humanos |
| • autoridad | • estrategia a nivel corporativo | • sistema de trabajo de alto desempeño |
| • gerente de línea | • estrategia competitiva | • ética |
| • gerente de <i>staff</i> | • ventaja competitiva | |
| | • estrategia funcional | |

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Explique qué es la administración de RH y de qué manera se relaciona con la gerencia de línea.
2. Mencione varios ejemplos de cómo los conceptos y las técnicas de administración de RH pueden ser útiles a todos los gerentes.
3. Compare el trabajo de los gerentes de línea y de *staff*. Dé ejemplos de cada uno.
4. Trabaje de manera individual o en equipos, para elaborar una lista que muestre la forma en que tendencias como la diversidad de la fuerza laboral, las innovaciones tecnológicas, la globalización y los cambios en la naturaleza del trabajo han afectado a la universidad a la que usted asiste ahora, o a la organización donde labora.
5. Trabaje de manera individual o en equipos, para crear varios ejemplos que muestren la manera en que las nuevas prácticas de administración de RH que se mencionan en este capítulo (el uso de la tecnología, por ejemplo) se han aplicado o no hasta cierto grado en la universidad a la que usted asiste ahora, o en la organización donde labora.
6. Trabaje de manera individual o en equipos, para entrevistar a un gerente de RH. Con base en esa entrevista, redacte una breve presentación sobre el papel que tiene RH en la creación de organizaciones más receptivas.
7. ¿Por qué es importante que una empresa convierta a sus recursos humanos en una ventaja competitiva? ¿De qué manera puede contribuir RH con esto?
8. ¿Qué es la administración estratégica de recursos humanos y qué función tiene exactamente RH en el proceso de la planeación estratégica?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

Estudio de caso: El problema de Jack Nelson

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

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

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

Después de visitar las 22 sucursales y encontrar problemas similares en muchas de ellas, Nelson se preguntó qué debería hacer la oficina central o qué acciones deberían tomarse. En general, la empresa bancaria se consideraba una institución bien dirigida y su número de empleados había aumentado de 27 a 191 durante los últimos ocho años. Cuanto más pensaba Nelson en el asunto, más confundido se sentía. Aún no había identificado el problema cabalmente y no sabía si tendría que informar de sus hallazgos al presidente. ■

PREGUNTAS

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

Fuente: de Supervision in Action, 4a. ed., de Claude S. George, © 1985. Adaptado con autorización de Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Seguimiento de un caso:***LearnInMotion.com: Introducción***

Uno de los principales temas de este libro es que la administración de RH, es decir, de actividades como reclutamiento, selección, capacitación y retribución de los empleados, no es trabajo exclusivo de un grupo central de RH, sino una actividad donde todo gerente tiene que intervenir. Quizás esto sea más evidente en el pequeño negocio de servicios típico. Aquí, el propietario/gerente por lo general no cuenta con

personal de RH. Sin embargo, el éxito de su empresa (por no mencionar la tranquilidad de su familia) a menudo depende en gran medida de la forma en que se recluta, contrata, capacita, evalúa y retribuye a los trabajadores.

Por lo tanto, para ilustrar y destacar el papel del gerente de RH, a lo largo de este libro haremos el seguimiento de un caso basado en un pequeño negocio real, ubicado al noreste de Estados

Unidos. Cada segmento ejemplificará la manera en que los actores principales (los propietarios y gerentes Jennifer Méndez y Mel Hudson), enfrentan y resuelven diariamente problemas de personal aplicando los conceptos y las técnicas del capítulo específico. Los nombres de la empresa y de los individuos han sido cambiados, al igual que algunos de los detalles; aunque la compañía, las personas, las fechas, los recursos humanos y otros problemas son reales. A continuación se presentan los antecedentes que necesitará para responder las preguntas que se plantean en los capítulos siguientes.

LearnInMotion.com: Su perfil. En junio de 1999, Jennifer y Mel se graduaron como licenciados en administración de empresas por la State University, y la idea de LearnInMotion.com fue resultado de un proyecto en el que trabajaron juntos el último semestre de su clase de Emprendedores. El profesor dividió a los estudiantes en equipos de dos o tres personas, y les asignó la tarea de “crear un plan de negocios para una empresa en Internet”.

A ambos se les ocurrió la idea de LearnInMotion.com. El concepto básico del sitio Web era crear una lista con una amplia gama de cursos de negocios basados en la Web, en DVD o en libros de texto, con un formato de educación continua, para “aprendices autodidactas”; en otras palabras, para individuos trabajadores que desean tomar un curso de administración de negocios desde la comodidad de su hogar. La idea era que los usuarios ingresaran al sitio Web para identificar y luego tomar un curso de diversas maneras. Algunos podían tomarse de manera interactiva en Internet por medio del sitio; otros se basaban en material que podría descargarse directamente a la computadora del usuario; otros más (basados en libros de texto o en DVD) eran pedidos y entregados (en varias zonas metropolitanas importantes) por mensajeros independientes que utilizaban bicicletas o motocicletas. La misión de su negocio era “ofrecer aprendizaje relacionado con el trabajo, dónde, cuándo y de la manera en que usted lo necesite”.

De acuerdo con sus investigaciones, sabían que el mercado para este tipo de aprendizaje relacionado con el trabajo estaba en auge. En Estados Unidos, el mercado de la capacitación corporativa de \$63 mil millones de dólares estaba

(y está) creciendo 10% al año, y ninguna empresa controla más del 2%. En 1999, cuando ellos crearon su plan, 76 millones de aprendices adultos estadounidenses participaron en, al menos, una actividad educativa. En Estados Unidos, más de 100,000 empresas de capacitación y asesoría ofrecieron seminarios, cursos y otras formas de capacitación. Ellos estimaron que los mercados mundiales eran al menos dos o tres veces más grandes que el mercado estadounidense.

Al mismo tiempo, actividades de desarrollo profesional como éstas se estaban basando cada vez más en Internet. Cuando realizaron su proyecto de clase en 1999, 13% de la capacitación se daba por medio de Internet, y se estimaba que el mercado del aprendizaje a distancia o aprendizaje electrónico crecería más de 90% anual durante los siguientes tres años. Decenas de miles de empresas de capacitación tradicionales y en línea, universidades, asociaciones y otros proveedores de contenidos estaban tratando de llegar a sus clientes a través de Internet. Por ello, Jennifer y Mel pensaban que estaban ubicados en el lugar correcto y en el momento adecuado. Y tal vez así era.

Su plan de negocios contenía alrededor de 25 páginas, incluía tablas de proyecciones financieras y cubría los temas comunes: resumen de la empresa, administración, tendencias y oportunidades del mercado, competencia, plan de marketing, plan financiero y apéndices. El resumen ejecutivo de una página contenía una sinopsis del plan y cubría “el negocio”, “el mercado”, “las estrategias”, “la competencia”, “la propuesta de valor”, “las fuentes de ingresos”, “la administración” y “las finanzas y los fondos”. La mayoría de esto es autodescriptivo. Las fuentes de ingresos se referían a las formas en que la empresa generaría utilidades (en este caso, anuncios en línea y patrocinios, listas de tarifas de los proveedores de contenidos, y las tarifas de los cursos realmente vendidos). Las finanzas y los fondos incluían proyecciones financieras básicas, así como posibles “estrategias de salida”, que en este caso incluían la posibilidad de una oferta pública, una fusión con sitios relacionados, o la venta del sitio tal vez a uno de los súper portales que estaban agregando sitios especializados como parte de sus estrategias. Ellos obtuvieron una calificación de 10 para el plan de negocios, un 10 para el curso y una gran ovación por parte de los

empresarios que el profesor había invitado para evaluar las presentaciones.

Cuando ambos se graduaron en junio de 1999, parecía que el auge de Internet no terminaría nunca. Incluso en esa época, en los años previos a myspace, no era poco común que empresarios adolescentes crearan y vendieran sitios Web. Algunos de ellos estaban comercializando sus sitios literalmente por cientos de millones de dólares. El padre de Jennifer tenía un local desocupado en el área de SoHo en Nueva York, de manera que con \$45,000 ahorrados, Jennifer y Mel iniciaron su negocio. Conservaron los servicios de un programador independiente y contrataron a dos personas: un diseñador de páginas Web para que creara los gráficos del sitio (los cuales luego serían dispuestos por el programador) y un gerente de contenido, cuya tarea principal consistía en integrar la información en el sitio conforme los proveedores la enviaran. Hacia finales de 1999, lograron actualizar su plan de negocios en un formato que podrían mostrar a posibles inversionistas. Mandaron la primera versión a tres inversionistas del área de Nueva York y luego esperaron.

Esperaron más tiempo. Como no recibieron respuesta de los primeros tres inversionistas, enviaron el plan a otros cinco. Ya era marzo de 2000 y ocurrió un suceso dramático: el valor de la mayoría de los sitios de Internet y relacionados con la Web se desplomó de forma estrepitosa en el mercado de valores. En algunos casos, empresas que valían mil millones de dólares en febrero de 1999, para abril valían ya menos de 20 millones. “Bueno, 20 millones no son malos”, pensó Mel y continuaron trabajando. Cada día visitaban clientes para conseguir personas que colocaran anuncios en su sitio, para atraer a proveedores de contenidos e incluirlos en sus cursos y para contactar a alguien (a cualquiera)

que entregara cursos basados en libros de texto y en CD-ROM en el área de Nueva York.

Hacia mayo de 2000 tenían alrededor de 300 proveedores de contenido que ofrecían cursos y contenido por medio de LearnInMotion.com. En el verano consiguieron la primera oferta seria de una empresa inversionista, con la cual negociaron gran parte del verano, llegaron a un acuerdo a inicios del otoño, y en noviembre de 2000 cerraron el trato (obtuvieron un poco más de un millón de dólares de inversión).

Después de pagar la enorme cantidad de \$75,000 en tarifas legales (tuvieron que pagar a los abogados de la empresa y de la compañía inversionista para movilizar los voluminosos documentos y acuerdos), contaban con más de \$900,000 para gastar. Según el plan de negocios, los fondos deberían utilizarse para lograr cinco metas principales: rediseñar y ampliar el sitio Web; contratar a siete empleados más; trasladarse a una oficina más grande; diseñar e implementar un calendario para el manejo de información personal (MIP) (los usuarios y los proveedores de los contenidos usarían el calendario para hacer un seguimiento interactivo de sus programas personales y de negocios); y, por último, pero no menos importante, incrementar las ventas. LearnInMotion.com estaba listo y funcionando. ■

PREGUNTAS Y TAREAS

1. ¿Una empresa como ésta, con pocos empleados y contratistas independientes, tendría que realizar alguna tarea de RH? ¿Cuáles serían esas tareas?
2. Con base en su revisión de los catálogos en línea de empresas como Office Max, Staples y HRNext.com, ¿que sistemas básicos de RH recomendaría usted a Jennifer y a Mel?

EJERCICIO DE EXPERIENCIA

Ayudando a “El Donald”

Propósito: El objetivo de este ejercicio es practicar la identificación y aplicación de los conceptos básicos de la administración de

recursos humanos, ilustrando la forma en que los gerentes utilizan dichas técnicas en su trabajo cotidiano.

Conocimientos requeridos: Estar profusamente familiarizado con el material de este capítulo y con, al menos, varios episodios de *El Aprendiz (The Apprentice)*, el programa televisivo protagonizado por el constructor Donald Trump.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones:

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

Referencias

1. Arthur Yeung, “Setting Up for Success: How the Portman Ritz-Carlton Hotel Gets the Best from Its People”, *Human Resource Management*, verano de 2006, 45, núm. 2, pp. 67-75.
2. Citado en Fred K. Foulkes, “The Expanding Role of the Personnel Function”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1975, pp. 71-84. Véase también Warren Wilhelm, “HR Can Make the U.S. a Global Leader”, *Personnel Journal*, mayo de 1993, p. 280.
3. Steve Bates, “No Experience Necessary? Many Companies Are Putting non-HR Executives in Charge of HR with Mixed Results”, *HR Magazine* 46, núm. 11, noviembre de 2001, pp. 34-41.
4. “Human Resource Activities, Budgets & Staffs, 1999-2000”, *BNA Bulletin to Management* 51, núm. 25, 29 de junio de 2000, pp. S1-S6.
5. Susan Mayson y Rowena Barrett, “The ‘Science’ and ‘Practice’ of HR in Small Firms”, *Human Resource Management Review* 16, pp. 447-455.
6. Robert Grossman, “IBM’s HR Takes a Risk”. *HR Management*, abril de 2007, pp. 54-59.
7. “Immigrants in the Workforce”, *BNA Bulletin to Management Datagraph*, 15 de agosto de 1996, pp. 260-261. Véase también Shari Caudron *et al.*, “80 People, Events and Trends that Shaped HR”, *Workforce*, enero de 2002, pp. 26-56.
8. Timothy Appel, “Better Off a Blue-Collar”, *Wall Street Journal*, 1 de julio de 2003, p. B-1.
9. Vea “Charting the Projections: 2004-2014”, *Occupational Outlook Quarterly*, invierno de 2005-2006.
10. Michael Schroeder, “States Fight Exodus of Jobs”, *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2003,

- p. 84. Véase también, Monica Belcourt, "Outsourcing—the Benefits and the Risks", *Human Resource Management Review*, 16, 2006, pp. 269-279.
11. Jessica Márquez, "Hewitt-HP Split May Signal End of 'Lift and Shift' Deals", *Workforce Management*, 11 de diciembre de 2006, pp. 3-4.
 12. Richard Crawford, *In the Era of Human Capital*, Nueva York: Harper Business, 1991, p.26.
 13. Peter Drucker, "The Coming of the New Organization", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1988, p. 45. Véase también James Combs *et al.*, "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance", *Personal Psychology* 59, 2006, pp. 501-528.
 14. www.knowledge.wharton.upe.edu, "Human Resources Wharton", revisado el 8 de enero de 2006.
 15. Véase, por ejemplo, Anthea Zacharatos *et al.*, "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 1, 2005, pp. 77-93.
 16. Tony Carneval, "The Coming Labor and Skills Shortage", *Training & Development*, enero de 2005, p. 39.
 17. "Talent Management Leads in Top HR Concerns", *Compensation & Benefits Review*, mayo/junio de 2007, p. 12.
 18. Véase Diane Piktialis y Hal Morgan, "The Aging of the U.S. Workforce and Its Implications for Employers", *Compensation and Benefits Review*, enero/febrero de 2003, p. 57.
 19. "Charting the Projections: 2004-2014", *Occupational Outlook Quarterly*, invierno de 2005-2006, pp. 48-50.
 20. Michael Horrigan "Introduction to the Projections", *Occupational Outlook Quarterly*, invierno de 2003-2004, p. 5.
 21. Eva Kaplan-Leiserson, "The Changing Workforce", *Training and Development*, febrero de 2005, pp. 10-11.
 22. Nadira Hira, "You Raised Them, Now Manage Them", *Fortune*, 28 de mayo de 2007, 155, 10, p. 38; Katheryn Tyler, "The Tethered Degeneration". *HR Magazine*, mayo de 2007, pp. 41-46; Jeffrey Zaslow, "The Most Praised Generation Goes to Work", *Wall Street Journal*, 20 de abril de 2007, pp. W1, W7.
 23. Jennifer Schramm, "Exploring the Future of Work: Workplace Visions", *Society for Human Resource Management*, núm. 2, 2005, p. 6.
 24. Talent Management Leads in Top HR Concerns", *Compensation & Benefits Review*, mayo/junio de 2007, p. 12.
 25. Brian Becker y Mark Huselid, "Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms", *Human Resource Management* 38, núm. 4, invierno de 1999, pp. 287-301.
 26. Patrick Gunnigle y Sara Moore, "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications", *Reseña personal* 23, núm. 1, 1994, pp. 63-84. Véase también Joseph Martocchio, *Strategic Compensation*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 9-15.
 27. "Automation Improves Retailer's Hiring Efficiency and Quality", *HR Focus*, 82, núm. 2, febrero de 2005, p. 3.
 28. Patrick Gunnigle y Sara Moore, "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications", *Personnel Review* 23, núm. 1, 1994, pp. 63-84; Gary Dessler, *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008, pp. 77-97.
 29. Gunnigle y Moore, "Linking Business Strategy", 64.
 30. Michael Porter. *Competitive Strategy*, Nueva York: The Free Press, 1980, p. 14.
 31. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008, p. 86.
 32. Jeffrey Schmidt, "The Correct Spelling of M & A Begins with HR", *HR Magazine*, 46, núm. 6, junio de 2001, pp. 102-108. Véase también Wendy Boswell, "Aligning Employees with the Organization's Strategic Objectives: Out of Line of Sight, Out of Mind". *International Journal of Human Resource Management* 17, núm. 9, septiembre de 2006, pp. 1014-1041.
 33. "Super Human Resources Practices Result in Better Overall Performance, Report Says", *BNA Bulletin to Management*, 26 de agosto de 2004, pp. 273-274.
 34. Véase, por ejemplo, George Benson *et al.*, "High Involvement Work Practices and Analysts' Forecasts of Corporate Earnings", *Human Resource Management* 45, núm. 4, invierno de 2006, pp. 519-537.

35. Robert Grossman, "IBM's HR Takes a Risk", *HR Management*, abril de 2007, pp. 54-59.
36. Chris Brewster *et al.*, "What Determines the Size of the HR Function? A Cross National Analysis", *Human Resource Management* 45, núm. 1, primavera de 2006, pp. 3-21.
37. Póngase en contacto con la Society for Human Resource Management, 703.535.6366.
38. Connie Winkler, "Quality Check", *HR Magazine*, mayo de 2007, pp. 93-98.
39. "The Future of HR", *Workplace Visions* 6, Society for Human Resource Management, 2001, pp. 3-4.
40. Bill Roberts, "Process First, Technology Second", *HR Magazine*, junio de 2002, pp. 40-46.
41. Chris Pickering, "A Look through the Portal", *Software Magazine* 21, núm. 1, febrero de 2001, pp. 18-19.
42. Jill Elswick, "How NRC Corp. Undertook an Intranet Makeover to Improve Access to HR Information", *Employee Benefits News*, 1 de enero de 2001, artículo 01008001.
43. Stefan Strohmeier, "Research in e HRM: Review and Implications", *Human Resource Management Review* 17, 2007, pp. 19-37.
44. Jonathan Seggal, "The Joy of Cooking", *HR Magazine*, noviembre de 2002, pp. 52-58.
45. Kevin Wooten, "Ethical Dilemmas in Human Resource Management", *Human Resource Management Review* 11 (2001), p. 161.
46. "The Human Resource Certification Institute (HRCI) Announces the California Certification", www.hrci.org/HRCI_Files/_Items/HRCI-MR-TAB2-951/Docs/At_A_Glance.pdf, consultado el 28 de diciembre de 2007.

ADMINISTRACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DE LA DIVERSIDAD

- Selección de leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo
- Defensa contra alegatos por discriminación
- Ejemplos de prácticas laborales discriminatorias
- El proceso de la CIOE para la aplicación de las leyes
- Programas para administrar la diversidad y de acción afirmativa

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Resumir *las leyes básicas de la igualdad de oportunidades en el empleo respecto de la edad, la raza, el género, el origen nacional, la religión y la discriminación por discapacidad.*
- Explicar *las defensas básicas en caso de ser acusado de prácticas discriminatorias.*
- Elaborar *un resumen de lo que los empleadores pueden hacer o no en cuanto a la práctica ilícita de reclutamiento, selección, ascensos y despidos.*
- Explicar *el proceso que sigue la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo al aplicar la legislación.*

INTRODUCCIÓN

En un juicio, aparentemente motivado por su nueva campaña “Erradicación del racismo en el empleo”, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (CIOE) recientemente acusó a Walgreens de discriminación en contra de gerentes y farmacéuticos. Dijo que Walgreens se basó en la raza para determinar la asignación de empleados a tiendas de bajo desempeño en comunidades afroestadounidenses.¹

SELECCIÓN DE LEYES PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO

Difícilmente pasa un día sin que se informe sobre algún juicio relacionado con la igualdad de oportunidades en el trabajo. Una encuesta de 300 asesores corporativos generales reveló que uno de los principales temores legales son las demandas laborales de este tipo.² Resulta arriesgado efectuar tareas cotidianas de supervisión como contrataciones o transferencias de empleados, sin conocer las leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo. Comencemos desde el principio.

Antecedentes

Las leyes que prohíben la discriminación de miembros de grupos minoritarios estadounidenses no son nuevas. Por ejemplo, la V Enmienda de la Constitución de Estados Unidos (ratificada en 1791) establece que “nadie será [...] privado de su vida, libertad o patrimonio sin antes mediar un proceso legal”.³ Otras legislaciones, así como diversas decisiones de los tribunales, declararon ilegal la discriminación contra los grupos minoritarios a principios de 1900, al menos en teoría.⁴ Sin embargo, en la práctica, el Congreso y varios presidentes no quisieron tomar medidas reales ante las cuestiones de la igualdad en el empleo, sino hasta principios de la década de 1960. En esa época, “los movimientos civiles de descontento entre las minorías y las mujeres los obligaron a actuar”. Finalmente, estos grupos resultaron protegidos por la nueva legislación sobre igualdad de derechos, así como por las instituciones creadas para implementarlas y cumplirlas.⁵

Ley de Igualdad de Salarios de 1963

La **Ley de Igualdad de Salarios de 1963** (enmendada en 1972) fue una de las primeras leyes que se aprobaron, y prohibió la discriminación salarial con base en el género, cuando los puestos implicaran actividades (habilidades, esfuerzo y responsabilidades) equivalentes, así como cuando se realizaran en condiciones laborales similares. Sin embargo, las diferencias salariales no infringen la ley cuando se basan en un sistema de antigüedad, de méritos, de medición de los ingresos en razón del volumen o la calidad de la producción, o en cualquier otro factor de distinción que no sea el género.

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

Lo que dicta la ley

El **Título VII de la Ley de los Derechos Civiles de 1964** fue otra legislación innovadora. El Título VII (en su enmienda de 1972, por la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo) prohíbe al empleador discriminar a los individuos por su raza, color, religión, género u origen nacional. En específico, establece que será ilícito que una empresa:⁶

1. *No contrate o despida a alguna persona, o discrimine a alguien de alguna otra manera* en cuanto a remuneración, términos, condiciones o privilegios de empleo, debido a la raza, el color de la piel, la religión, el género o su origen nacional.

2. *Limite, segregue o clasifique a sus empleados o a quienes soliciten empleo, de manera que prive o pudiera privar a alguien de las oportunidades laborales, o afectar negativamente de cualquier otra forma su calidad como trabajador, a causa de su raza, color, religión, género u origen nacional.*

El Título VII estableció la **Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo** (CIOE), que consiste en cinco miembros que son nombrados por el presidente, con la asesoría y el consentimiento del Senado; el cargo de los miembros de la CIOE dura cinco años. Desde luego, la CIOE también incluye a miles de miembros que ayudan a la aplicación de la ley de Derechos Civiles en ambientes laborales.

El establecimiento de la CIOE mejoró de manera significativa la capacidad del gobierno federal para aplicar la legislación de igualdad de oportunidades en el empleo. Esta institución recibe e investiga quejas de discriminación laboral enviadas por individuos agraviados y, cuando encuentra que hay causas razonables que justifiquen los cargos, trata de llegar a un acuerdo (usando la conciliación) para que se termine la discriminación. Si la conciliación fracasa, la CIOE tiene la facultad de acudir directamente a los tribunales para cumplir las leyes. Con base en la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972, la CIOE puede presentar, en nombre de la persona agraviada, una denuncia por discriminación, aunque el individuo la llegue a presentar por su cuenta. Más adelante en este mismo capítulo, explicaremos el procedimiento con mayor detalle.

Decretos ejecutivos

De acuerdo con los decretos ejecutivos emitidos por varios presidentes estadounidenses hace varios años, la mayoría de las organizaciones que hacen negocios con el gobierno de EUA tienen la obligación, más allá de lo que establece el Título VII, de evitar la discriminación laboral. Los Decretos Ejecutivos 11246 y 11375 no sólo prohíben la discriminación, sino que también obligan a los contratistas a emprender una **acción afirmativa** para garantizar la igualdad de oportunidades laborales (más adelante, en este capítulo, explicaremos esa acción afirmativa). Los decretos establecieron, además, la **Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales** (OPCCF), que es responsable de vigilar el cumplimiento de los contratos federales.

Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967

La **Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967** (LDEA) en su enmienda prohibió la discriminación de los trabajadores o aspirantes que tienen 40 años o más, lo cual acabó con casi todas las jubilaciones obligatorias.⁷

Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973

La **Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973** obliga a los patrones que tienen contratos federales por más de \$2,500 a que emprendan una acción afirmativa para el empleo de las personas discapacitadas. La ley no obliga a que se contrate a alguien que no esté calificado para el puesto, aunque exige que el empleador tome medidas para dar trabajo a una persona con discapacidad, salvo que ello represente para la organización una dificultad exagerada.

Ley de Discriminación por Embarazo de 1978

En 1978 el Congreso aprobó la **Ley de Discriminación por Embarazo** (LDE), como enmienda del Título VII. La ley amplió la definición de discriminación por género y ahora incluye también el embarazo, el alumbramiento o las condiciones de salud relacionadas. La ley prohíbe que estas situaciones se utilicen como motivo para discriminar en la contratación, la promoción, la suspensión, el despido, o cualquier otro término o condición laboral. Básicamente, establece que si un empleador ofrece a sus trabajadores cobertura por incapacidad, entonces el embarazo y el alumbramiento deben ser tratados como cualquiera otra incapacidad, y quedar incluidos en el plan como una de las coberturas.

El porcentaje de quejas de discriminación por embarazo que recibió la CIOE en los últimos años fue de casi 39%; mientras que los casos ganados por el demandante alcanzaron 66%.⁸ A pesar de la visión progresista en los recursos humanos de la actualidad, hace poco una empresa automotriz despidió a una empleada después de que avisó que estaba embarazada. ¿Cuál fue la razón? Supuestamente “para que no terminara vomitando o con espasmos dentro de uno de sus vehículos. Ellos dijeron que en ocasiones ocurre eso a las mujeres embarazadas y que así se podría causar un accidente...”⁹

Lineamientos de organismos federales

Los organismos federales encargados de vigilar el cumplimiento de las leyes y los decretos ejecutivos antes mencionados emiten sus propios lineamientos. El propósito general de esos **lineamientos de organismos federales** consiste en expresar los procedimientos recomendados para que las organizaciones cumplan con las leyes de igualdad en el empleo.

Lineamientos uniformes para los procedimientos de selección de empleados

La CIOE, la Comisión del Servicio Civil, el Departamento del Trabajo y el Departamento de Justicia han emitido lineamientos uniformes y detallados para los empleadores,¹⁰ los cuales reemplazaron los lineamientos formulados anteriormente por la CIOE. En ellos se establecen procedimientos “altamente recomendados” respecto de asuntos como las relaciones con los empleados, los sistemas de registro, las investigaciones previas a una contratación y los programas de acción afirmativa. La OPCCF tiene su propio *Manual de lineamientos*; la Asociación Psicológica Estadounidense publicó sus *Estándares de evaluación educativa y psicológica* (que no son legalmente obligatorios).

Históricamente, estos lineamientos sirvieron como base para los procedimientos de las leyes para la igualdad laboral. Por ejemplo, recuerde que la LDEA prohibió que los empleadores discriminen a las personas mayores de 40 años por su edad; los lineamientos posteriores de la CIOE determinaron que era ilícita la discriminación en la contratación (o en cualquier circunstancia) al dar preferencia a individuos que rondan los 40 años de edad. De esta manera, si dos aspirantes solicitan el mismo puesto, y uno tiene 45 años y el otro 55 años de edad, el empleador no podría rechazar al candidato de 55 años por su edad y defenderse diciendo que contrató a un individuo mayor de 40 años.¹¹ (Sin embargo, contratar a una persona de, digamos, 53 años, sí podría ser defendible).

Acoso sexual

El acoso con base en el género (acoso sexual) es una transgresión al Título VII, cuando tal conducta tiene el propósito o el efecto de entorpecer, de manera considerable, el desempeño laboral de un trabajador, o de crear un contexto laboral intimidante, hostil u ofensivo. Asimismo, los lineamientos de la CIOE establecen que los empleadores cuentan con la responsabilidad de mantener los lugares de trabajo libres de acoso sexual e intimidación. La Ley de los Derechos Civiles de 1991 permite que las víctimas de discriminación intencional, incluyendo el acoso sexual, tengan derecho a juicios con jurado, así como que reciban indemnizaciones por dolor, sufrimiento, daños y perjuicios, cuando el patrón haya actuado con “malicia o indiferencia imprudente” hacia los derechos individuales.¹²

Las leyes contra el acoso sexual no sólo cubren el acoso de hombres hacia mujeres, sino también los casos donde las mujeres acosan a los hombres y el acoso hacia individuos del mismo género. La Corte Suprema de Estados Unidos resolvió (en el caso *Oncale contra Sundowner Offshore Services Inc.*) que “el acoso sexual por una persona del mismo género también se aplica con criterios establecidos en el Título VII”. Estableció que los subalternos, compañeros de trabajo o superiores del mismo género podrían ser acusados, en caso de crear un ambiente laboral hostil para el trabajador.¹³

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

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

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

Demostración del acoso sexual

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

Quid Pro Quo

La forma más directa consiste en probar que el hecho de haber rechazado las sugerencias de algún supervisor afectaron de forma negativa aquello que la CIOE llama “una acción de empleo tangible”, como la contratación, el despido, el ascenso, el descenso, una tarea indeseable, las prestaciones, la remuneración o la asignación de actividades. En un caso, una empleada logró probar que sus éxitos y avances laborales dependían de que respondiera a las insinuaciones sexuales de su gerente.

Ambiente hostil creado por los supervisores

No siempre se requiere probar que el acoso tuvo consecuencias tangibles como un descenso o un despido. Por ejemplo, en un caso el tribunal consideró que el acoso sexual

de un supervisor había afectado significativamente la capacidad psicológica y emocional de una empleada, al grado que ésta consideró la posibilidad de renunciar a su trabajo. Por lo tanto, aunque no hubo amenazas ni promesas directas a cambio de favores sexuales, el hecho de que sugerirlos hubiera afectado el desempeño de la mujer y creado un ambiente laboral ofensivo para ella fue suficiente al probar el acoso sexual.

No obstante, es difícil establecer la diferencia entre acoso sexual y coqueteo. Los tribunales no interpretan como acoso sexual las relaciones de índole sexual que surgen durante el empleo y no tienen un efecto importante sobre éste. Por ejemplo, la Corte Suprema de Estados Unidos estableció que la ley del acoso sexual no cubre el “coqueteo intersexual”. En su fallo, el juez Scalia dijo que los tribunales tendrán que distinguir de forma cuidadosa entre una “simple molestia” y una conducta realmente abusiva.¹⁴

Ambiente hostil creado por los compañeros de trabajo u otros que no sean empleados

El comportamiento cuestionable no necesariamente tiene que provenir del supervisor. Las acciones de un compañero de trabajo, o incluso de los clientes, pueden ocasionar que al empleador se le considere responsable de acoso sexual. Por ejemplo, un tribunal estableció que un uniforme sexualmente provocativo que la empresa exigió había generado que los clientes hicieran comentarios lascivos hacia las trabajadoras. Cuando la empleada aseguró que no utilizaría más ese uniforme, fue despedida. Puesto que la empresa no logró demostrar que había una necesidad relacionada con el trabajo para el uso de un uniforme así, y sólo tenían que usarlo las mujeres, el tribunal determinó que el empleador en realidad era el responsable de la conducta de acoso sexual. Este tipo de comportamiento tan desagradable por parte de los clientes suele ocurrir cuando tienen posiciones de poder, y cuando consideran que es poco probable que los castiguen.¹⁵

Decisiones de los tribunales

La Corte Suprema de Estados Unidos utilizó el caso *Meritor Savings Bank, FSB contra Vinson* para ratificar los lineamientos de la CIOE en cuanto al acoso sexual. Otras dos decisiones recientes de la Corte Suprema dieron aún más claridad a la legislación sobre acoso sexual.

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

Las decisiones de los tribunales en estos casos tienen varias implicaciones relevantes para los empleadores.

En primer lugar, dejan claro que en los casos *quid pro quo* no es necesario que el empleado sea víctima de una acción laboral tangible (como un descenso) para ganar el caso.

En segundo lugar, el tribunal planteó una importante defensa en las demandas por acoso, ya que aseveró que el empleador puede defenderse de cualquier acusación

por responsabilidad en acoso demostrando dos cuestiones. Primero, debe demostrar que “tomó medidas razonables para evitar y corregir con prontitud cualquier conducta de acoso sexual”. Segundo, tiene que demostrar que el demandante “no fue capaz de aprovechar las oportunidades preventivas o correctivas ofrecidas por el empleador”. La Corte Suprema indicó que si el empleado no utiliza los sistemas formales de reporte, esto cubriría el segundo componente.

Las organizaciones sensibles toman rápidamente medidas para demostrar que tuvieron “un cuidado razonable”. Por ejemplo, al establecer firmes políticas contra el acoso sexual, al capacitar a los gerentes y a los empleados en cuanto a sus responsabilidades en el cumplimiento de dichas políticas, al establecer procesos de reporte, al investigar las acusaciones con celeridad y al tomar medidas correctivas rápidas, cuando se requiera.¹⁶

Causas

El acoso sexual es más común en ciertas circunstancias. El factor más importante es un clima social permisivo, donde los empleados consideran riesgoso emitir una queja, las quejas no serán tomadas en serio y los culpables no recibirán sanción alguna.¹⁷ Las mujeres de grupos minoritarios son particularmente vulnerables. Un estudio reveló que “las mujeres experimentan más acoso sexual que los hombres; que los miembros de grupos minoritarios sufren un mayor acoso étnico que los individuos caucásicos; y que las mujeres de grupos minoritarios en general experimentan más acoso que los hombres de grupos mayoritarios, los hombres de grupos minoritarios y las mujeres de grupos mayoritarios”.¹⁸

Es probable que la mayoría de la gente considere que los impulsos sexuales provocan el acoso sexual, aunque no siempre es así. Los estudios sugieren que el *acoso por género* es un tipo de acoso sexual común. El **acoso por género** es “un tipo de acoso en un ambiente hostil, que al parecer está motivado por la hostilidad dirigida a individuos que transgreden los ideales del género”. Por ejemplo, en un caso, los jefes dijeron a una contadora con un alto desempeño que “caminara [y se] vistiera de forma más femenina”.¹⁹

Junto con las causas, se encuentra el hecho desafortunado de que la mayoría de las víctimas de acoso sexual no entablan una demanda o una queja. A causa del temor de perder su empleo o de la creencia en que las quejas no tendrán efecto alguno, renuncian o tratan de evitar a sus acosadores. “Las pocas mujeres que se quejan de manera formal sólo lo hacen después de enfrentar un acoso sexual grave y frecuente; es probable que en ese momento ya haya ocurrido un daño considerable”.²⁰ En ocasiones, los victimarios no se dan cuenta de que su pésima conducta ofende a otras personas. La capacitación y las políticas contra el acoso sexual podrían reducir estos problemas.

Hay varias situaciones psicológicas y prácticas que complican la situación de acoso. Por ejemplo, los hombres y las mujeres no perciben los hechos relacionados con el acoso de la misma forma. “Las mujeres perciben una gama más extensa de conductas socio-sexuales como acoso”, en especial las conductas que implican “un acoso en ambiente laboral hostil, las actitudes de menosprecio hacia las mujeres, la presión para aceptar citas o el contacto sexual físico”.²¹ Así, lo que un hombre consideraría un comportamiento inocente, para una mujer quizá represente acoso.

Qué deberían hacer el gerente o el empleador

Cuando ocurra una situación como éstas, los empleadores deberían hacer dos cosas: tomar medidas para asegurarse de que no ocurra el acoso (como establecer políticas firmes) y, una vez involucrado en una situación de ese tipo, aplicar acciones correctivas inmediatas, incluso si la parte afectada no es su empleado, una vez que se entera (o tendría que enterarse) de la conducta de acoso.²² (Véase el recuadro *RH en la práctica*, donde se incluyen medidas específicas). Las metas consisten en reducir o eliminar los casos de acoso sexual, así como en reducir al máximo la responsabilidad de la organización en este tipo de denuncias.

Sin embargo, tomar lo que los tribunales denominan medidas “razonables” para evitar el acoso quizá resulte insuficiente, ya que un procedimiento de demanda por acoso sexual podría ser razonable en un sentido legal, pero no tan razonable para el empleado que debe utilizarlo. En un estudio, los investigadores encuestaron a cerca de 6,000 empleados del ejército estadounidense. Sus hallazgos indicaron evidentemente que el reporte de acoso a menudo originaba una venganza, así como que podía dañar a la víctima “en cuanto a una menor satisfacción laboral y mayor malestar psicológico”. En esta clase de situaciones, la respuesta más “razonable” era no hacer nada y abstenerse de hacer un reporte. Por consiguiente, los administradores que se toman en serio la prevención del acoso sexual deben asegurarse de que el clima organizacional (incluyendo la verdadera disposición de la gerencia para erradicar el acoso), y no sólo los procedimientos y las reglas por escrito, apoyen a los empleados que se sientan víctimas de acoso.²³

Qué puede hacer el empleado

El trabajador que se considera víctima de acoso sexual también puede tomar varias medidas para resolver el problema. Antes de hacer algo, el empleado debería entender la forma en que los tribunales definen el acoso sexual. Por ejemplo, el acoso sexual por “ambiente hostil” por lo general significa que la intimidación discriminatoria, los insultos y el ridículo que había en el lugar de trabajo eran lo suficientemente graves y generalizados para alterar las condiciones laborales. En tales casos, los tribunales observan varias cuestiones: si la conducta discriminatoria es frecuente o grave; si es físicamente amenazadora o humillante, o si sólo se trata de una frase ofensiva, y si lo anterior interfiere con el desempeño laboral de un empleado. También observan si el empleado aceptó la conducta o dejó claro de inmediato que la conducta era indeseable, inaceptable u ofensiva. Algunas de las medidas que un empleado podría tomar son:

1. Interponer una queja o protesta verbal lo más pronto posible con el acosador y el jefe de éste, exigiendo que cesen los acercamientos no deseados porque la conducta es desagradable.
2. Escribir una carta al acusado. Se puede tratar de una carta amable y moderada con tres elementos: una descripción detallada de los hechos, tal como los considera la víctima; una descripción de sus sentimientos y del daño que cree que se le haya hecho; y una declaración donde solicita que la relación futura sea únicamente profesional. Entregar esta carta en persona y, de ser necesario, con un testigo.
3. Si la conducta indeseable no se detiene, presentar al gerente del acosador y al director de recursos humanos, reportes verbales y escritos referentes a la conducta indebida y de sus esfuerzos infructuosos por detenerla.

RH EN LA PRÁCTICA

QUÉ DEBERÍAN HACER LOS EMPLEADORES PARA DISMINUIR SU RESPONSABILIDAD EN ACUSACIONES DE ACOSO SEXUAL

1. Tomar con seriedad todas las quejas sobre acoso.
2. Establecer políticas firmes que condenen este tipo de comportamiento. Las normas de la CIOE establecen que una política eficaz en contra del acoso debería incluir una explicación clara de la conducta prohibida; asegurar la protección contra una venganza hacia empleados que presentan quejas, o brinden información relacionada con dichas quejas; un proceso de presentación de quejas escrito con claridad, que garantice confidencialidad y medios accesibles para expresar la queja, así como investigaciones rápidas, detalladas e imparciales; por último, asegurar con claridad que el empleador tomará medidas correctivas inmediatas y adecuadas cuando ocurra el acoso.²⁴
3. Informar a todos los empleados acerca de la política que prohíbe el acoso sexual y de los derechos que garantiza la política.
4. Desarrollar e implementar un procedimiento de quejas.
5. Establecer un sistema administrativo de respuesta que incluya una reacción y una investigación inmediatas, por parte de la alta gerencia. La posibilidad de que se adjudique responsabilidad al patrón disminuye considerablemente cuando su respuesta es “adecuada” y “calculada de manera razonable para evitar futuros acosos”.²⁵
6. Iniciar sesiones de capacitación gerencial con los supervisores y los gerentes, para incrementar su conciencia sobre este problema. Luego, como en cualquier entrenamiento, asegurarse de que la capacitación para evitar el acoso sexual tenga el efecto deseado. De hecho, un estudio reveló que en realidad los aprendices tenían menos (no más) probabilidades que otros grupos de percibir un acto como acoso sexual, que estaban menos dispuestos a reportar el acoso sexual y que eran más proclives a culpar a la víctima. El programa se había enfocado demasiado en los aspectos legales del acoso y no lo suficiente en sus implicaciones éticas y morales.²⁶
7. Disciplinar a los gerentes y a los empleados involucrados en un caso de acoso sexual.
8. Guardar registros detallados de quejas, investigaciones y acciones tomadas.
9. Realizar entrevistas de salida que dejen ver cualquier queja y establezcan, en un documento firmado, las razones de una renuncia.
10. Publicar periódicamente las políticas sobre el acoso sexual (véase la figura 2.1).
11. Fomentar la comunicación con los niveles superiores por medio de encuestas escritas sobre actitudes, líneas telefónicas directas y otros procedimientos de retroalimentación que permitan conocer los sentimientos de los empleados respecto de cualquier evidencia de acoso sexual.²⁷

FIGURA 2.1 Lo que una política de acoso sexual debe cubrir

La CIOE establece que la política en contra del acoso debería contener una explicación clara de la conducta prohibida; asegurar la protección contra la venganza hacia empleados que presentan quejas, o brinden información relacionada con dichas quejas; un proceso de presentación de quejas escrito con claridad, que garantice confidencialidad y medios accesibles para expresar la queja, así como investigaciones rápidas, detalladas e imparciales; por último, asegurar con claridad que el empleador tomará medidas correctivas inmediatas y adecuadas cuando ocurra el acoso.

4. Si las cartas y las solicitudes hechas al patrón no son suficientes, entonces la víctima debe dirigirse a la oficina local de la CIOE para entablar una denuncia.
5. Si el acoso es muy grave, el empleado también puede consultar a un abogado para demandar al acosador por asalto y agresión, imposición intencional de daño emocional y desagravio por mandato judicial, así como para cobrar una indemnización por tales daños.

Algunas decisiones de los tribunales respecto de la igualdad de oportunidades en el empleo

Varias decisiones de los tribunales ayudaron a crear las bases de interpretación para las leyes de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, como aquellas que implican acoso sexual. En esta sección, se resumen algunas decisiones importantes.

Griggs contra Duke Power Company

Griggs contra Duke Power Company (1971) fue un caso fundamental, ya que la Corte Suprema lo utilizó para establecer jurisprudencia al definir la discriminación injusta. En este caso, los abogados demandaron a Duke Power Company en nombre de Willie Griggs, quien solicitó un empleo como manipulador de carbón. La empresa exigía que sus manipuladores de carbón hubieran terminado el bachillerato. Griggs argumentó que este requisito era discriminatorio porque no se relacionaba con el buen desempeño en el trabajo y porque provocaba que se rechazara a un número mayor de afro-americanos que de caucásicos para dichos puestos.

Griggs ganó el caso. La decisión del tribunal fue unánime; en su opinión por escrito, el presidente de la Corte Suprema, Burger, estableció tres lineamientos decisivos que afectan la legislación de la igualdad en el empleo. En primer lugar, el tribunal decretó que la discriminación por parte del empleador no necesita ser explícita. En otras palabras, no es necesario demostrar que el empleador discriminó de manera intencional al trabajador o al candidato; tan sólo se tendrá que demostrar que la discriminación ocurrió. En segundo lugar, el tribunal estableció que una práctica de empleo (en este caso, exigir el certificado de bachillerato) debe estar *relacionada con el trabajo*, si tiene una influencia injusta sobre los miembros de una **clase protegida**. En palabras del juez Burger:

La ley no sólo prohíbe la discriminación explícita, sino también las prácticas que son justas de forma, pero que de hecho son discriminatorias en la práctica. El punto de referencia son las necesidades del negocio. Si no se puede demostrar que una práctica de empleo, que opera para excluir a los afro-estadounidenses, está relacionada con el desempeño en el trabajo, entonces la práctica queda prohibida.²⁸

En tercer lugar, la opinión de Burger determinó claramente que el patrón debe demostrar que la práctica de contratación se relaciona con el puesto de trabajo. De esta manera, el *empleador* debe demostrar que la práctica de empleo (en este caso, exigir un diploma de bachillerato) es necesaria para desempeñar el trabajo de forma satisfacto-

ria, en caso de que tenga una influencia negativa (que discrimine involuntariamente) sobre los miembros de una clase protegida.

Albemarle Paper Company contra Moody

En el caso *Griggs*, la Suprema Corte decidió que una herramienta de selección (como un examen) debería estar relacionada con el puesto o ser válida, es decir, que el desempeño en el examen esté vinculado con el desempeño en el puesto. El caso *Albemarle* de 1975 es importante porque ayudó a aclarar lo que el empleador debe hacer para demostrar que el examen u otras herramientas de selección se relacionan o predicen el desempeño en el trabajo. Por ejemplo, el tribunal dijo que si un empleador planea utilizar un examen para seleccionar a los candidatos para un puesto, los estándares de desempeño para los trabajadores del puesto en cuestión deben ser claros y no tener ambigüedades, para que el empleador logre identificar a los aspirantes con mejor desempeño que los demás (y, por lo tanto, si las herramientas de selección fueron eficaces).

Para llegar a esta resolución, el tribunal también recurrió a los lineamientos de la CIOE acerca de los procedimientos aceptables de selección, y convirtió tales lineamientos en la “ley de la tierra”.²⁹

La Ley de Derechos Civiles de 1991

Diversas legislaciones posteriores de la Corte Suprema, en la década de 1980, limitaron realmente la protección de las mujeres y de los grupos minoritarios con las leyes de igualdad en el empleo, lo cual motivó que, en poco tiempo, el Congreso aprobara una nueva Ley de Derechos Civiles. El presidente George Bush padre firmó la **Ley de Derechos Civiles de 1991 (LDC, 1991)** en noviembre de 1991. El efecto de ésta fue revertir la Ley de Igualdad en el Empleo a la situación en que se encontraba antes de las decisiones de la década de 1980 y, en algunos casos, asignó más responsabilidades a los empleadores.

En primer lugar, la LDC de 1991 consideraba el tema de la *carga de la prueba*. Con base en esta ley, en la actualidad el proceso de entablar una demanda por discriminación, y de responder a ella, se realiza como sigue: el demandante (un aspirante rechazado, por ejemplo) demuestra que una práctica en el empleo (como un examen) tiene una influencia desigual (o “negativa”) sobre un grupo específico. (El término **influencia desigual** “significa que un empleador utiliza una práctica o una política de empleo con una influencia [efecto] negativa[o] mayor sobre los miembros de un grupo protegido por el Título VII que sobre otros empleados, sin importar las intenciones”.³⁰) Por ejemplo, el hecho de exigir un título universitario para un empleo llegaría a provocar una afectación negativa sobre algunos grupos minoritarios. Las acusaciones de impacto desigual no requieren pruebas de intenciones discriminatorias. En cambio, la parte demandante debe demostrar dos cuestiones: primero, que hay una disparidad significativa entre la proporción de (por ejemplo) mujeres en el grupo laboral disponible y la proporción de contrataciones. En segundo lugar, el demandante tiene que demostrar que una práctica de empleo aparentemente neutral, como la difusión de vacantes mediante comentarios entre personas o el requisito de que el trabajador “pueda levantar 45 kilogramos de peso”, provoca la disparidad.³¹

Luego, una vez que el demandante cubre su carga de demostrar un impacto desigual, el *empleador* tiene la *carga de probar* que la práctica cuestionada se relaciona con el puesto de trabajo en cuestión. Por ejemplo, el empleador tendrá que demostrar

que el levantamiento de 45 kilogramos realmente es necesario para desempeñar, de manera eficaz, el puesto de trabajo en cuestión y que el negocio no funcionaría bien sin tal requisito, es decir, se trata de una necesidad de la organización.

La LDC de 1991 también facilita la demanda por *daños económicos* en ciertos casos. La ley contempla que a un empleado que reclama *discriminación intencional* (llamada **trato desigual**) le es posible pedir indemnización por daños y una compensación punitiva, si puede demostrar que el empleador se involucró en una discriminación “con malicia o indiferencia irresponsable, ante los derechos federales de protección de un individuo agraviado”. (Véase también el recuadro *Temas globales de RH*).

Por último, la LDC de 1991 también establece que:

Se incurre en una práctica de empleo ilícita cuando la parte demandante demuestra que la raza, el color, la religión, el género o el origen nacional fueron factores estimulantes para cualquier práctica de empleo, aun cuando otros factores también hayan motivado dicha práctica.³²

En otros términos, por lo general, un empleador no puede evitar una responsabilidad legal al demostrar que hubiera tomado la misma medida, como despedir a alguien, incluso sin el motivo de la discriminación. Si hay algún motivo de este tipo, la práctica se consideraría ilegal.

Ley para Estadounidenses con Discapacidades

¿Qué es la LED?

La **Ley para Estadounidenses con Discapacidades (LED)** de 1990 prohíbe la discriminación en el empleo hacia los individuos que se considera tienen alguna discapacidad.³³ Su objetivo consiste en reducir o eliminar los problemas de discriminación graves en contra de individuos discapacitados, y establece que los empleadores deben hacer “adaptaciones razonables” para las limitaciones físicas o mentales, a menos que hacerlo signifique una “carga excesiva” para el negocio.

Los términos centrales de dicha ley son importantes para entender su influencia, y determinan que una “discapacidad” incluye cualquier trastorno o enfermedad fisiológica, desfiguración física o pérdida anatómica, que afecte a uno o varios de los sistemas del cuerpo, así como un trastorno psicológico o mental.³⁴ Sin embargo, la ley no ofrece una lista de discapacidades específicas. En cambio, los lineamientos de la CIOE establecen que un individuo está discapacitado cuando presenta una afectación física o mental que limita de manera significativa una o más de sus actividades vitales principales. Por otro lado, la ley establece ciertas condiciones que no se consideran discapacidad; entre ellas están la homosexualidad, la bisexualidad, el voyerismo, el juego compulsivo, la piromanía y los trastornos que son consecuencia del consumo habitual de drogas ilícitas.³⁵

Desde luego, el simple hecho de ser discapacitado no califica a una persona para un puesto de trabajo. Más bien, la ley prohíbe la discriminación de individuos calificados (quienes con una adaptación razonable —o sin ella— pueden realizar las funciones laborales esenciales). El individuo tiene que contar con las habilidades, la formación académica y que explica la existencia del puesto de trabajo o cuando es tan especializada que se contrata al individuo por su pericia o habilidad para desempeñarla.³⁶

La reforma laboral que viene por toda América Latina

En su libro tercero sobre la República, Cicerón indica: "La justicia no es hija de la naturaleza, ni de la voluntad, sino de nuestra debilidad". Ello nos permite analizar los temas que a los administradores de recursos humanos nos preocupan en relación con la injusticia que viven los trabajadores, especialmente cuando los resultados económicos se antepone a todo.

Las leyes laborales en América Latina que son una rama del derecho social, responden —en teoría— a una exigencia por la dignificación de las condiciones de vida a la clase trabajadora; de esta manera, derechos del trabajo tenían una finalidad única: la *tuitiva*. Sin embargo, en la actualidad este concepto requiere una revisión a fondo, ya que ahora se busca encontrar equidad tanto para los empresarios, que son quienes arriesgan sus capitales y desean el rendimiento de la fuerza de trabajo, como para los trabajadores y su bienestar. Lo anterior nos exige ser receptivos para incorporar a tal propósito social la creación, el mantenimiento y el crecimiento de las organizaciones, lo cual, en nuestra legislación vigente no se contempla como un derecho común, y así se fomenta la visión de que las relaciones parezcan antagónicas.

En América Latina se critican las legislaciones porque no se adaptan a un contexto económico de libre competencia. La autoridad del empleador se limita en muchos aspectos y ello se traduce en un freno a la competitividad y al libre juego de las leyes económicas. Además, existe la consideración de que estas legislaciones protegen a un segmento, el asalariado, y no consideran al resto de la población económicamente activa, tanto a los ocupados como a los desocupados.

Se busca sustituir la expresión muy clásica *derecho del trabajo* por una reglamentación del mercado laboral, donde no se trate de una simple diferencia de términos sino de conceptos, ideales y principios. Es precisamente en esta disfunción de conceptos donde el administrador de recursos humanos debe intervenir, ya que no es posible manejar las organizaciones siguiendo simples modas y tendencias de un mercado errático, siempre cambiante y distinto de los principios éticos más elementales: el ser humano es el principio de todo y el único fin.

Nuevos tipos de contratos

Las llamadas nuevas "formas de empleo" no son un fenómeno reciente, ya que la mayoría de estos contratos denominados "a tiempo determinado", ya sean temporales, eventuales, por obra o por servicios determinados, están contemplados desde los inicios de las legislaciones laborales y fueron desarrollados dentro de la ley, como en los contratos colectivos o en diferentes jurisprudencias. En especial, los sectores agrícola, comercial, de la construcción, etcétera, por sus necesidades muy específicas tienen que manejar estas variables de temporalidad.

En la segunda mitad del siglo xx, en América Latina empezaron a proliferar contratos de trabajo con un carácter coyuntural. Las repetidas crisis económicas y otras circunstancias dieron paso a la contratación de trabajadores por tiempo determinado y por obra determinada, sin considerar la naturaleza del trabajo y solamente interesaba resolver en forma limitada problemas de grandes dimensiones. Las contrataciones iterativas fundaron una nueva perspectiva que cuestiona y modifica el principio de la estabilidad en el empleo. La realidad actual ha demostrado que la sucesión indefinida

e incontrolada de contratos temporales origina mutaciones en el mercado laboral y, por consiguiente, en los niveles de desempleo.

Los contratos temporales en sus diferentes modalidades limitan los derechos de los trabajadores; aunque para los empleadores son atractivos, por la facilidad que les ofrece el hecho de darlos por terminados sin necesidad del pago de indemnizaciones ni otros beneficios relacionados con la antigüedad, las vacaciones, la seguridad social, etcétera.

En España y Argentina se dieron por primera vez estímulos públicos del total o parcial de las cuotas, al régimen provisional para empleadores que se dedicaban a nuevas actividades, ofrecían contratos para desempleados u otorgaban prácticas a jóvenes para el empleo y la formación.

En Perú, se aceptaron los contratos de formación juvenil y prácticas profesionales que podían durar hasta 36 meses. En Chile se modificó la ley en tal sentido en 1978, en Ecuador en 1980, en Argentina en 1991 y Brasil en 1998. De manera que toda América Latina se ha ido integrando a tal corriente, aunque los resultados sean muy discutibles.

El costo de un despido injustificado

Los despidos justificados son una de las preocupaciones de los empresarios, ya que frecuentemente los consideran onerosos por tener costos superiores a los de otras naciones más desarrolladas. Sin embargo, la realidad nos demuestra que, según las estadísticas, tales despidos son poco frecuentes, ya que los arreglos extra-judiciales son un lugar común; esto es, parten de una compleja estructura de autoridades que imparten justicia, donde los procedimientos se vuelven muy lentos y, en la mayoría de los casos, van en detrimento de los intereses de quienes deberían estar protegidos. Muchas veces, los tiempos, los costes de los juicios y la necesidad obligan a los trabajadores a aceptar “arreglos”.

En términos generales, la extinción del contrato por voluntad del trabajador, mientras sea por mutuo consentimiento, o por voluntad de éste, no plantea problemas específicos al no generar costos adicionales para la empresa; por lo tanto, el debate se centra en las causales del despido, la duración del preaviso y su posible sustitución por una compensación económica. Por otro lado, al finalizar el contrato permanece la figura jurídica de la *reinstalación*, cuya incidencia es más limitada. Las reformas nacionales a estos aspectos plantean un nuevo concepto del despido.

En cada legislación se han preferido los contratos por tiempo indeterminado, donde se establecen limitaciones al empleador para ponerle fin al contrato y se da preferencia a la estabilidad laboral. Este principio se traduce en la protección del trabajador frente al despido arbitrario e injustificado sin que medie culpa del trabajador.

Por sus implicaciones económicas y sociales, la extinción de la relación laboral por iniciativa del empleador sigue siendo una de las problemáticas más discutidas. Para los trabajadores, el hecho de estar protegidos contra el despido constituye un elemento clave del derecho al empleo.

De manera que no todos los cambios de esta reforma son contrarios a los intereses de los trabajadores, pues algunos se derivan de leyes obsoletas ya sea por el paso del tiempo, por el avance tecnológico o por cambios en las formas de vida, y esto motiva a los legisladores a plantear cambios en las leyes.

En un estudio realizado en 19 países latinoamericanos se encontró que existía una tendencia en los cambios que se realizaron en sus legislaciones laborales, y cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Concepto	Porcentaje de los países latinoamericanos que han introducido un cambio en su legislación
Creación o extensión de los periodos de prueba	26.3
Modalidades del contrato temporal	34.6
Modificaciones al monto de las indemnizaciones por despido	57.9
Ampliación y modificación de las causales de despido	34.6
Salario mínimo	15.8
Horarios flexibles	36.8
Simplificaciones a la ley para la PyMES	26.3
Salario flexible	10.5
Nuevas formas de solución de los conflictos laborales	21.1
Nuevas formas de negociación colectiva	31.6
Nuevas formas de representación sindical	15.8

Fuente: Elaboración propia.

La reforma viene por todo el continente; sin embargo, es importante que dichos cambios se generen considerando a los distintos actores de la escena laboral, es decir, se requiere que participen los empresarios, los trabajadores, los ejecutivos de recursos humanos, los investigadores, los académicos y las autoridades, por mencionar algunos.³⁷

Adaptación razonable

Si la persona no puede desempeñar el trabajo tal como está estructurado, el empleador debe efectuar una adaptación razonable, a menos que hacerlo signifique una dificultad extrema. Una *adaptación razonable* incluiría el cambio en el diseño del puesto de trabajo, modificar los horarios, o bien, reemplazar o adquirir equipo u otros recursos para ayudar al trabajador a realizar su labor. Los casos de los tribunales ilustran el verdadero significado de “adaptación razonable”. Por ejemplo, una empleada cuya actividad era recibir a los clientes en la entrada de una tienda Wal-Mart fue diagnosticada y tratada por problemas de espalda. Cuando regresó a trabajar pidió permiso para sentarse en un

APLICACIÓN DE LAS LEYES DE IGUALDAD EN EL EMPLEO EN UN ENTORNO GLOBAL

La globalización complica la tarea del cumplimiento de las leyes de igualdad en el empleo. Por ejemplo, recientemente Dell anunció el incremento de su fuerza laboral en India. ¿Los ciudadanos estadounidenses que trabajan para Dell en el extranjero están protegidos por las leyes de igualdad de oportunidades de Estados Unidos? ¿Están protegidos quienes no sean estadounidenses? ¿Están protegidos quienes no sean estadounidenses y trabajen para Dell en Estados Unidos? En la práctica, las respuestas dependen de las relaciones que haya entre las leyes estadounidenses, los tratados internacionales y la legislación de los países donde las firmas de EUA realizan sus nego-

cios. Por ejemplo, la Ley de los Derechos Civiles de 1991 cubre específicamente a los empleados estadounidenses de empresas de Estados Unidos que trabajan en el extranjero. Sin embargo, en la práctica, las leyes del país donde el ciudadano estadounidense labora tienen prioridad. De igual manera, un experto indica que los tribunales estadounidenses “son poco útiles en investigaciones efectuadas en el extranjero, ya que pocas naciones cooperan con el cumplimiento intrusivo de las leyes civiles de Estados Unidos”.³⁸ En la tabla 2.1 se presentan los lineamientos para aplicar las leyes estadounidenses de la igualdad de oportunidades en el empleo.³⁹

TABLA 2.1 Lineamientos que especifican las situaciones en que las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo (Título VII, LDEA, LED) se aplican a empleadores internacionales

<i>Núm.</i>	<i>Lineamientos</i>
1.	Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el empleador es una entidad estadounidense y el trabajador está autorizado a laborar en este país.
2.	Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el empleador es una entidad estadounidense y el trabajador <i>no</i> es ciudadano estadounidense, pero está autorizado legalmente para laborar en este país. Dependiendo de la jurisdicción, las leyes estadounidenses pueden aplicarse a trabajadores que <i>no</i> están autorizados a trabajar en Estados Unidos, aunque las indemnizaciones que reciben suelen estar limitadas.
3.	Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo <i>no</i> se aplican a puestos de trabajo ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el empleador es una entidad extranjera exenta por un tratado, aun cuando el trabajador esté autorizado a laborar en este país.
4.	Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo se aplican a puestos de trabajo ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el empleador es una entidad extranjera que <i>no</i> está exenta por un tratado y el trabajador está autorizado a laborar en este país.
5.	Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo <i>no</i> se aplican a puestos de trabajo ubicados fuera de Estados Unidos, cuando el empleador sea una entidad extranjera, aun cuando el trabajador sea ciudadano estadounidense.

6. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo *no* se aplican a puestos de trabajo ubicados fuera de Estados Unidos, aun cuando el empleador sea una entidad estadounidense, si los trabajadores son ciudadanos extranjeros.
7. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo se aplican a puestos de trabajo ubicados fuera de Estados Unidos, cuando el empleador sea una entidad estadounidense y el trabajador sea ciudadano estadounidense, siempre y cuando el cumplimiento de esas leyes *no* quebrante la legislación extranjera.
8. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo *no* se aplican a puestos de trabajo ubicados fuera de Estados Unidos, cuando el empleador sea una entidad estadounidense y el trabajador sea ciudadano estadounidense, si el cumplimiento de esas leyes quebranta la legislación extranjera.

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

taburete durante su horario de trabajo; el empleador rechazó su petición, argumentando que mantenerse de pie era una función esencial de su empleo. Ella entabló una demanda; sin embargo, el tribunal federal de distrito estuvo de acuerdo con Wal-Mart en que las personas que saludan a la entrada tienen que actuar “de manera sumamente hospitalaria”, lo cual no es posible hacer sentado en un taburete.⁴⁰

La LED en la práctica

Las estadísticas indican que la cantidad de trabajadores discapacitados está aumentando, y los empleadores necesitan acomodar a un creciente número de empleados con obesidad y discapacidades.⁴¹ No debe sorprender que las quejas que se basan en la ley LED inunden los tribunales.

No obstante, en un año reciente los empleadores se impusieron en casi todas las decisiones (96%) de los tribunales superiores. Una de las principales razones de tales resultados desproporcionados fue que los trabajadores no logran demostrar que cuentan con una discapacidad y que están calificados para realizar el trabajo.⁴² El empleado tiene que comprobar que vive con una discapacidad, según las definiciones de la LED, lo cual es más complicado que demostrar que pertenece a una raza o a un género, o que cuenta con cierta edad específica. El tipo de discapacidades que se plantean en demandas por la LED son sorprendentes. En la actualidad, los trastornos mentales representan la mayoría de las demandas establecidas con base en la LED.⁴³ Asimismo, la LED protege a los empleados con deficiencias intelectuales, como a los individuos que tienen un CI menor de 70-75.⁴⁴

Una decisión de la Corte Suprema estadounidense ilustra lo que enfrenta un demandante. Una trabajadora de una línea de ensamble demandó a Toyota, argumentando que un síndrome del túnel carpiano y una tendinitis le impedían realizar sus funciones (*Toyota Motor Manufacturing of Kentucky Inc. contra Williams*). La Corte Suprema de Estados Unidos estableció que la LED cubre el síndrome del túnel carpiano y la tendinitis, si el problema no sólo afecta su desempeño laboral, sino también las actividades cotidianas. En este caso, la empleada admitió que podía realizar tareas personales como lavarse la cara, cepillarse los dientes, cuidar su

jardín, prepararse el desayuno y lavar la ropa. El tribunal aseguró que la discapacidad debería ser fundamental para la vida cotidiana de la persona (no sólo para el trabajo) para que justificara recurrir a la LED. Los tribunales analizan cada caso de forma individual (por ejemplo, el síndrome del túnel carpiano).⁴⁵

Muchos otros juicios han rechazado las demandas de manera similar. Un juez federal dictaminó que Home Depot no infringió la LED, al negarse a capacitar a un trabajador totalmente sordo para operar un montacargas. Las políticas de la empresa prohíben que los trabajadores que no pueden escuchar las advertencias de otros colegas ocupen ese tipo de puestos.⁴⁶ Por otro lado, una corte estadounidense de apelaciones estableció que la puntualidad no era una función laboral esencial para un asistente de laboratorio que generalmente llegaba tarde. (La corte decidió que el empleado podía realizar su trabajo de ingresar datos durante siete horas y media, incluso si llegaba retrasado).⁴⁷ En otro caso, Wal-Mart tuvo que devolver su empleo a trabajadores con problemas auditivos, y pagar una multa de \$750,000 por discriminación de acuerdo con la LED.⁴⁸

Obligaciones legales

La LED impone ciertas obligaciones legales a los empleadores, las cuales incluyen las siguientes (aunque no son todas):

- Los empleadores no pueden hacer preguntas, antes de otorgar el empleo, acerca de la discapacidad de un individuo, aunque *sí* pueden preguntar acerca de su capacidad para realizar funciones esenciales para el trabajo. Lo oportuno y la naturaleza de cualquier oferta son importantes. El tema central es el siguiente: En caso de que el empleador contratante retire una oferta de trabajo después del examen médico, el candidato tendrá derecho a identificar la razón específica del rechazo. En un caso, los tribunales descubrieron que American Airlines había violado lo establecido por la LED debido a que no había hecho una oferta “real” a tres candidatos, antes de pedirles que se sometieran a exámenes médicos, porque la empresa aún no había verificado sus referencias. En esta situación, los exámenes médicos demostraron que los candidatos eran portadores del VIH, por lo que American Airlines retiró sus ofertas, violando lo estipulado por la LED.⁴⁹
- Los empleadores deberán revisar las formas de solicitud de empleo, los procedimientos de entrevista y las descripciones de los puestos para evitar reactivos potencialmente discriminatorios, así como también identificar las funciones básicas para los puestos de trabajo en cuestión.
- Los empleadores están obligados a hacer adaptaciones razonables, a menos que esto signifique una dificultad abrumadora.

Implicaciones para los gerentes

Los gerentes también deben tener en mente varias implicaciones prácticas cuando traten asuntos relacionados con la LED.⁵⁰ En primer lugar, los tribunales suelen definir las “discapacidades” de forma *muy minuciosa*. Por lo tanto, es posible que los empleadores exijan que el trabajador entregue documentación sobre el trastorno y evalúen el efecto que tiene éste sobre su desempeño en el puesto de trabajo. Los empleadores deben formular preguntas como las siguientes: ¿El empleado tiene una discapacidad que limita de forma importante una actividad cotidiana fundamental?

¿El empleado está calificado para realizar el trabajo? ¿El empleado logra desempeñar las funciones esenciales del puesto de trabajo? ¿Es posible hacer adaptaciones razonables sin generar una carga excesiva para la empresa?⁵¹

En segundo lugar, tales decisiones establecen con claridad que los empleadores generalmente “no necesitan permitir *un mal comportamiento o un desempeño errático* (incluyendo ausentismo e impuntualidad), incluso si dicha conducta se relaciona con la discapacidad”.⁵²

En tercer lugar, el empleador no necesita *crear un nuevo puesto de trabajo* para la persona discapacitada ni reasignar a esa persona a un puesto de baja responsabilidad durante un periodo indefinido, a menos que ese puesto exista.⁵³

En cuarto lugar, un experto aconseja que “*no se debe tratar a los empleados como si fueran discapacitados*”. Si ellos son capaces de controlar su situación (por ejemplo, usando medicamentos), generalmente no se les considerará discapacitados. Sin embargo, si sus empleadores los tratan como tales (por ejemplo, respecto de las tareas que se les asignan), normalmente se les “considerará” discapacitados y estarán protegidos por la LED.⁵⁴

Mejorar la productividad mediante la SIRH: Adaptaciones para trabajadores discapacitados

En la actualidad, las innovaciones tecnológicas facilitan la realización de arreglos para empleados discapacitados. Por ejemplo, muchos trabajadores con problemas motrices se benefician del software de reconocimiento de voz, que les permite ingresar información en sus computadoras y comunicarse de manera interactiva (por ejemplo, a través del correo electrónico), sin tocar un teclado. También hay otros dispositivos alternativos de ingreso de datos, como lápices electrónicos que se sostienen y mueven con la boca. Auxiliares especiales de escritura, incluyendo los programas de predicción de palabras, sugieren palabras a partir del contexto con sólo teclear una o dos letras.⁵⁵ El nuevo buscador de Internet Firefox incluye un software especial de IBM, que permite a las personas utilizar las flechas del teclado en vez del mouse para abrir menús desplegados, lo cual ayuda a algunos individuos discapacitados.⁵⁶

Los empleados con problemas de audición y/o de lenguaje también se benefician de los tele-teclados, que permiten la comunicación entre las personas al escribir y leer mensajes en un teclado conectado a una línea telefónica. La traducción por escrito en tiempo real permite a los sordos participar en conferencias y reuniones; en tanto que los localizadores con vibración les informan cuando reciben un mensaje. Los empleados con problemas visuales se benefician de los aparatos computarizados que, entre otras cuestiones, permiten ajustar el tamaño de la letra y el color, así como modificar la pantalla en porciones específicas de la computadora. Los dispositivos de transcripción con software de reconocimiento de voz transcriben y leen en voz alta los materiales escritos. El software especial para el procesamiento de textos ofrece instrucciones verbales que ayudan a los usuarios. El estado de Arizona encargó a IBM Global Services la creación de un sitio Web que fuera fácil de usar para los discapacitados, llamado “Arizona@YourService”, con la finalidad de vincular a las personas que buscan empleo con diversas agencias de colocación.⁵⁷

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

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

Por lo general, el efecto de las leyes estatales o locales consiste en restringir aún más a los empleadores en cuanto a la forma en que tratan a sus trabajadores y a quienes solicitan empleo. En muchos casos, cubren a empleadores que no están considerados en las leyes federales (como las empresas que tienen menos de 15 empleados). Asimismo, algunos gobiernos locales extienden el alcance de las leyes contra la discriminación por la edad a la gente joven, incluyendo la discriminación de las personas mayores de 40 años. Por ejemplo, sería ilegal solicitar candidatos “maduros”, porque evitaría que algunos adolescentes solicitaran el empleo.

Las agencias estatales y locales encargadas de la igualdad de oportunidades en el empleo (llamadas a menudo *comisiones de recursos humanos*, *comisiones de relaciones humanas* o *comisiones para la igualdad en el empleo*) también participan en el proceso para la igualdad en el empleo. Cuando la CIOE recibe una denuncia por discriminación, normalmente la somete durante un tiempo limitado a la consideración de organismos estatales y locales con una jurisdicción similar a la suya. Si no llegan a una conciliación satisfactoria, la denuncia se envía a la CIOE para su resolución.

Resumen

En la tabla 2.2 se resumen algunas leyes, decretos ejecutivos y lineamientos de agencias para la igualdad de oportunidades en el empleo.

TABLA 2.2 Resumen de acciones importantes para la igualdad de oportunidades en el empleo

<i>Acción</i>	<i>Qué establece</i>
Título VII de la Ley de Derechos Civiles, según la enmienda de 1964	Prohíbe la discriminación por raza, color, religión, género u origen nacional; aplicada por la CIOE.
Decretos ejecutivos	Prohíben la discriminación en el empleo, ejercida por empleadores que tienen contratos federales por más de \$10,000 (y sus subcontratistas); establecen, asimismo, oficinas federales de cumplimiento; requieren también programas de acción afirmativa.
Lineamientos de organismos federales	Señalan directrices relativas a la discriminación con base en el género, el origen nacional y la religión, así como los procedimientos para la selección de empleados; por ejemplo, exigen la validación de pruebas.
Resoluciones de la Corte Suprema: casos <i>Griggs contra Duke Power Co.</i> y <i>Albemarle Paper Company contra Moody</i>	Regulan que los requisitos laborales se relacionen con el buen desempeño en el puesto de trabajo; que para probar la discriminación no necesariamente debe ser explícita; que la carga de la prueba corresponde al empleador, el cual tiene que demostrar la validez de la calificación.

Ley de Igualdad de los Salarios de 1963	Impone la misma remuneración para hombres y mujeres que desempeñan un trabajo similar.
Ley de Discriminación en el Empleo a Causa de la Edad de 1967	Prohíbe discriminar a personas de más de 40 años en cualquier campo de empleo por su edad.
Leyes estatales y locales	Muchas veces se refieren a organizaciones que no están contempladas por las leyes federales porque son demasiado pequeñas.
Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973	Requiere la acción afirmativa para emplear y promover a discapacitados calificados; además, prohíbe discriminar a los discapacitados.
Ley de Discriminación por Embarazo de 1978	Prohíbe discriminar en el empleo a mujeres embarazadas o en situaciones relacionadas.
Ley de Ayuda para la Readaptación de los Veteranos de Vietnam de 1974	Requiere la acción afirmativa en el empleo para veteranos de la guerra de Vietnam.
Casos <i>Wards Cove contra Atonio, y Patterson contra McLean Credit Union</i>	Dificultó la demostración de un caso de discriminación ilícita contra un empleador.
<i>Martin contra Wilks</i>	Permitió atacar los acuerdos de conciliación y podría haber tenido un efecto desmoralizante en ciertos programas de acción afirmativa.
Ley para Estadounidenses con Discapacidad de 1990	Refuerza la necesidad de que la mayoría de los empleadores hagan arreglos razonables en el trabajo para los empleados discapacitados; prohíbe la discriminación.
Ley de Derechos Civiles de 1991	Revierde las resoluciones de los casos <i>Wards Cove, Patterson</i> y <i>Martin</i> , y vuelve a depositar la carga de la prueba en el empleador; además, permite el pago de daños compensatorios y punitivos por discriminación.

DEFENSA CONTRA ALEGATOS POR DISCRIMINACIÓN

¿Cuál es la consecuencia adversa?

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

La **influencia negativa** juega un papel central en las acusaciones por prácticas discriminatorias. Según la Ley de Derechos Civiles de 1991, el individuo que considere que haya sido discriminado sin intención sólo tendrá que probar un caso *prima facie* de discriminación. Lo anterior significa que tiene que demostrar que los procedimientos del empleador para la selección produjeron un efecto negativo en un grupo minoritario protegido. *La influencia negativa* “se refiere a cualquier proceso de empleo que motive que un porcentaje significativamente elevado de miembros de un grupo protegido, en la población de candidatos, sea rechazado para un empleo, un

puesto o un ascenso”.⁵⁸ “Los empleadores no instituyen una práctica de empleo que cause un impacto desigual en una clase específica de personas, a menos que puedan demostrar que la práctica es necesaria y se relaciona con el puesto de trabajo”.⁵⁹

¿Qué significa lo anterior? Si un candidato de un grupo minoritario o protegido se considera víctima de discriminación, sólo tendrá que probar que los procedimientos para la selección tuvieron una influencia negativa en su grupo minoritario. (Hay varias formas de hacerlo, por ejemplo, si 80% de los aspirantes caucásicos pasó el examen, pero sólo lo hizo 20% de los afro-estadounidenses, un aspirante de color tiene un caso *prima facie* que prueba el efecto negativo.) Entonces, una vez que el empleado ha demostrado su caso, la carga de la prueba pasa al empleador, quien tendrá la responsabilidad de demostrar que su examen, forma de solicitud, entrevista y demás son válidos para predecir el desempeño en el trabajo, y que se aplicaron en forma justa y equitativa a minorías y no minorías.

(Por cierto, no crea que este tipo de casos sean historia antigua. Por ejemplo, recientemente el jurado de un tribunal estadounidense determinó un veredicto de \$3.4 millones en contra de Dial Corp. La empresa fue acusada de rechazar a 52 mujeres para ocupar puestos en una planta de procesamiento de carne, porque no aprobaron las pruebas de fortaleza, aun cuando la fuerza no era un requisito para el puesto de trabajo).⁶⁰

Las leyes sobre discriminación distinguen entre *trato* desigual e *influencia* desigual. Un *trato desigual* implica una discriminación intencional: “Sólo requiere que se descubra que mujeres (o miembros de grupos minoritarios protegidos) fueron tratadas intencionalmente en forma diferente [...] debido a su género (o estatus minoritario).” Las acusaciones de *influencia desigual* no requieren evidencia de las intenciones discriminatorias. El demandante sólo debe demostrar que existe una diferencia significativa entre la proporción de (digamos) mujeres en el grupo laboral disponible y la proporción que se contrata, y que al parecer existe una práctica de empleo neutral (como la referencia por comentarios entre personas) que esté causando la desigualdad.⁶¹ La defensa más utilizada frente a las acusaciones por impacto desigual es el argumento de que había una necesidad en el negocio para esa práctica.

Preparación de un caso por discriminación: Resumen

Suponga de un empleador rechaza a un miembro de un grupo protegido para un empleo con base en la calificación de un examen (o alguna otra práctica de empleo, como las preguntas de una entrevista o las respuestas a una solicitud de empleo). Suponga además, que la persona considera que fue discriminada por pertenecer a una clase protegida, y que decide demandar al empleador.

Lo único que debe hacer es demostrar (para satisfacción del tribunal) que el examen del empleador tenía una influencia negativa sobre los miembros de su grupo minoritario. Luego, la carga de la prueba pasa al empleador, quien ahora tendría que defenderse de los cargos por discriminación.

Hay dos defensas que los empleadores pueden utilizar: la defensa de la **calificación de buena fe para una ocupación (CBFO)** y la defensa de lo necesario para el negocio. Cualquiera de ellas sirve para justificar una práctica laboral con una influencia negativa sobre los miembros de un grupo minoritario. (Una tercera defensa sería que la

decisión fue tomada con base en razones no discriminatorias legítimas, como un desempeño deficiente, que no tienen nada que ver con la supuesta discriminación ilícita).

La calificación de buena fe para una ocupación

Uno de los métodos que el empleador puede utilizar para defenderse de una acusación por discriminación consiste en señalar que la práctica de empleo representa una calificación de buena fe para una ocupación, requerida para la realización del trabajo. De manera específica, el Título VII prevé que

una práctica de empleo no será ilícita si un patrón contrata a un empleado [...] con base en su religión, género u origen nacional, en *aquellos casos donde la religión, el género o el origen nacional representen una calificación de buena fe para una ocupación*, razonablemente necesaria para el funcionamiento normal de ese negocio o empresa.

Por ejemplo, un empleador podría utilizar la edad como una CBFO para defenderse de una acusación de trato desigual (discriminación intencional), cuando los requisitos federales imponen un límite de edad obligatorio, como la Agencia de Aviación Federal, que establece una edad máxima de 65 años para los pilotos. Los actores que se necesitan para papeles de jóvenes o adultos mayores, así como las personas que se contratan para anunciar o promover la venta de productos destinados a consumidores jóvenes o adultos mayores, serían otros casos en que la edad sería una CBFO. Sin embargo, los tribunales establecen las normas: la razón del límite de edad debe incluir la esencia del negocio.

No obstante, decisiones de la Suprema Corte, como en el caso de *Western Airlines Inc. contra Criswell*, al parecer están limitando las excepciones de CBFO bajo la LDEA. En este caso, el tribunal determinó que la aerolínea no podía establecer una edad para la jubilación obligatoria (de 60 años) para los ingenieros de vuelo, aunque sí podía hacerlo para los pilotos. La defensa por CBFO no está permitida de manera explícita para la raza ni para el color de piel.

Necesidad para el negocio

La defensa de lo **necesario para el negocio** requiere la demostración de que haya un propósito fundamental para la práctica discriminatoria y que, por lo tanto, sea aceptable.

No es fácil probar que una práctica es necesaria para el negocio. La Corte Suprema ha establecido con claridad que la necesidad para el negocio no incluye excusas como evitar inconvenientes o gastos. El Tribunal de Apelaciones del Segundo Circuito resolvió que *necesario para el negocio* se entiende como una “exigencia ineludible”, y que la práctica se podrá conservar “siempre y cuando no sólo fomente, de manera directa, la seguridad y la eficiencia”, sino que también sea fundamental para alcanzar dichas metas.⁶²

De esta manera, no es fácil demostrar que una práctica es necesaria para el negocio. Por ejemplo, en general un empleador no puede despedir a un trabajador cuyo sueldo haya sido embargado únicamente porque dicho embargo (que obliga al

empleador a retener parte del sueldo del individuo para pagar sus deudas) sea molesto para el empleador. Por otro lado, muchas empresas han utilizado esta defensa de manera exitosa. En el caso *Spurlock contra United Airlines*, un aspirante de un grupo minoritario demandó a la aerolínea al declarar que su exigencia de que los candidatos a pilotos tuvieran 500 horas de vuelo y títulos universitarios era discriminatoria. El tribunal coincidió en que los requisitos tenían una influencia negativa sobre los miembros del grupo minoritario del demandante. Sin embargo, resolvió que, debido al costo del programa de capacitación, así como al enorme riesgo humano y económico que entraña contratar candidatos no calificados, las normas de selección eran una necesidad para el negocio y estaban relacionadas con el trabajo.⁶³

Los esfuerzos de los empleadores por demostrar que son válidas tanto sus pruebas de selección como otras prácticas para la contratación, representan un ejemplo de defensa por las necesidades del negocio. Cuando se ha establecido dicha validez, muchas veces los tribunales sostienen que un examen o la práctica laboral son necesarios para el negocio. En este contexto, la *validez* se entiende como el nivel de relación que hay entre un examen o la práctica laboral, y el desempeño en el puesto de trabajo. En el capítulo 4 se estudia la validación.

EJEMPLOS DE PRÁCTICAS LABORALES DISCRIMINATORIAS

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

En esta sección presentamos varios ejemplos de lo que las leyes de igualdad en el empleo le permiten (y no le permiten) hacer a los administradores. Sin embargo, antes de seguir, recuerde que la mayoría de las leyes federales, como el Título VII, normalmente no prohíben, de manera expresa, las preguntas referentes a la raza, el color, la religión, el género y el origen nacional del solicitante. De la misma forma:

Con excepción de las políticas de personal que exigen una discriminación franca en contra de los miembros de algún grupo protegido, en realidad los tribunales no cuestionan la naturaleza intrínseca de las políticas o prácticas de personal de un empleador, sino más bien el resultado de la aplicación de una política o práctica de una forma específica, en un contexto en particular, cuando tienen una influencia negativa sobre algún grupo protegido.⁶⁴

Por ejemplo, no es ilegal cuestionar a un candidato sobre su estado civil (aunque a primera vista la pregunta parezca discriminatoria). Usted puede preguntar, siempre y cuando esté preparado para demostrar que no discrimina, o que puede defender la práctica como una CBFO o una necesidad para el negocio.

En otras palabras, ciertas indagaciones y prácticas, como aquellas que se resumen en las siguientes páginas, no son ilícitas en sí mismas, aunque, de hecho, hay dos razones para evitar su uso. En primer lugar, aunque es probable que las leyes federales no las prohíban, muchas leyes estatales y locales sí lo hacen. En segundo lugar, la CIOE ha establecido que desaprueba prácticas tales como preguntar a las mujeres su estado civil o su edad; de este modo, los empleadores que utilizan este tipo de prácticas

estarían en mayor riesgo de tener que defenderse de acusaciones por prácticas laborales discriminatorias.

Reclutamiento

Comunicación interpersonal

Usted no debe permitir que sus ofertas de empleo se difundan de persona en persona, cuando su fuerza laboral se compone por completo (o casi por completo) de caucásicos o miembros de alguna otra clase cualquiera, como sólo mujeres, sólo hispanos, etcétera. De hacerlo así, limitaría la posibilidad de que otros se enteraran de las vacantes y las soliciten.

Información engañosa

Es ilícito brindar información falsa o engañosa a los miembros de un grupo cualquiera, así como negarles o dejar de darles aviso de las oportunidades laborales y de los procedimientos para obtenerlas.

Anuncios clasificados

Es ilícito contratar anuncios clasificados que digan “se solicitan empleados del sexo masculino” y “se solicitan empleados del sexo femenino”, pues transgreden la legislación contra la discriminación por género, a menos que el género sea una calificación de buena fe requerida para el puesto.⁶⁵ Lo mismo se aplica a los anuncios que sugieren discriminación con base en la edad. Por ejemplo, no es posible solicitar los servicios de un hombre o una mujer “joven”.

Normas de selección

Requisitos académicos

Un requisito académico se consideraría ilegal cuando **1.** los grupos minoritarios tienen menos probabilidades de contar con esos requisitos (como un certificado de bachillerato) y **2.** cuando esas calificaciones no tienen relación alguna con el puesto de trabajo. Los prerrequisitos innecesarios (como exigir un certificado de bachillerato aunque éste no se necesite para realizar el trabajo) continúan siendo un problema en la actualidad.⁶⁶

Exámenes o pruebas

Según el ex juez Burger:

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

Los tribunales consideran ilícitos los exámenes que descartan de manera desproporcionada a mujeres o miembros de grupos minoritarios, y también aquellos que no están relacionadas con el puesto de trabajo. Sin embargo, debemos recordar que un examen u otra herramienta de selección que elimina a una cantidad desproporcionada de mujeres o miembros de grupos minoritarios no es en *sí misma* suficiente para demostrar que el examen discrimina de *manera injusta*. También se debe demostrar

que los resultados del examen o de otra herramienta de selección no se relacionan con el puesto de trabajo.

Preferencia por familiares

No es posible dar preferencia a los familiares de los empleados actuales respecto de las oportunidades laborales, si un número sustancial de ellos no pertenecen a un grupo minoritario.

Estatura, peso y características físicas

Las reglas de un peso máximo por lo general no fomentan normas legales adversas. Pocos candidatos o empleados son capaces de demostrar una discapacidad debido a su peso (en otras palabras, que están 100% por arriba de su peso ideal y que su obesidad tiene una causa fisiológica o psicológica). Por lo tanto, muy pocos empleados reciben una adaptación razonable según establece la LED. Sin embargo, algunos grupos minoritarios presentan una mayor incidencia de obesidad, por lo que los empleadores deben asegurarse de que sus reglas de peso no afecten de manera negativa a esos grupos.

No obstante, los administradores deben evitar estigmatizar a los individuos con sobrepeso. Los estudios han demostrado, por ejemplo, que la gente obesa tiene menos posibilidades de ser contratados y de recibir un ascenso; y que tienen mayores posibilidades de que se les asignen tareas de ventas poco deseables, y de recibir un servicio deficiente cuando son clientes.⁶⁷

Preguntas acerca de la salud

Según la LED, “por lo general, los empleadores tienen prohibido hacer preguntas acerca de la historia médica de los candidatos, o de solicitar exámenes médicos antes de contratarlos”. Sin embargo, es posible utilizar esta clase de preguntas y exámenes una vez que se ha hecho una oferta de trabajo, con la finalidad de determinar si el candidato logra realizar el trabajo con seguridad.⁶⁸

Antecedentes penales

No se debe preguntar a un aspirante si alguna vez ha estado en prisión, ni tampoco utilizar un registro de delitos para descalificar automáticamente a un individuo para un empleo, ya que siempre se considera que el individuo es inocente mientras no se demuestre su culpabilidad. Además, en general los antecedentes penales no se consideran válidos para pronosticar el buen desempeño laboral; en tanto que la policía arresta a una proporción mayor de miembros de grupos minoritarios que de caucásicos.

Formas de solicitud de empleo

Por lo general, las solicitudes de empleo no deberían incluir preguntas sobre las discapacidades del aspirante, su historial de remuneración, su edad, sus antecedentes penales, su estado civil o su ciudadanía. Es mejor reunir la información personal necesaria para declaraciones de impuestos o prestaciones (como a quién se debe llamar en caso de emergencia) después de la contratación.⁶⁹ Observe que mientras las leyes de igualdad en el empleo impiden que los empleadores indaguen este tipo de información, no prohíben que los aspirantes la suministren. Un estudio examinó 107 currículos de aspirantes australianos a puestos gerenciales. Muchos de ellos proporcionaron información sobre su estado civil, origen étnico, edad y género.⁷⁰

Ejemplos de prácticas discriminatorias en ascensos, transferencias y despidos

Las leyes relativas al empleo justo no sólo protegen a las personas que solicitan un puesto de trabajo, sino que también a aquellas que ya están empleadas.⁷¹ Por consiguiente, todas las prácticas de empleo relativas a remuneración, ascensos, despidos, disciplina o prestaciones que **1.** se apliquen en forma diferente a distintas clases de personas, **2.** afecten de forma negativa a los miembros de un grupo protegido, y **3.** sea imposible demostrar que se requieren como una CBFO o son necesarias para el negocio, se considerarían ilícitas y discriminatorias. Por ejemplo, la CIOE estableció una guía donde se aclara que los empleadores no deben discriminar a sus trabajadores en cuanto a sus planes de jubilación.⁷²

Uniformes

Cuando se trata de uniformes discriminatorios o atuendos atrevidos, muchas veces los tribunales favorecen a los empleados. Por ejemplo, solicitar que trabajadoras (como las meseras) usen ropa sexualmente sugerente como condición para su contratación, en muchos casos también viola el Título VII.⁷³

Por otro lado, en el caso de algunos países latinoamericanos, para evitar la discriminación de los trabajadores nacionales, a las empresas se les exige mantener un porcentaje de éstos (tabla 2.3).

TABLA 2.3 Porcentaje de trabajadores nacionales requerido en varios países latinoamericanos

México	Al menos 90% de trabajadores Mexicanos. (Art. 7)
Guatemala	Se prohíbe a los empleadores contratar menos de 90% de trabajadores guatemaltecos. (Art. 13)
El Salvador	Todo empleador está obligado a integrar el personal de su empresa con 90% de salvadoreños, por lo menos. (Art. 7)
Honduras	Se prohíbe a los empleadores contratar menos de 90% de trabajadores hondureños y pagar a estos menos del 85% del total de los salarios que en sus respectivas empresas se devenguen. (Art. 11)
Nicaragua	El empleador está obligado a contratar, como mínimo, a 90% de trabajadores nicaragüenses. El Ministerio del Trabajo, en casos debidamente justificados y que deberá consignar en la resolución respectiva, podrá exceptuar de esta limitación a determinados empleadores por razones técnicas. (Art. 14)
Panamá	Todo empleador mantendrá trabajadores panameños, o extranjeros de cónyuge panameño o con diez años de residencia en el país, en proporción no inferior al 90% del personal de trabajadores ordinarios, y podrá mantener personal extranjero especializado o técnico que no exceda del 15% del total de los trabajadores. En ningún caso los porcentajes de salarios o asignaciones en conjunto y por categoría, podrán ser menores que los fijados en el párrafo anterior. (Art. 17)

TABLA 2.3 Porcentaje de trabajadores nacionales requerido en varios países latinoamericanos *(continuación)*

República Dominicana	80%, por lo menos, del número total de trabajadores de una empresa debe estar integrado por dominicanos. Los salarios percibidos por los trabajadores dominicanos de una empresa deben ascender, en conjunto, al 80%, por lo menos, del valor correspondiente al pago de todo el personal. (Arts. 135 y 136)
Puerto Rico	No se especifica un porcentaje de trabajadores nacionales.
Colombia	Todo empleador que tenga a su servicio más de 10 trabajadores debe ocupar colombianos en proporción no inferior al 90% del personal de trabajadores ordinarios y no menos del 80% del personal calificado o de especialistas o de dirección o confianza. (Art. 74)
Venezuela	Los trabajadores nacionales deben ser 90% por lo menos. La remuneración del personal extranjero no excederá del 20%. (Art. 27) El 80% por lo menos de los trabajadores rurales al servicio de un empleador deberá ser venezolano. (Art. 317)
Ecuador	Las empresas que no sean multinacionales andinas tienen restringido el número de trabajadores extranjeros, ya que no está permitido que exceda del 20% del total de empleados.
Perú	Las empresas nacionales o extranjeras podrán contratar personal extranjero en una proporción de hasta 20% del número total de sus servidores, empleados y obreros. Sus remuneraciones no podrán exceder del 30% del total de la planilla de sueldos y salarios. (Decreto No. 689, Art. 4)
Bolivia	En ninguna empresa o establecimiento el número de trabajadores extranjeros podrá exceder del 15% del total y comprenderá exclusivamente a técnicos. (Art. 3)
Argentina	No especifica un porcentaje, sin embargo, se prohíbe la discriminación por razones de sexo, raza, nacionalidad, religión, opinión política, actividad sindical o edad.
Chile	85%, a lo menos, de los trabajadores que sirvan a un mismo empleador serán de nacionalidad chilena. (Art. 19)

EL PROCESO DE LA CIOE PARA LA APLICACIÓN DE LAS LEYES

Procesamiento de una demanda

Presentación de la denuncia

El proceso comienza cuando alguien presenta una acusación. Con la Ley de Derechos Civiles 1991, la denuncia de discriminación debe presentarse dentro de un plazo de 300 días (cuando haya una ley estatal similar) o 180 días (cuando no exista una ley estatal similar), después de que haya ocurrido el incidente (dos años para la Ley de Igualdad de Salarios). La persona agraviada tiene que presentar la denuncia por escrito y bajo juramento, pero también lo puede hacer un miembro de la CIOE que tenga alguna causa razonable para suponer que existe una infracción. En la práctica, la CIOE dirige la acusación de la persona a la dependencia estatal o local correspondiente; si la dependencia renuncia a su jurisdicción o es incapaz de encontrar una solución satisfactoria, la envía nuevamente a la CIOE.

Cuando se ha presentado la denuncia (o ha terminado el plazo de consideración de la dependencia estatal o local), la CIOE cuenta con 10 días para dar aviso de la denuncia contra el empleador. Luego, la CIOE investiga la denuncia para determinar si existe alguna causa razonable para suponer que sea cierta; tiene 120 días para determinarlo. Si en el transcurso de la investigación no se encuentra una causa razonable, la CIOE debe retirar los cargos y la persona tiene 90 días para entablar una demanda por cuenta propia. Si la CIOE encuentra una causa, debe intentar un acuerdo de conciliación. Si la conciliación no es satisfactoria, la CIOE podría entablar un juicio civil en un tribunal federal de distrito o enviar una notificación de derecho de demanda a la persona que hizo la denuncia. En la figura 2.2 se muestran preguntas importantes que el empleador debería formular después de recibir la notificación de una queja de la CIOE.

La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo votó por unanimidad para poner mayor atención a los casos más importantes, es decir, aquellos que reflejen un patrón o la práctica de supuesta discriminación.⁷⁴

FIGURA 2.2 Preguntas a formular cuando el empleador recibe aviso de que la CIOE ha presentado una denuncia judicial por prejuicios

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

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

Mediación voluntaria

La CIOE refiere alrededor del 10% de sus denuncias a un mecanismo de mediación voluntaria. Si el demandante accede a participar en la mediación, se le pide al empleador su colaboración. Por lo general, una sesión de mediación dura hasta cuatro horas. Si no se llega a un acuerdo o una de las partes no desea intervenir, entonces la denuncia se procesa a través de los mecanismos habituales de la CIOE.

Cuando el empleador recibe una oferta de mediación, tiene tres opciones: acceder a mediar la denuncia, hacer una oferta de conciliación o preparar una “declaración de posición” para la CIOE. Si el empleador no participa en la mediación ni hace una oferta, está obligado a presentar una declaración de posición, la cual debe incluir información relacionada con el giro de negocios de la empresa y la posición de la parte acusadora, una descripción de las reglas o las políticas y los procedimientos que son aplicables, así como la cronología de la ofensa que provocó la acción negativa.⁷⁵

La CIOE ha extendido su programa de mediación. Por ejemplo, ha firmado más de 18 acuerdos nacionales y 300 locales de mediación con diversos empleadores. En este último programa, la CIOE refiere todas las denuncias por discriminación viables contra esos empleadores a la unidad de mediación de la comisión, en vez de referirlas al sistema de procesamiento habitual.⁷⁶

Cómo responder ante denuncias por discriminación en el empleo

Hay varias cuestiones que deben tomarse en cuenta cuando se enfrenta una denuncia por discriminación en el empleo; las siguientes son las más importantes:

1. Sea metódico. ¿La demanda está firmada, fechada y notariada por la persona que la entabló? ¿Se presentó dentro del tiempo permitido? ¿En la demanda se nombra al empleador de manera adecuada? ¿Se entabló en contra de una empresa que está sujeta a estatutos federales contra la discriminación (por ejemplo, sólo las compañías con 15 trabajadores o más están sujetas al Título VII y a la LED)? Luego, deberá buscar información en los registros de la empresa y con las personas que conozcan los hechos de primera mano.⁷⁷
2. Recuerde que los investigadores de la CIOE no son jueces y no están facultados para actuar como tribunales; no pueden hacer hallazgos de discriminación por su cuenta, sino únicamente recomendaciones. Si, por último, la CIOE determina que un empleador infringió una ley, su único recurso consiste en entablar un juicio o enviar una notificación de derecho de demanda a la persona que hizo la denuncia.
3. Algunos expertos recomiendan reunirse con el trabajador demandante para determinar todos los aspectos relevantes. Por ejemplo, pregunte: *¿qué ocurrió? ¿Quiénes participaron? ¿Cuándo ocurrió el incidente? ¿Se vio afectada la capacidad del empleado para trabajar? ¿Hubo testigos?* Luego, prepare una declaración por escrito donde resuma las quejas, los hechos, las fechas y los temas relacionados, y pida al trabajador que anote la fecha y su firma.⁷⁸
4. Entregue a la CIOE una declaración de posición basada en su propia investigación acerca del asunto. Diga algo como: “Nuestra empresa tiene una política en contra de la discriminación, y no discriminaríamos en la forma en que se

describe en la denuncia”. Sustente sus argumentos con algunos análisis estadísticos de la fuerza laboral, copias de cualquier documento que lo apoye y una explicación que justifique de forma legítima sus actos.

5. Asegúrese de que el archivo de la CIOE incluye información que demuestre la falta de méritos de la denuncia. A menudo la mejor forma de hacer esto consiste en evitar responder el cuestionario de la CIOE y, en cambio, entregar una declaración detallada (como en el número 4), donde se describa la defensa de la empresa de la manera más persuasiva.
6. Limite la información proporcionada únicamente a los asuntos que se plantean en la denuncia. Por ejemplo, no responda a una solicitud de separación de empleados por edad y género, si la denuncia sólo plantea una discriminación por género.
7. Obtenga la mayor cantidad de información posible acerca de la queja de la parte acusadora, con la finalidad de asegurarse de entender la denuncia y sus ramificaciones.
8. Prepárese para las *reuniones iniciales para recabar evidencias* que la CIOE organiza. Se trata de reuniones informales al inicio del proceso de investigación, cuyo objetivo es determinar si hay una base para la negociación. No obstante, la CIOE principalmente busca lograr un arreglo. Sus investigadores utilizan las conferencias para localizar puntos débiles en la posición de cada una de las partes. Por lo tanto, prepare concienzudamente a los testigos, especialmente a los supervisores.
9. Por último, recuerde que es mejor prevenir las denuncias que enfrentarlas. Las causas del racismo son muchas y muy complejas, pero los estudios sustentan la observación del sentido común de que cuando las personas con actitudes racistas trabajan en empresas donde existe una atmósfera que apoya el racismo, las probabilidades de discriminación racial aumentan de forma significativa.⁷⁹

Estrategia y RH

En septiembre de 2007, Walgreens accedió a un arreglo en la demanda por discriminación que la CIOE había presentado en su contra, de parte de algunos empleados afroestadounidenses de esa empresa. Durante el anuncio de la conciliación, el director general de Walgreens señaló lo siguiente: “Nuestra empresa se basa en principios de justicia y equidad, y no toleramos la discriminación en ninguna práctica laboral...”. Sus comentarios eran congruentes con la declaración de la misión de Walgreens, la cual (según el sitio oficial de la empresa, www.walgreens.com) indica:

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE WALGREENS

Las personas se tratarán entre sí con respeto y dignidad, así como a todos aquellos a quienes atendemos.

Ofreceremos a los empleados de cualquier origen un lugar para desarrollar una carrera.

Brindaremos el acceso más conveniente a los servicios de salud y el consumo de bienes en Estados Unidos.

Nos ganaremos la confianza de nuestros clientes y construiremos valor para los socios.

PROGRAMAS PARA ADMINISTRAR LA DIVERSIDAD Y DE ACCIÓN AFIRMATIVA

En cierta medida, los cambios demográficos y la globalización están desafiando los aspectos que motivaron las leyes relativas a la igualdad en el empleo. En otras palabras, los empleadores no tienen más opción que fomentar voluntariamente una mayor diversidad de trabajadores. Los hombres caucásicos ya no son el factor dominante en la fuerza laboral; las mujeres y los miembros de grupos minoritarios representarán la mayoría del crecimiento de la fuerza laboral en el futuro previsible. Es más, la globalización de los mercados requiere, cada vez más, que las empresas contraten a miembros de minorías con habilidades lingüísticas y culturales para atender a clientes extranjeros. Una encuesta de 113 aspirantes a un puesto de trabajo con una maestría en administración concluyó que las mujeres y los miembros de grupos étnicos minoritarios consideraban la administración de la diversidad como un factor importante para aceptar ofertas laborales.⁸⁰ En resumen, los patrones buscan cada vez más equilibrio y armonía entre los aspectos raciales, étnicos y de género de su fuerza laboral, “no por las exigencias legales, sino por su propio interés económico”.⁸¹

Cuando se pregunta a la gente qué significado tiene el término *diversidad* para las empresas, generalmente consideran que la raza, el género, la cultura, el origen nacional, las discapacidades, la edad y la religión constituyen los elementos básicos de la diversidad.⁸²

Administración de la diversidad

La administración de la diversidad significa aumentar al máximo los beneficios potenciales de la diversidad, para reducir al mínimo las posibles barreras (como los prejuicios) que llegarían a socavar el desempeño de una fuerza laboral diversa. En la práctica, la administración de la diversidad requiere tanto de actos administrativos obligatorios como voluntarios. Por ejemplo, vimos que hay muchos actos legalmente obligatorios que los empleadores deben realizar para disminuir la discriminación laboral.

Sin embargo, mientras que este tipo de acciones obligatorias logren reducir las barreras más flagrantes contra la diversidad, mezclar una fuerza laboral diversa para fomentar una comunidad bien entrelazada y próspera requiere otras medidas. Por ejemplo, un estudio realizado con un importante minorista británico reveló que recomendaciones para la diversidad como “reconocer y responder ante las diferencias individuales” entraban en conflicto con la inclinación del supervisor para evitar un trato desigual.⁸³ Por ello la administración de la diversidad requiere un enfoque múltiple.

Un experto en diversidad determinó que cualquier programa de administración de la diversidad debería incluir cinco conjuntos de actividades organizacionales voluntarias, que son los siguientes:

Ofrecer un liderazgo fuerte. Las compañías con una reputación ejemplar por administrar bien la diversidad normalmente están encabezadas por altos ejecutivos que defienden los beneficios de la diversidad. Liderazgo implica, por ejemplo, convertirse en un modelo de las conductas que favorecen el cambio.

Evaluación de la situación. Un estudio encontró que las herramientas más comunes para medir la diversidad de una empresa son las medidas de la contratación y retención de trabajadores con base en la igualdad en el empleo, la aplicación de encuestas sobre las actitudes de los trabajadores, las evaluaciones de la administración, y los empleados y los grupos de enfoque.⁸⁴

Ofrecer educación y capacitación en torno a la diversidad. El punto de partida más común de un esfuerzo para administrar la diversidad suele ser algún tipo de programa de educación para los trabajadores.

Cambiar la cultura y los sistemas gerenciales. Lo ideal es combinar los programas de capacitación con otras medidas concretas dirigidas a cambiar los valores, la cultura y los sistemas gerenciales de la organización. Por ejemplo, modificar el procedimiento de evaluación del desempeño de los supervisores, para basarlo, en parte, en cuanto hayan logrado reducir los conflictos intergrupales.

Evaluar el programa para administrar la diversidad. Por ejemplo, ¿las encuestas de actitud del trabajador demuestran que han mejorado las actitudes adoptadas por los empleados ante la diversidad?

Fomento de una fuerza laboral diversa

Los empleadores utilizan varios medios para incrementar la diversidad en la fuerza laboral. Muchas empresas, como Baxter Healthcare Corporation, inician adoptando una firme política que respalda los beneficios de una fuerza laboral cultural, racial y sexualmente diversa: “Baxter International considera que una población multicultural de trabajadores resulta esencial para el liderazgo mundial de la empresa en el cuidado de la salud”. Luego difundió su filosofía en toda la empresa y, posteriormente, tomó medidas para fomentar la diversidad laboral. Algunas de estas medidas son la evaluación de los programas de diversidad, el reclutamiento de miembros de grupos minoritarios para el consejo de administración, y la interacción con redes y grupos minoritarios representativos. Otra actividad específica es la capacitación sobre la diversidad, cuyo objetivo es sensibilizar a todos los trabajadores acerca de la necesidad de valorar las diferencias, reforzar la autoestima y en general crear un ambiente más hospitalario y funcional para la fuerza laboral diversa de la organización.

Estrategia y RH

Tiene sentido estratégico manejar una fuerza laboral diversa. Considere los programas de diversidad de IBM. Con un fuerte apoyo de la alta gerencia, IBM creó varios grupos de trabajo de minorías, que se enfocaban principalmente en mujeres y estadounidenses nativos. Uno de los efectos de estos equipos fue de índole interna: durante los 10 o más años que han transcurrido, IBM ha incrementado casi dos veces y media el número de ejecutivos pertenecientes a grupos minoritarios nacidos en Estados Unidos.⁸⁵

Sin embargo, el programa de la diversidad de la empresa también tuvo efectos profundos en su estrategia para expandir sus mercados y los resultados de sus negocios. Por ejemplo, los grupos de trabajo han identificado y expandido los mercados multiculturales de IBM. Uno de ellos decidió concentrarse en expandir el mercado de IBM entre negocios multiculturales y propiedad de mujeres; lo lograron en parte brindando “ventas muy necesarias y servicio de apoyo a pequeños y medianos negocios,

que constituyen un nicho muy poblado de compradores de grupos minoritarios”.⁸⁶ Como resultado directo, los ingresos de este mercado aumentaron de \$10 millones a más de \$300 millones en tan sólo tres años.

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

La igualdad de oportunidades en el empleo busca garantizar que toda persona, independientemente de su raza, color, género, religión, origen nacional o edad, tenga las mismas oportunidades para un trabajo con base en su desempeño. La *acción afirmativa* va más allá de la igualdad en las oportunidades en el empleo, ya que requiere que el patrón haga un esfuerzo adicional para contratar y promover a los miembros de un grupo protegido. La acción afirmativa incluye medidas específicas (en reclutamiento, contratación, ascensos y remuneración) para eliminar los efectos que la discriminación del pasado tiene en el presente.

Pasos de un programa de acción afirmativa

Según la CIOE, en un programa de acción afirmativa ideal el patrón sigue ocho pasos:

1. Redactar y emitir una política para la igualdad en el empleo, donde se indique que se trata de una organización que favorece la igualdad de oportunidades en el empleo, así como una declaración que establezca su compromiso con la acción afirmativa.
2. Nombrar a un administrador de alto rango con responsabilidad y autoridad para dirigir e implementar el programa.
3. Difundir la política de igualdad en el empleo y su compromiso con la acción afirmativa.
4. Encuestar a sus empleados del sexo femenino y de grupos minoritarios, para determinar dónde serían más deseables los programas de acción afirmativa.⁸⁷
5. Establecer metas y horarios para incrementar la labor de hombres, mujeres y miembros de grupos minoritarios en cada una de las áreas detectadas.
6. Elaborar y poner en marcha programas específicos para alcanzar tales metas. En este punto es necesario repasar el sistema completo de administración de recursos humanos (incluyendo el reclutamiento, la selección, los ascensos, la remuneración y las medidas disciplinarias), con la finalidad de identificar los obstáculos para la igualdad de oportunidades laborales y efectuar los cambios necesarios.
7. Establecer una auditoría interna y un sistema de informes, para vigilar y evaluar el avance de cada aspecto del programa.
8. Conseguir apoyo para el programa de acción afirmativa, tanto dentro de la compañía (por ejemplo, entre los supervisores) como en la comunidad.⁸⁸

La acción afirmativa en la actualidad

En la actualidad, la acción afirmativa continúa siendo un tema laboral importante. La incidencia de los programas exigidos por los tribunales ha disminuido. Sin embargo, muchas empresas aún deben intervenir en programas voluntarios. Por ejemplo, el Decreto Ejecutivo 11246 (emitido en 1965), obliga a los contratistas federales a tomar acción afirmativa para mejorar las oportunidades laborales para mujeres y miembros de minorías

raciales. Este programa cubre a alrededor de 26 millones de trabajadores (aproximadamente 22% de la fuerza laboral estadounidense).

Es importante evitar la resistencia de los empleados ante los programas de acción afirmativa. La revisión de 35 años de investigación sugiere formas en que las organizaciones pueden lograr un mayor apoyo por parte de sus trabajadores. Los empleados actuales necesitan verificar que el programa sea justo. Para lograrlo son muy útiles los *procedimientos transparentes de selección*. La comunicación también resulta fundamental. Es importante aclarar que el programa no implica estándares preferenciales de selección, así como ofrecer detalles sobre las calificaciones que deben tener las nuevas contrataciones (quienes pertenecen y no pertenecen a grupos minoritarios). Las *justificaciones* para la aplicación del programa deberían destacar las correcciones derivadas por discriminaciones pasadas y el valor práctico de la diversidad, en vez de una representación desigual.⁸⁹

Programas voluntarios

Algunos empleadores intentan administrar mejor la diversidad usando programas voluntarios de acción afirmativa. Esto significa que ellos realizan un esfuerzo adicional voluntariamente para contratar y promover a los miembros de grupos protegidos (como mujeres o minorías). Esto difiere de los programas involuntarios de acción afirmativa que los tribunales han impuesto a algunos empleadores desde la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964.

Al implementar programas voluntarios, los empleadores deben asegurarse de que éstos no entran en conflicto con la Ley de Derechos Civiles de 1991, que según los expertos podría “prohibir que los empleadores tengan cualquier consideración con el estatus de un individuo que pertenece a un grupo étnico o racial minoritario, o con las mujeres, al tomar una decisión laboral”.⁹⁰ Quizás esto no sea tan grave, siempre y cuando las organizaciones hagan énfasis en el reclutamiento externo y en el desarrollo interno de los empleados mejor calificados del sexo femenino y de grupos minoritarios, y en que “basen sus decisiones laborales en criterios legítimos”.⁹¹

Mejorar la productividad usando SIRH

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

Estas mediciones son costosas, incluso para una empresa con varios cientos de trabajadores. Por lo tanto, el gerente de RH podría recurrir a varias soluciones informáticas para recursos humanos. Un paquete llamado *Medición de resultados de diversidad (Measuring Diversity Results)* ofrece varias opciones de software relacionadas con la diversidad, cuyo objetivo es mejorar la precisión de la información que está a disposición del gerente, así como reducir los costos de reunirla y organizarla. Entre otras cuestiones, los paquetes para administrar la diversidad permiten al gerente calcular con facilidad el costo por contratación de diversidad, un índice de perfiles de la fuerza laboral, la influencia numérica de la rotación voluntaria entre los diversos grupos de empleados y aspectos como el costo directo e indirecto del reemplazo por contratación.

REPASO

Resumen

1. Las leyes que prohíben la discriminación no son nuevas. Por ejemplo, la V Enmienda de la Constitución de Estados Unidos (ratificada en 1791) establece que ninguna persona será privada de la vida, la libertad o el patrimonio sin un juicio justo.
2. Las leyes que prohíben la discriminación en el empleo incluyen el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (y enmiendas), que prohíbe la discriminación debido a la raza, el color de la piel, la religión, el género o el origen nacional; diversos decretos ejecutivos; lineamientos federales (que cubren los procedimientos para validar los instrumentos de selección de empleados y otros); la Ley de Igualdad de los Salarios de 1963, y la Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967. Además, varias resoluciones de la Corte (como la del caso *Griggs contra Duke Power Company*), así como leyes estatales y locales, prohíben la discriminación.
3. El Título VII de la Ley de Derechos Civiles creó la CIOE, que tiene facultades para conciliar en casos de denuncia por discriminación; cuando no lo consigue, la CIOE posee facultades para acudir directamente a los tribunales con la finalidad de que se apliquen las leyes.
4. La Ley de Derechos Civiles de 1991 revisó y revirtió varias resoluciones de la Corte Suprema respecto de la igualdad en el empleo. Por ejemplo, volvió a depositar la carga de la prueba en los empleadores, y determinó que una razón no discriminatoria era insuficiente para permitir que un patrón evitara la responsabilidad de un acto que también tuviera una causa discriminatoria.
5. La Ley para Estadounidenses con Discapacidad prohíbe discriminar en el empleo a los individuos discapacitados. En concreto, las personas calificadas no pueden ser discriminadas si la empresa logra hacer adaptaciones razonables, sin una carga exagerada para el negocio.
6. La persona que crea que haya sido discriminada por un procedimiento o una decisión de personal debe probar que fue objeto de un trato desigual ilícito (discriminación intencional) o que el procedimiento en cuestión tuvo un efecto desigual (discriminación no intencional) para los miembros de su clase protegida. Cuando se determina un caso *prima facie* de trato desigual, el empleador tiene que proporcionar evidencia de que su decisión se fundamenta en una razón legítima (como CBFO). Si la empresa hace algo como esto, la persona que alega ser víctima de discriminación debe demostrar que las razones de empleador son sólo un pretexto para permitir que la empresa discrimine. Cuando se determina un caso *prima facie* de impacto desigual, el empleador tendrá que presentar evidencias de que su práctica o procedimiento supuestamente discriminatorio obedece a necesidades del trabajo, y que se fundamenta en una razón importante para el negocio.
7. En la administración de recursos humanos, hay varias prácticas discriminatorias concretas que el empleador debe evitar:
 - a) *En el reclutamiento.* La empresa no debe basarse en la difusión de las vacantes de persona a persona, ni brindar información falsa o confusa a los miembros de grupos minoritarios. Además (por lo general), el empleador no debe especificar en el anuncio el género del trabajador que busca, ni sugerir de forma alguna que los candidatos podrían recibir discriminación.
 - b) *En la selección.* El empleador debe evitar utilizar cualquier requisito académico o de otra índole cuando **i.** se pueda demostrar que los miembros de grupos minoritarios tienen menos probabilidades de cubrir tales requisitos y cuando **ii.** esos requisitos no estén relacionados con el puesto. Los exámenes que eliminan de manera desproporcionada a miembros de grupos minoritarios o mujeres, y que no están relacionadas con el puesto de trabajo, se consideran ilícitos. Recuerde que puede utilizar varios exámenes y estándares, pero usted debe demostrar que se relacionan con el puesto o que

no se utilizan para discriminar a miembros de grupos protegidos.

8. En la práctica, la CIOE suele referir primero una denuncia a una institución local. Cuando la CIOE encuentra una causa razonable para suponer que hubo discriminación, cuenta con 30 días para intentar llegar a una conciliación. Los puntos importantes que debe recordar el empleador son: *a)* los investigadores de la CIOE sólo pueden hacer recomendaciones, *b)* no lo pueden obligar a presentar documentos si no hay una orden judicial, y *c)* usted puede limitar la información que presenta. Además, asegúrese de documentar con claridad su posición (de empleador).
9. El patrón puede recurrir a tres defensas básicas en el caso de recibir una denuncia por una práctica discriminatoria: una es la *necesidad del negocio*, y un ejemplo de ello son los intentos por demostrar que los exámenes u otras herramientas de selección son válidos; la segunda defensa es la *calificación de buena fe de la ocupación*, la cual se aplica cuando, por ejemplo, la religión, el origen nacional o el género es un requisito de buena fe para el puesto (como los actores o las actrices). Una tercera defensa es que la decisión fue tomada por motivos legítimos y no discriminatorios (como un desempeño deficiente), que no tiene nada que ver con la supuesta discriminación prohibida.
10. Los ocho pasos de un programa de acción positiva (según las recomendaciones de la CIOE) son: **i.** redactar una política para la igualdad en el empleo, **ii.** nombrar a un alto ejecutivo encargado, **iii.** difundir la política, **iv.** encuestar a empleados actuales del sexo femenino y de grupos minoritarios, **v.** establecer metas y horarios, **vi.** desarrollar e implementar programas específicos para alcanzar las metas, **vii.** establecer una auditoría interna y un sistema de informes, y **viii.** desarrollar programas de apoyo tanto internos como en la comunidad.
11. El reclutamiento es una de las primeras actividades en que se aplican las leyes y los procedimientos de la CIOE. Trataremos esto en el siguiente capítulo.

Términos clave

- Ley de Igualdad de Salarios de 1963
- Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964
- Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (CIOE)
- acción afirmativa
- Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales (OPCCF)
- Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967 (LDEA)
- Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973
- Ley de Discriminación por Embarazo (LDE)
- lineamientos de organismos federales
- Ley Federal de Violencia contra la Mujer de 1994
- acoso sexual
- acoso por género
- *Griggs contra Duke Power Company*
- clase protegida
- *Albemarle Paper Company contra Moody*
- Ley de Derechos Civiles de 1991 (LDC de 1991)
- influencia desigual
- trato desigual
- Ley para Estadounidenses con Discapacidad (LED)
- influencia negativa
- calificación de buena fe para una ocupación (CBFO)
- necesidad del negocio

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. ¿Qué es el Título VII y qué establece?
2. ¿Qué precedentes importantes estableció el caso *Griggs contra Duke Power Company*? ¿Y el caso *Albemarle contra Moody*?
3. ¿Qué es la influencia negativa? ¿De qué manera se puede demostrar?

70 *La administración de recursos humanos*

4. Suponga que usted es supervisor en una línea de ensamble, y el responsable de contratar a empleados, supervisarlos y hacer recomendaciones para su ascenso. Reúna una lista de prácticas administrativas potencialmente discriminatorias que debería evitar.
5. Explique cuáles son las defensas y las excepciones en el caso de una acusación de práctica discriminatoria.
6. ¿Cuál es la diferencia entre la acción afirmativa y la igualdad de oportunidades en el empleo?
7. Explique cómo diseñaría un programa de acción afirmativa.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

Estudio de caso: ¿Un caso de discriminación racial?

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

Alana Anderson era una atractiva enfermera afro-estadounidense certificada que trabajaba en el mismo hospital que Peters. Soltera y sin hijos, Alana vivía en un apartamento propiedad del hospital y dedicaba casi todo su tiempo a su trabajo, o a tomar cursos adicionales para mejorar sus ya excelentes habilidades de enfermería.

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

Chapman se molestó al recibir una llamada telefónica de Peters, en la que le informaba que Anderson había (a los ojos de Peter) “desarrollado una atracción personal malsana” hacia él y que lo bombardeaba con tarjetas del Día de San Valentín, notas personales cariñosas y llamadas telefónicas, muchas veces en su propia casa. Preocupado por el decoro del hospital y la posibilidad de que Peters

fuera víctima de acoso sexual, Chapman se reunió en privado con Anderson. Él le explicó que Peters se sentía muy incómodo con la atención personal que ella le estaba prestando y le solicitó que por favor no continuara mostrando afecto hacia el médico.

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

PREGUNTAS

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

Seguimiento de un caso:

LearnInMotion.com: Un problema de discriminación

Uno de los problemas que enfrentó la empresa LearnInMotion de Jennifer y Mel estaba relacionado con las prácticas y los procedimientos inadecuados de administración de personal. El año anterior había estado lleno de actividad, creando y probando el modelo de negocios, lanzando el sitio, escribiendo y reescribiendo el plan de negocios y, por último, consiguiendo los fondos. Además, sería justo decir que en todo ese tiempo no pusieron atención en los manuales de los trabajadores, las políticas de personal o asuntos relacionados con recursos humanos. Incluso el plan de negocios de 25 páginas no incluía estos temas, ya que describía al detalle los pronósticos presupuestales, la competencia, el crecimiento del mercado y la estrategia de negocios. Sin embargo, no incluía aspectos de RH, con excepción de biografías breves de los empleados actuales, así como proyecciones del tipo de puestos que tendrían que cubrirse durante los dos primeros años.

Casi desde el principio, ambos se dieron cuenta de que eran muy “superficiales” (como dijo Mel) respecto de la vigencia de las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo. Como ambos estudiaron negocios, estaban familiarizados con los requisitos generales, como no preguntar a los aspirantes por su edad; sin embargo, no siempre era fácil traducir esos lineamientos generales a la práctica durante las entrevistas con los candidatos. Hubo dos incidentes que los preocuparon especialmente. Uno de los aspirantes a un puesto de ventas tenía 50 y tantos años, y casi duplicaba la edad de cualquier otro candidato. Aun cuando Mel no quería ser discriminatorio, terminó formulando al candidato preguntas como: “¿Cree que será capaz de actualizarse para vender un producto de Internet?” y “Como usted sabe, aquí trabajamos durante muchas horas, ¿cree que podrá hacerlo?”. Estas preguntas no las planteó a los otros candidatos más jóvenes. También hubo un problema con un aspirante a otro puesto (gerente de contenidos). El individuo había estado encarcelado por abuso de sustancias varios años antes. Mel le hizo varias preguntas al respecto e indagó si continuaba “limpio” o si estaba “siguiendo algún tipo de tratamiento”. Jennifer pensó que las preguntas eran adecuadas, aunque no estaba segura.

Por otro lado, ocurrió un incidente perturbador en la oficina. Ya contaban con dos empleados para la administración de contenidos, Ruth y Dan, quienes tendrían que colocar los cursos y los otros contenidos educativos en el sitio Web. Dan, junto con Alex y los navegadores, en ocasiones utilizaban un lenguaje vulgar (por ejemplo, al referirse a los problemas que la empresa tenía para lograr que el proveedor de computadoras acudiera a la oficina para reparar un problema crónico del servidor). Mel decía que “los chavos siempre serán chavos”, aunque Jennifer vio varias veces que Ruth se molestaba cuando “los chavos” tenían un intercambio de este tipo, y pensó que esta conducta debía detenerse. Sin embargo, no estaba segura de que este tipo de lenguaje constituyera “un ambiente hostil” según las leyes, aunque sentía que por lo menos era irrespetuoso. Los dos propietarios decidieron que era el momento de instituir e implementar algunas políticas de RH, para garantizar que su empresa y sus trabajadores cumplieran con la letra y el espíritu de las leyes de la igualdad de oportunidades en el empleo. Ahora ellos quieren que ustedes, sus asesores administrativos, los ayuden a hacerlo. Ellos esperan que ustedes hagan lo siguiente: ■

PREGUNTAS Y TAREAS

1. Nuestra empresa se localiza en la ciudad de Nueva York. Actualmente tenemos alrededor de cinco empleados y estamos planeando contratar a otros tres o cuatro. ¿Nuestra empresa está cubierta por leyes de igualdad de derechos? (Sugerencia: ¿El sitio Web del gobierno ofrece alguna idea?)
2. ¿Teníamos derecho legal de plantear las preguntas relacionadas con la edad y con el abuso de sustancias prohibidas? ¿Por qué?
3. ¿Dan y Alex están creando un ambiente hostil para Ruth? ¿Por qué? ¿De qué manera deberíamos manejar esta cuestión?
4. ¿Qué hemos estado haciendo mal hasta ahora respecto de la igualdad de oportunidades en el empleo y qué sugieren que hagamos para rectificar la situación en el futuro?

EJERCICIO DE EXPERIENCIA

¿Demasiado informal?

Dan Jones había dirigido su planta textil en una ciudad de tamaño mediano del sur durante muchos años, sin tener problemas con la CIOE. Nunca tomó medidas formales para evitar cometer errores relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo, sino todo lo contrario. De hecho, un profesor de una universidad local le dijo una vez que debía tener más cuidado en el reclutamiento y la selección de candidatos, así como también en el trato que daba a sus trabajadores. Sin embargo, la filosofía de Jones era “si no está descompuesto, no lo arregles” y, puesto que nunca había recibido ninguna queja, supuso que su proceso de selección no estaba “descompuesto”.

Durante muchos años, Jones no tuvo problemas. Si necesitaba a un trabajador nuevo, simplemente preguntaba a sus empleados (la mayoría de los cuales eran hispanos) si tenían algún amigo o conocido que estuviera buscando trabajo. En ocasiones también le pedía a la agencia local de empleo que anunciara las vacantes y que enviara a algunos candidatos. Luego, solicitaba al supervisor de costura y al gerente de la planta (ambos hispanos) que entrevistaran a los aspirantes. Jones no aplicaba exámenes ni verificaba los antecedentes, en parte porque “la mayoría de los candidatos son amigos o familiares de mis empleados, y ellos no referirían gente inadecuada”.

Jones acaba de recibir una notificación formal de la Comisión de Igualdad de Derechos del condado. Al parecer de los cerca de 20 candidatos no hispanos que la agencia de empleo envió a la empresa de Jones el año anterior,

ninguno recibió una oferta laboral. De Hecho, el supervisor de Jones ni siquiera había devuelto la tarjeta de seguimiento a la agencia de empleo, para verificar que todos los aspirantes se hubieran presentado y se hubieran entrevistado. Jones empezó a preguntarse si su proceso de RH era demasiado informal.

Propósito: El propósito de este ejercicio es practicar el análisis y la aplicación, en un problema real, de los conceptos básicos respecto de las leyes de igualdad en el empleo.

Conocimientos requeridos: Estar profundamente familiarizado con el material de este capítulo y leer el caso “¿Demasiado formal?” en que se basa este ejercicio experimental.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones:

1. Separe a los estudiantes en equipos de cuatro o cinco miembros.
2. Cada equipo deberá resolver lo siguiente:
 - a) ¿Cómo podría la CIOE demostrar una *influencia negativa*?
 - b) Mencione prácticas específicas de discriminación laboral en la empresa de Dan Jones.
 - c) ¿Cómo se podría defender la empresa de Jones contra la denuncia de una práctica discriminatoria?
3. Si el tiempo lo permite, un vocero de cada equipo presentará sus hallazgos a toda la clase. ¿Tiene sentido que esta empresa trate de defenderse de las acusaciones por discriminación? ■

Referencias

1. Mark Schoef, “Walgreens Suit Reflects EEOC’s Latest Strategies”, *Workforce Management* (26 de marzo de 2007), p. 8.
2. Betsy Morris, “How Corporate America Is Betraying Women”, *Fortune* (10 de enero de 2005), pp. 64-70.
3. Observe que a las empresas privadas no las obliga la Constitución estadounidense.
4. Basado o citado de *Principles of Employment Discrimination Law*, *International Associa-*

tion of Official Human Rights Agencies, Washington, D.C. Véase también Bruce Feldacker, *Labor Guide to Labor Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000); y el sitio web www.eeoc.gov. Las leyes sobre la discriminación en el empleo constituyen un campo en constante cambio, y lo apropiado de las reglas, lineamientos y conclusiones de este capítulo y del libro también podrían verse afectadas por factores exclusivos de la operación del empleador. Antes

- de implementarlos deberán ser revisados por el abogado de la empresa.
5. James Higgins, "A Manager's Guide to the Equal Employment Opportunity Laws", *Personnel Journal* 55, núm. 8 (agosto de 1976), p. 406.
 6. La Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972, Subcomité del Trabajo o el Comité del Trabajo y Asistencia Social, Senado de Estados Unidos, marzo de 1972, p. 3. En general, no se trata de discriminación, aunque los estatutos federales prohíben la discriminación injusta en contra de una persona únicamente por su raza, edad, género, origen nacional o religión. En *Uniform Employee Selection Guidelines* del gobierno federal, la discriminación injusta se define de la siguiente forma: "la falta de equidad que se manifiesta al demostrar que los miembros de un grupo de interés en particular se desempeña mejor o peor en el puesto, que lo que sus calificaciones en el procedimiento de selección (prueba, etc.) indicarían al compararlos con el desempeño de los miembros de otros grupos". Para revisar un análisis del significado de equidad, véase James Ledvinka, "The Statistical Definition of Fairness in the Federal Selection Guidelines and Its Implications for Minority Employment", *Personnel Psychology* 32 (agosto de 1979), pp. 551-562. En resumen, una herramienta de selección (como una prueba) podría discriminar, por ejemplo, entre aquellos que tienen un desempeño alto y un desempeño bajo. Sin embargo, la discriminación injusta, es decir, la que se basa únicamente en la raza, edad, género, origen nacional o religión, es ilegal.
 7. Observe que la Suprema Corte estadounidense (en *General Dynamics Land Systems Inc. contra Cline*, 2004) estableció que la ADEA no protege a los trabajadores más jóvenes de recibir un peor trato de los más grandes. "High Court: ADEA Does Not Protect Younger Workers Treated Worse than Their Elders", *BNA Bulletin to Management* 55, núm. 10 (4 de marzo de 2004), pp. 73-80.
 8. John Kohl, Milton Mayfield y Jacqueline Mayfield, "Recent Trends in Pregnancy Discrimination Law", *Business Horizons* 48, núm. 5 (septiembre de 2005), pp. 424-429.
 9. Nancy Woodward, "Pregnancy Discrimination Grows", *HR Magazine* (julio de 2005), p. 79.
 10. Thomas Dhanens, "Implications of the New EEOC Guidelines", *Personnel* 56 (septiembre/octubre), pp. 32-39.
 11. 29 CFR 1625.2(a), citado en Paul Greenlaw y John Kohl, "Age Discrimination and Employment Guidelines", *Personnel Journal* 61, núm. 3 (marzo de 1982), pp. 224-228. Véase también www.uniformguidelines.com/uniformguidelines.html, revisado el 23 de noviembre de 2007.
 12. Larry Drake y Rachel Moskowitz, "Your Rights in the Workplace", *Occupational Outlook Quarterly* (verano de 1997), pp. 19-20.
 13. Richard Wiener *et al.*, "The Fit and Implementation of Sexual Harassment Law to Workplace Evaluations", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 4 (2002), pp. 747-764.
 14. Edward Felsenthal, "Justice's Ruling Further Defines Sexual Harassment", *Wall Street Journal* (5 de marzo de 1998), pp. B1, B5. De la misma manera, una serie de elogios y "solicitudes de abrazos" no fueron suficientes para incrementar el nivel de acoso sexual en un caso que incluía a una supervisora y a su subordinada. ("Compliments, Request for Hug Were Not Harassment by Female Supervisor, Court Says", *Human Resources Report, BNA* [20 de noviembre de 2003], p. 1193).
 15. Hilary Gettman y Michele Gelfand, "When the Customer Shouldn't Be King: Antecedents and Consequences of Sexual Harassment by Clients and Customers", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 757-770.
 16. Veá Mindy D. Bergman *et al.*, "The (Un)reasonableness of Reporting: Antecedents and Consequences of Reporting Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002), pp. 230-242; véase también W. Kirk Turner y Christopher Thrutchley, "Employment Law and Practices Training: No Longer the Exception—It's the Rule", *Society for Human Resource Management Legal Report* (julio-agosto de 2002), pp. 1-2.
 17. Chelsea Willness *et al.*, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment", *Personnel Psychology* 60, núm. 60 (2007), pp. 127-162.
 18. Jennifer Berdahl y Celia Moore, "Workplace Harassment: Double Jeopardy for Minority Women", *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, núm. 2 (2006), pp. 426-436.

19. Jennifer Berdahl, "The Sexual Harassment of Uppity Women", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 425-437.
20. Lilia Cortina y S. Arzu Wasti, "Profile to Coping: Response to Sexual Harassment across Persons, Organizations, and Cultures", *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 1 (2005), pp. 182-192.
21. Maria Rotundo *et al.*, "A Meta-Analytic Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 5 (2001), pp. 914-922. Véase también Nathan Bowling and Terry Beehr, "Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006), pp. 998-1012.
22. Véase el análisis en "Examining Unwelcome Conduct in Sexual Harassment Claim", *BNA Fair Employment Practices* (19 de octubre de 1995), p. 124. Véase también Molly Bowers *et al.*, "Just Cause in the Arbitration of Sexual Harassment Cases", *Dispute Resolution Journal* 55, núm. 4 (noviembre de 2000), pp. 40-55.
23. Mindy D. Bergman *et al.*, *op. cit.*, p. 237.
24. "New EEOC Guidance Explains Standards of Liability for Harassment by Supervisors", *BNA Fair Employment Practices* (24 de junio de 1999), p. 75.
25. "Adequate Response Bars Liability", *BNA Fair Employment Practices* (26 de junio de 1997), p. 74.
26. Shereen Bingham y Lisa Scherer, "The Unexpected Effects of a Sexual Education Program", *Journal of Applied Behavioral Science* 37, núm. 2 (junio de 2001), pp. 125-153.
27. Federick L. Sullivan, "Sexual Harassment: The Supreme Court Ruling", *Personnel* 65, núm. 12 (diciembre de 1986), pp. 42-44. Véase también Gillian Flynn, "A Pioneer Program Nurtures a Harassment Free Workplace", *Workforce* (octubre de 1997), pp. 38-43; y para la declaración de la CIOE, véase www.eeoc.gov, revisado el 11 de noviembre de 2007.
28. *Griggs* contra *Duke Power Company*, casos 3FEP 175.
29. Casos IOFEP 1181.
30. Bruce Feldacker, *Labor Guide to Labor Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), p. 513.
31. "The Eleventh Circuit Explains Disparate Impact, Disparate Treatment", *BNA Fair Employment Practices* (17 de agosto de 2000), p. 102. Véase también Kenneth York, "Disparate Results in Adverse Impact Tests: The 4/5ths Rule and the Chi Square Test", *Public Personnel Management* 31, núm. 2 (verano de 2002), pp. 253-262.
32. Commerce Clearing House, "House and Senate Pass Civil Rights Compromise by Wide Margin", *Ideas and Trends in Personnel* (13 de noviembre de 1991), p. 182.
33. Elliot H. Shaller y Dean Rosen, "A Guide to the EEOC's Final Regulations on the Americans with Disabilities Act", *Employee Relations* 17, núm. 3 (invierno 1991-1992), pp. 405-420. Véase también Brenda Sunoo, "Accommodating Workers with Disabilities", *Workforce* 80, núm. 2 (febrero de 2001), pp. 86-93.
34. Elliot H. Shaller y Dean Rosen, "A Guide to the EEOC's Final Regulations on the Americans with Disabilities Act", *Employee Relations* 17, núm. 3 (invierno de 1991-1992), p. 408. La ADEA no sólo protege de la discriminación intencional (trato desigual). Según la decisión de la Suprema Corte *Smith* contra *Jackson, Miss* también cubre las prácticas aparentemente neutrales pero que en realidad afectan más a los trabajadores mayores (impacto desigual). "Employees Need Not Show Intentional Bias to Bring Claims under ADEA, High Court Says", *BNA Bulletin to Management* 56, núm. 14 (5 de abril de 2005), p. 105.
35. *Ibid.*, 409.
36. Véase, por ejemplo, Paul Starkman, "The ADA's 'Essential Job Function' Requirements: Just How Essential Does an Essential Job Function Have to Be?", *Employee Relations Law Journal* 26, núm. 4 (primavera de 2001), pp. 43-102.
37. M.L. Vega Ruiz, *La reforma laboral en América Latina*, 2001, OIT, Lima.
38. *Ibid.*, 265. Véase también Miller Brownstein, "Inquiry Free, but Money for Me: Whether the Civil Rights Act of 1991 Permits Punitive Damages in the Absence of Compensatory Damages", *Boston University Law Review* 84, núm. 4 (octubre de 2004), pp. 1049-1076.
39. "Expansion of Employment Laws Abroad Impacts U.S. Employers", *BNA Bulletin to Management* (11 de abril de 2006), p. 119;

- Richard Posthuma, Mark Roehling y Michael Campion, "Applying U.S. Employment Discrimination Laws to International Employers: Advice for Scientists and Practitioners", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 2705-2739.
40. "No Sitting for Store Greeter", *BNA Fair Employment Practices* (14 de diciembre de 1995), p. 150.
 41. M. P. McQueen, "Workplace Disabilities Are on the Rise", *Wall Street Journal* (1 de mayo de 2007), p. A1.
 42. "Odds Against Getting Even Longer in ADA Cases", *BNA Bulletin to Management* (20 de agosto de 2000), p. 229; "Determining Employers' Responsibilities Under ADA", *BNA Fair Employment Practices* (16 de mayo de 1996), p. 57.
 43. James McDonald, Jr., "The Americans with Difficult Personalities Act", *Employee Relations Law Journal* 25, núm. 4 (primavera de 2000), pp. 93-107.
 44. "EEOC Guidance on Dealing with Intellectual Disabilities", *Workforce Management* (marzo de 2005), p. 16.
 45. "Supreme Court Says Manual Task Limitation Needs Both Daily Living, Workplace Impact", *BNA Fair Employment Practices* (17 de enero de 2002), p. 8.
 46. "Home Depot Did Not Violate ADA by Barring Deaf Worker from a Forklift Training Program", *BNA Human Resources Report* (10 de noviembre de 2003), p. 1192.
 47. "Differing Views: Punctuality as Essential Job Function", *BNA Fair Employment Practices* (27 de abril de 2000), p. 56.
 48. www.eeoc.gov/press/5-10-01-b.html revisado el 8 de enero de 2008.
 49. "Airline Erred in Giving Test Before Making Formal Offer", *BNA Bulletin to Management* (15 de marzo de 2005), p. 86.
 50. Lee, "Implications of ADA Litigation for Employers", pp. 35-50.
 51. "Determining Employers' Responsibilities Under ADA", p. 57.
 52. Lee, "Implications of ADA Litigation for Employers", pp. 35-50.
 53. *Ibid*, pp. 35-50.
 54. Timothy Bland, "The Supreme Court Focuses on the ADA", *HR Magazine* (septiembre de 1999), pp. 42-46. Véase también James Hall y Diane Hatch, "Supreme Court Decisions Require ADA Revision", *Workforce* (agosto de 1999), pp. 60-66.
 55. Joe Mullich, "Hiring Without Limits", *Workforce Management* (junio de 2004), pp. 52-58.
 56. Chris Reiter, "New Technology Aims to Improve Internet Access for the Impaired", *Wall Street Journal* (22 de septiembre de 2005), pp. 4-6.
 57. Casos IOFEP 1181. Véase también Joe Mullich, "Hiring Without Limits", *Workforce Management* (junio de 2004), pp. 52-58.
 58. John Klinefelter y James Thompkins, "Adverse Impact in Employment Selection", *Public Personnel Management* (mayo/junio de 1976), pp. 199-204.
 59. John Moran, *Employment Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), p. 168. Un estudio reciente reveló que el uso de la regla de los cuatro quintos a menudo daba falsos positivos de impacto negativo, y que la incorporación de pruebas de significancia estadística podía incrementar la exactitud de la aplicación de la regla. Véase Philip Roth, Philip Bobko y Fred Switzer, "Modeling the Behavior of the 4/5ths Rule for Determining Adverse Impact: Reasons for Caution", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 3 (2006), pp. 507-522.
 60. "Eighth Circuit OKs \$3.4 Million EEOC Verdict Relating to Pre-Hire Strength Testing Rules", *BNA Bulletin to Management* (28 de noviembre de 2006), p. 377.
 61. "Eleventh Circuit Explains Disparate Impact, Disparate Treatment", p. 102.
 62. *U.S. contra Bethlehem Steel Company*, casos 3FEP 589.
 63. *Spurlock contra United Airlines*, casos 5FEP 17.
 64. Ledvinka y Gatewood, "EEOC Issues with Preemployment Inquiries", pp. 22-26.
 65. Anderson y Levin-Epstein, *Primer of Equal Opportunity*, p. 28.
 66. "Many Well-Intentioned HR Policies Hold Legal Headaches, Consultant Says", *BNA Bulletin to Management* (17 de febrero de 2000), p. 47.
 67. Jenessa Shapiro *et al.*, "Expectations of Obese Trainees: How Stigmatized Trainee

- Characteristics Influence Training Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 239-249. Véase también Lisa Finkelstein *et al.*, “Bias Against Overweight Job Applicants; Further Explanations of When and Why”, *Human Resource Management* 46, núm. 2 (verano de 2007), pp. 203-222.
68. “American Airlines, Worldwide Flight Sued by EEOC over Questioning of Applicants”, *BNA Fair Employment Practices* (12 de octubre de 2000), p. 125.
 69. Richard Connors, “Law at Work,” lawatwork.com/news/applicat.html.
 70. Lynn Bennington y Ruth Wein, “Aiding and Abetting Employer Discrimination: The Job Applicant’s Role”, *Employee Responsibilities and Rights* 14, núm. 1 (marzo de 2002), pp. 3-16.
 71. Esto se basa en Anderson y Levin-Epstein, *Primer of Equal Opportunity*, pp. 93-97.
 72. “EEOC Issues New Enforcement Guidance on Discrimination in Employee Benefits”, *BNA Fair Employment Practices* (12 de octubre de 2000), p. 123.
 73. Matthew Miklaue, “Sorting Out a Claim of Bias” *Workforce* 80, núm. 6 (junio de 2001), pp. 102-103.
 74. “EEOC Turning Attention to Broader Cases”, *Workforce Management* (24 de abril de 2006), p. 6; “EEOC’s Focus on Systemic Cases Increases Need for Preventing Bias”, *BNA Human Resources Report* (22 de mayo de 2006), p. 533.
 75. Timothy Bland, “Sealed Without a Kiss”, *HR Magazine* (octubre de 2000), pp. 85-92.
 76. “EEOC Has 18 Nationwide, 300 Local Accords with Employers to Mediate Job Bias Claims Charges”, *BNA Human Resources Report* (13 de octubre de 2003), p. H-081.
 77. Bland, “Sealed Without a Kiss”, pp. 85-92.
 78. “Conducting Effective Investigations of Employee Bias Complaints”, *BNA Fair Employment Practices* (13 de julio de 1995), p. 81.
 79. Jonathan Zeigert y Paul Hangies, “Employment Discrimination: The Role of Implicit Attitudes, Motivation, and a Climate for Racial Bias”, *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 3 (2005), pp. 553-562.
 80. Eddy Ng y Ronald Burke, “Person—Organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference?”, *International Journal of Human Resource Management* 16, núm. 7 (julio de 2005), pp. 1195-1210.
 81. James Coil, III, y Charles Rice, “Managing Work-Force Diversity in the 90s: The Impact of the Civil Rights Act of 1991”, *Employee Relations Law Journal* 18, núm. 4 (primavera de 1993), pp. 547-565. Véase también Stephanie Mehta, “What Minority Employees Really Want”, *Fortune* (10 de julio de 2000), pp. 81-188. Véase también “Diversity Is Used as Business Advantage by Three Fourths of Companies, Survey Says”, *BNA Bulletin to Management* (7 de noviembre de 2006), p. 355.
 82. Michael Carrell y Everett Mann, “Defining Work-Force Diversity in Public Sector Organizations”, *Public Personnel Management* 24, núm. 1 (primavera de 1995), pp. 99-111. Véase también Richard Koonce, “Redefining Diversity”, *Training and Development Journal* (diciembre de 2001), pp. 22-33.
 83. Carly Foster y Lynette Harris, “Easy To Say, Difficult To Do: Diversity Management in Retail”, *Human Resource Management Journal* 15, núm. 3 (2005), pp. 4-17.
 84. Patricia Digh, “Creating a New Balance Sheet: The Need for Better Diversity Metrics”, *Mosaics*, Society for Human Resource Management (septiembre/octubre de 1999), p. 1. Para revisar los pasos de la administración de la diversidad véase Taylor Cox, Jr., “Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice”, (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), p. 236; véase también Richard Bucher, “Diversity Consciousness” (Upper Saddle River NJ, 2004), pp. 109-137.
 85. David Thomas, “Diversity as Strategy”, *Harvard Business Review* (septiembre de 2004), pp. 98-104; véase también J. T. Childs Jr., “Managing Global Diversity at IBM: A Global HR Topic that Has Arrived”, *Human Resource Management* 44, núm. 1 (primavera de 2005), pp. 73-77.
 86. Thomas, *op. cit.*, 99.
 87. Frank Jossi, “Reporting Race”, *HR Magazine* (septiembre de 2000), pp. 87-94.

88. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Affirmative Action and Equal Employment* (Washington, D.C.: enero de 1974). Véase también David Kravitz y Steven Klineberg, “Reactions to Two Versions of Affirmative-Action Among Whites, Blacks, and Hispanics”, *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 4 (2000), pp. 597-611.
89. David Harrison *et al.*, “Understanding Attitudes Toward Affirmative Action Programs in Employment: Summary and Meta-Analysis of 35 Years of Research”, *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 5 (2006), pp. 1031-1036.
90. Coil and Rice, “Managing Work-Force Diversity in the 1990s”, p. 548.
91. *Ibid.*, pp. 562-563.

PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- ¿Qué es el análisis de puestos de trabajo?
- El proceso de reclutamiento y selección
- Planeación y pronóstico de la fuerza laboral
- Reclutamiento de candidatos al puesto
- Desarrollo y uso de formularios de solicitud de empleo

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Describir *los métodos básicos para reunir información para el análisis de puestos de trabajo.*
- Realizar *un análisis de puestos de trabajo.*
- Explicar *el proceso para pronosticar los requerimientos en cuanto a personal.*
- Comparar *ocho métodos para reclutar candidatos a puestos de trabajo.*
- Explicar *la manera de utilizar los formularios de solicitud de empleo para predecir el desempeño en un puesto de trabajo.*

INTRODUCCIÓN

Con 110 restaurantes en funcionamiento, a los que se suman 20 nuevos cada año, The Cheesecake Factory deberá atraer y contratar a 24,000 personas al año. Para Ed Eynon, vicepresidente de recursos humanos de la firma, ello significa entrevistar a un enorme grupo de candidatos para efectuar el reclutamiento. “Uno no encuentra toda la gente que necesita a partir de una sola fuente”, comentó. Contar con las fuentes de reclutamiento correctas resulta esencial para el éxito de The Cheesecake Factory.¹

¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO?

Definición del análisis de puestos de trabajo

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El **análisis de puestos de trabajo** es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las **descripciones de los puestos de trabajo** (lo que implica tal puesto) y las **especificaciones o el perfil del puesto de trabajo** (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo).²

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos realiza el análisis de puestos de trabajo, en ocasiones usando un cuestionario como el que se muestra en el apéndice del capítulo (figura A3.3, pp. 133-134). Por lo común, se reúne información sobre las actividades del puesto (como limpiar, vender, enseñar o pintar), e información acerca de temas como las condiciones físicas del trabajo y el horario laboral. Los resultados de un estudio sugieren que los datos del análisis de un puesto que son informados por quienes realizan el trabajo tienen la confiabilidad o consistencia más baja; en tanto que aquellos que reúnen los analistas de puestos suelen ser más confiables.³

La información del análisis de puestos es la base para diversas actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la información sobre las responsabilidades del puesto serían la base para crear programas de capacitación, y la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar. Por consiguiente, el análisis de puestos tiene una función esencial en la administración de RH. Los Lineamientos Uniformes para la Selección de Empleados de las oficinas federales de Estados Unidos estipulan que el análisis de puestos de trabajo es un paso fundamental para la validación de las principales actividades de recursos humanos.⁴

Análisis de puestos de trabajo e igualdad de oportunidades en el empleo (IOE)

El análisis de puestos de trabajo también juega un papel muy importante en la observancia de la igualdad de oportunidades. En el capítulo 2 hablamos sobre la igualdad de oportunidades en el empleo. Los empleadores deberán ser capaces de demostrar que sus herramientas de selección y evaluación están relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo en cuestión. Para lograrlo, desde luego, el gerente debe conocer las implicaciones del puesto, lo cual a su vez requiere de un análisis de puestos adecuado.

Métodos para recabar información para el análisis de puestos de trabajo

En la práctica, las organizaciones suelen recabar datos para el análisis de puestos de varios individuos relacionados con el trabajo, mediante cuestionarios y entrevistas. Luego, promedian los datos de empleados de diferentes departamentos, para determinar la cantidad de tiempo que un trabajador común (digamos, un asistente de ventas) dedica a diferentes tareas específicas (como entrevistas). Sin embargo, no debemos suponer que la forma en que un empleado distribuye su tiempo es necesariamente igual en los demás departamentos.

Anteriormente el análisis de puestos requería varios días para entrevistar a cinco o seis trabajadores muestra y a sus gerentes, así como tratar de explicarles el proceso y los motivos del análisis. En la actualidad, el mismo proceso llevaría de 3 a 4 horas⁵, y los pasos serían los siguientes: **1.** saludar a los participantes y darles una breve introducción; **2.** explicar concisamente el proceso del análisis de puestos de trabajo y los roles que juega el participante en tal proceso; **3.** dedicar cerca de 15 minutos para determinar el ámbito del puesto que se va a analizar, al llegar a un acuerdo sobre el resumen básico del puesto; **4.** identificar las áreas funcionales o de responsabilidades generales del puesto, como “administrativo” y “de supervisión”; **5.** identificar tareas dentro de cada área funcional de responsabilidad, usando un rotafolio o un software para trabajo en equipo y, por último **6.** imprimir la lista de tareas y solicitar que el grupo la firme.

Los gerentes se valen de diferentes técnicas para realizar un análisis de puestos (en otras palabras, para reunir información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades del puesto). Algunas de las técnicas más frecuentes son las siguientes.

Entrevistas

Las entrevistas para el análisis de puestos de trabajo podrían hacerse a quienes ocupan el puesto, o a uno o varios de los supervisores que conocen detalladamente sus tareas. Algunas preguntas típicas de dichas entrevistas son: “¿Cuál es el puesto de trabajo desempeñado?”, “¿cuáles son las principales responsabilidades de su puesto de trabajo?”, “¿qué hace usted exactamente?”, “¿en qué actividades participa?”.

Es probable que la entrevista sea la técnica más utilizada para identificar las obligaciones y las responsabilidades de un puesto de trabajo, lo cual refleja sus ventajas. Lo más importante es que la entrevista permite que los trabajadores informen acerca de actividades y conductas, lo cual de otra manera tal vez no se obtendría. Por ejemplo, un entrevistador habilidoso descubriría actividades importantes que sólo se presentan de manera ocasional, o contactos informales (digamos, entre un supervisor de producción y el gerente de ventas) que no serían evidentes en el organigrama.

El principal problema con la entrevista es la distorsión de información, ya sea por la falsificación intencional o por malos entendidos. Con frecuencia el análisis de puestos es el preámbulo para un cambio en el sueldo que se paga por ese trabajo. Por lo tanto, a veces los trabajadores consideran, de forma legítima, que la entrevista es un tipo de “evaluación de la eficiencia” que tal vez afecte su remuneración, y por ello quizás exageren ciertas responsabilidades y, al mismo tiempo, resten importancia a otras. La obtención de información válida llega a ser un proceso lento.

Por ejemplo, en un experimento los investigadores listaron responsabilidades de puestos de trabajo, ya fuera como sencillos enunciados de tareas (“anotar los mensajes telefónicos y otra información de rutina”) o como enunciados de habilidades (“la habilidad para anotar los mensajes telefónicos y otra información de rutina”).⁶ Los entrevistados eran más proclives a incluir las versiones basadas en habilidades, que las que incluían enunciados sencillos. Es común que la gente tienda a exagerar la importancia de su trabajo cuando se ven obligados a incluir sus habilidades, lo cual suelen hacer para impresionar a los demás.⁷

Cuestionarios

También se solicita a los empleados que respondan cuestionarios que describen las obligaciones y responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo. Aquí es

importante decidir qué tan estructurado estará el cuestionario y cuáles preguntas se incluirán.

Algunos cuestionarios están muy estructurados, por lo que el trabajador recibe un inventario de, tal vez, cientos de responsabilidades y tareas específicas (por ejemplo, “cortar y unir cables”), y cada uno debe indicar si realiza cada tarea y el tiempo que de manera normal le toma realizarla. En el otro extremo, los cuestionarios pueden ser abiertos; con ellos se solicita al empleado que simplemente “describa las principales responsabilidades de su puesto de trabajo”.

En la práctica, el mejor cuestionario es aquel que está entre esos dos extremos. Como se ilustra en la figura A3.3 (véase el apéndice, pp. 133-134), un cuestionario típico de análisis de puestos incluiría varias preguntas abiertas (por ejemplo, “¿el empleado tiene que realizar actividades que considera innecesarias?, ¿por qué?”), así como preguntas estructuradas (como aquéllas relacionadas con la experiencia necesaria).

Observación

La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables. Por ejemplo, un empleado de limpieza, un obrero de la línea de ensamble y un auxiliar de contabilidad. Por otro lado, la observación no resulta adecuada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad intelectual (abogado, ingeniero de diseño); tampoco sería muy útil si el trabajador interviene sólo ocasionalmente en actividades relevantes, como la enfermera que atiende urgencias.

Diarios y bitácoras de los participantes

Otro método consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario o una bitácora de lo que hacen durante el día. El empleado registra por escrito cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que dedica a ellas). Lo anterior brinda un panorama muy completo del puesto, en especial si se complementa posteriormente con entrevistas al trabajador y a su supervisor. Desde luego, es probable que el trabajador intente exagerar algunas actividades y restar importancia a otras. Sin embargo, el carácter cronológico y detallado de la bitácora lo compensará. Algunos trabajadores organizan sus diarios dictando periódicamente lo que hacen en dictáfonos de bolsillo.

Uso de Internet

La mayoría de las técnicas para el análisis de puestos tienen una o varias desventajas. Por ejemplo, las entrevistas cara a cara y las observaciones suelen ser lentas y largas. Es todo un desafío recabar información de empleados distribuidos por todo el mundo.⁸

El análisis de puestos de trabajo por Internet sería una buena solución:⁹ el departamento de recursos humanos podría repartir cuestionarios estandarizados para el análisis de puestos —a trabajadores ubicados en diferentes puntos geográficos— a través de la Intranet de su compañía, con las instrucciones precisas para llenar los formularios y devolverlos en una fecha determinada.

Otras técnicas para el análisis de puestos

Hay muchas otras técnicas para el análisis de puestos de trabajo; las más destacadas se incluyen en el apéndice del capítulo.

Por ejemplo, en Estados Unidos la Comisión del Servicio Civil, y en algunos países de Latinoamérica el Servicio Civil de Carrera, cuentan con una técnica de análisis de

puestos estandarizada para comparar y clasificar los puestos. Con ella, la información se compila en una hoja de registro del análisis de puestos. Primero, se lista la información de identificación (como el nombre del puesto) y un breve resumen del puesto. A continuación se mencionan las tareas específicas del puesto de trabajo en orden de importancia. Después, para cada tarea, el analista señala aspectos tales como el conocimiento que se requiere (por ejemplo, los hechos o principios que debe saber el trabajador para desempeñar el puesto), las aptitudes necesarias (por ejemplo, las habilidades para operar máquinas o vehículos), y aquello en que se requieren ciertas destrezas (por ejemplo, matemáticas, razonamiento lógico, resolución de problemas, o facilidad para las relaciones interpersonales).

Cuestionario de análisis de puestos. El cuestionario de análisis de puestos de trabajo (CAP) es un instrumento muy estructurado. El CAP lo llena un analista, quien debe estar familiarizado con el puesto que se quiere analizar. El CAP contiene 194 reactivos, cada uno de los cuales representa un elemento básico que puede tener un rol importante o no. El analista decide si cada reactivo es pertinente para el puesto y, si lo es, en qué grado. En la figura 3.2, por ejemplo, el reactivo *materiales escritos* recibió una calificación de 4, que indica que dichos materiales (como libros, informes y papeles de trabajo) constituyen una parte considerable de dicha posición.

La ventaja de los CAP es que ofrecen una calificación o perfil cuantitativo de cualquier puesto, en términos de cómo se clasifica éste en cinco temas básicos, como *toma de decisiones, habilidades de comunicación, y responsabilidades sociales*. El CAP permite asignar una calificación cuantitativa o un valor a cada puesto de trabajo. Por lo tanto, los resultados del CAP servirían para comparar puestos relacionados entre sí. Posteriormente, esta información se utilizaría para asignar niveles de sueldo a cada puesto de trabajo.

Redacción de descripciones de puestos de trabajo

El análisis de puestos debe brindar los fundamentos para redactar la descripción de los puestos de trabajo. La descripción de puestos consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. A la vez, el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. En la figura 3.1 se muestra una descripción de puestos típica, que incluye varios tipos de información.

Identificación del puesto de trabajo

La sección de la identificación del puesto, como se ilustra en la figura 3.1, contiene información como el nombre del puesto, que especifica el título del mismo: gerente de marketing, gerente de ventas o asistente de control de inventarios.

Misión o descripción genérica del puesto. El resumen del puesto debe describir su esencia general e incluir únicamente sus principales funciones o actividades.

Relaciones

La descripción de las relaciones indica las relaciones que tiene quien ocupa el puesto con otros individuos, dentro y fuera de la organización. En el caso de un gerente de recursos humanos, la descripción sería como la siguiente:

Reporta a: Vicepresidente de relaciones con los empleados.

Supervisa a: Asistente de recursos humanos, administrador de pruebas, director de relaciones laborales y una secretaria.

Trabaja con: Todos los gerentes de departamento y con la gerencia ejecutiva.

Fuera de la empresa: Agencias de colocación, empresas de reclutamiento de ejecutivos, representantes sindicales, agencias estatales y federales de empleo, así como con varios distribuidores.

FIGURA 3.1 Ejemplo de descripción de un puesto, Pearson Education

NOMBRE DEL PUESTO: Representante de ventas por teléfono	CÓDIGO DE PUESTO: 100001
NIVEL DE SALARIO RECOMENDADO:	ESTADO DE EXENTO/NO EXENTO: No exento
CATEGORÍA DEL PUESTO: Ventas	CIOE: Trabajador de ventas
DIVISIÓN: Educación superior	A QUIÉN REPORTA: Gerente de ventas de distrito
DEPARTAMENTO: Ventas en la empresa	LUGAR: Boston
	FECHA: abril de 2007

RESUMEN (Redacte un breve resumen del puesto).

La persona que trabaja en este puesto es responsable de vender a los profesores libros de texto, software y productos universitarios multimedia, lo cual lleva a cabo por medio de llamadas entrantes y salientes, así como con el uso de estrategias para alcanzar las metas de ventas en territorios asignados de universidades pequeñas. Además, el empleado que ocupe dicho puesto será responsable de generar una cantidad designada de éxitos editoriales, así como de comunicar a los grupos editoriales la retroalimentación del producto y las tendencias de mercado que observe en el territorio asignado.

ÁMBITO E INFLUENCIA DEL PUESTO

Responsabilidades económicas (presupuesto y/o ingreso)

La persona que ocupe este puesto es responsable de generar aproximadamente 2 millones de dólares de ingresos, así como de cubrir un presupuesto de gastos de operación de aproximadamente 4,000 dólares y un presupuesto de muestras de alrededor de 10,000 unidades.

Responsabilidades de supervisión (directas e indirectas)

Ninguna

Otra

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS NECESARIAS (conocimientos y experiencia necesarios para realizar el trabajo)

Experiencia relacionada con el trabajo

De preferencia con experiencia previa en ventas o edición. Un año de experiencia en una empresa, en un puesto de marketing o servicio al cliente, de preferencia con amplios conocimientos sobre los productos y servicios de la empresa.

Estudios formales o equivalentes

Título de licenciatura con un muy buen desempeño académico o experiencia laboral equivalente.

Habilidades

Debe contar con amplias habilidades organizacionales y persuasivas. Debe tener excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita.

Otro

Poca necesidad de viajar (aproximadamente 5%)

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (Liste, en orden de importancia, e indique el tiempo dedicado a la tarea).

Realizar ventas (60%)

- Alcanzar la meta cuantitativa de ventas en el territorio asignado de pequeñas universidades.
- Determinar las prioridades y estrategias de ventas para el territorio, así como desarrollar un plan para implementar tales estrategias.
- Durante el año de ventas académico, realizar de 15 a 20 entrevistas al día con profesores, en las cuales aborden las prioridades.
- Llevar a cabo presentaciones de productos (incluyendo libros de texto, software y la página de Internet); describir de manera efectiva la visión central de autores de títulos fundamentales; efectuar entrevistas de ventas utilizando el modelo PSS; hacer un repaso de los libros y de la tecnología.
- Usar técnicas y estrategias de ventas por teléfono.
- Entregar productos de muestra a los profesores adecuados, utilizando de forma estratégica los presupuestos asignados para muestras.
- Lograr que se adopten textos en su primera edición para las clases.
- Negociar ediciones personalizadas y acuerdos de paquetes especiales que cumplan los lineamientos de la empresa.
- Iniciar y realizar presentaciones en persona a los profesores, así como viajes de venta para aumentar al máximo las ventas con el uso estratégico del presupuesto para viajes. Utilizar también recursos internos para apoyar las metas de ventas territoriales.
- Planear y llevar a cabo actividades especiales de ventas y ferias de libros dentro del territorio.
- Elaborar e implantar campañas promocionales dentro del territorio, así como campañas por correo electrónico.

Edición (editorial/marketing) 25%

- Informar, seguir y cerrar proyectos editoriales.
- Reunir y comunicar retroalimentación e información de mercado importante a los grupos editoriales.

Administración del territorio 15%

- Hacer un seguimiento, así como informar sobre todos los negocios pendientes y cerrados en la base de datos asignada.
- Mantener registros de las entrevistas de ventas con los clientes y las situaciones de la adopción de textos en la base de datos asignada.
- Administrar estratégicamente el presupuesto de operación.
- Enviar itinerarios de territorio, planes de ventas y pronósticos de ventas, según se le asignen.
- Prestar un excelente servicio al cliente y mantener relaciones profesionales con librerías en el territorio asignado.

Responsabilidades de toma de decisiones para este puesto:

Determinar el uso estratégico del presupuesto asignado para muestras, con la finalidad de generar ingresos por ventas que excedan las metas de ventas.

Determinar las prioridades de los clientes y mantener los contactos para alcanzar el mayor potencial de ventas.

Determinar los lugares donde las presentaciones en persona y las actividades de ventas especiales serían más eficaces para generar la mayor cantidad de ventas.

Enviado por: Jim Smith, gerente de ventas de distrito	Fecha: 10 de abril de 2007
Aprobación:	Fecha:
Recursos humanos:	Fecha:
Remuneración corporativa:	Fecha:

Fuente: Cortesía del departamento de RH, Pearson Education

Responsabilidades y obligaciones

Ésta es la parte fundamental de la descripción del puesto de trabajo, y debe incluir una lista de sus principales obligaciones y responsabilidades. Aquí, se numeran y

describen en varios párrafos las responsabilidades principales del puesto. Por ejemplo, la responsabilidad de “seleccionar, capacitar y desarrollar personal subalterno” se definiría con mayor detalle de la siguiente manera: “desarrollar un espíritu de cooperación y entendimiento”, “asegurarse de que los miembros del equipo de trabajo reciban la capacitación especializada que necesiten”, y “dirigir la capacitación que requiera aprendizaje, demostración y asesoría”.

Durante muchos años, los gerentes de recursos humanos utilizaron el *Dictionary of Occupational Titles* del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, con la finalidad de consultar y describir las obligaciones y las responsabilidades de los puestos de trabajo. Por ejemplo, el *Dictionary of Occupational Titles* incluye la lista de obligaciones y responsabilidades específicas de un gerente de recursos humanos, como “planear y llevar a cabo políticas relacionadas con todas las fases de la actividad del personal”, “reclutar, entrevistar y seleccionar trabajadores para cubrir puestos vacantes” y “realizar encuestas de remuneración dentro del mercado laboral, para determinar una tasa salarial competitiva”.

En la actualidad, la *Red de Información Ocupacional* del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, llamada O*NET (así como su Clasificación Ocupacional Estándar, que se muestra en la figura 3.2) han reemplazado al *Dictionary of Occupational Titles*. Se trata de un software que permite que los usuarios vean las características más importantes de diferentes ocupaciones, así como la capacitación, la experiencia, los estudios y los conocimientos que se requieren para desempeñar un trabajo en forma adecuada.¹⁰

Autoridad

En esta sección se definen los límites de la autoridad del trabajador. Por ejemplo, el individuo que ocupa el puesto podría tener la autoridad de aprobar solicitudes de compra por

FIGURA 3.2 Descripción de un gerente de marketing a partir de la Clasificación Ocupacional Estándar

The image shows a screenshot of the Bureau of Labor Statistics website. At the top, it reads "U.S. Department of Labor Bureau of Labor Statistics Standard Occupational Classification". Below this is a navigation bar with "www.bls.gov" and "Advanced Search | A-Z Index". A secondary navigation bar includes "BLS Home | Programs & Surveys | Get Detailed Statistics | Glossary | What's New | Find It! In DOL". The main heading is "11-2021 Marketing Managers". Below the heading is a horizontal line, followed by a descriptive paragraph: "Determine the demand for products and services offered by a firm and its competitors and identify potential customers. Develop pricing strategies with the goal of maximizing the firm's profits or share of the market while ensuring the firm's customers are satisfied. Oversee product development or monitor trends that indicate the need for new products and services."

hasta \$5,000, autorizar vacaciones o permisos, disciplinar al personal del departamento, recomendar incrementos salariales, así como entrevistar y contratar a nuevos empleados.¹¹

Estándares de desempeño

Algunas descripciones de puestos contienen también una sección de estándares del desempeño, donde se establecen las pautas que debe alcanzar el trabajador, en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto.

Condiciones laborales y ambiente físico

La descripción de puestos también incluye las condiciones laborales generales del puesto, es decir, el nivel del ruido o de calor, circunstancias riesgosas y otras.

Uso de Internet

Es probable que muchos de los empleadores aún redacten sus propias descripciones de puestos, aunque un número cada vez mayor está recurriendo a Internet. El sitio www.jobdescription.com nos indica por qué. El proceso es sencillo. Se busca por orden alfabético el nombre, una palabra clave, la categoría o la industria para localizar el título del puesto buscado. Lo anterior nos lleva a una descripción genérica del puesto con ese título; digamos, “representante de ventas de sistemas de cómputo y PED (procesamiento electrónico de datos)”. Luego, con la ayuda del asistente, es posible especificar la descripción genérica del puesto de trabajo. Usted puede, por ejemplo, agregar información específica acerca de su organización, como el nombre del puesto, su código, el departamento y la fecha de elaboración. Además, es posible indicar si el puesto tiene habilidades de supervisión, y elegir entre varios niveles posibles de habilidades y experiencia deseables.¹² Otros utilizan la O*NET (por favor, consulte el apéndice del capítulo) para redactar descripciones de puestos.

Redacción de descripciones de puestos de trabajo que cumplen con la LED

Como vimos en el capítulo 2, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (LED) no exige que las empresas cuenten con las descripciones de sus puestos de trabajo. Sin embargo, la mayoría de las acciones legales de la LED giran en torno a la pregunta: “¿Cuáles son las funciones esenciales del puesto?”. Las funciones esenciales son aquellas responsabilidades que los trabajadores deben ser capaces de cumplir, ya sea con o sin la ayuda de una adaptación razonable.¹³ Sin una descripción del puesto, que numere dichas funciones, es muy difícil convencer a un tribunal de que las funciones son esenciales para el puesto.¹⁴ El corolario es que usted debe identificar con claridad las funciones “esenciales”, y que no sólo las liste junto con las otras responsabilidades en la descripción del puesto.¹⁵

En México, una descripción mal elaborada con frecuencia es fuente de conflictos laborales; las autoridades en la materia siempre darán la razón al trabajador, en virtud de que éste no es quien redacta tal descripción y normalmente obedece las instrucciones de sus empleadores.

Redacción de las especificaciones de los puestos de trabajo

La especificación del puesto recurre a la descripción del mismo para responder la pregunta: “¿Cuáles rasgos y experiencia humanos se necesitan para desempeñar este trabajo de forma adecuada?”. La especificación indica qué tipo de persona se debe reclutar y

qué cualidades se deberían evaluar. La especificación del puesto de trabajo puede ser una sección separada de la descripción del puesto (como se observa al final de la primera página de la figura 3.1) o un documento completamente aparte.

La redacción de especificaciones del puesto para trabajadores capacitados es relativamente sencilla. Por ejemplo, suponga que desea cubrir el puesto de contador (o consejero o programador). En estos casos, las especificaciones del puesto se enfocarían sobre todo en rasgos como el tiempo que laboró en otra empresa, la calidad de la capacitación recibida y el desempeño laboral previo. Así pues, por lo general, no es demasiado difícil determinar los requisitos humanos para colocar personal con capacitación anterior en un puesto.

No obstante, los problemas son más complejos cuando se cubren puestos con personal sin capacitación. Aquí es necesario especificar las cualidades, como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades sensoriales, que representan cierto potencial para desempeñar el trabajo o recibir capacitación para realizarlo. Por ejemplo, suponga que el puesto requiere de una manipulación detallada de tarjetas de circuitos en una línea de ensamble. Tal vez usted querría asegurarse de que el individuo obtenga una puntuación alta en un examen de destreza digital. En otras palabras, su meta consiste en identificar los rasgos personales (los requisitos humanos) que predicen con validez cuáles candidatos desempeñarían bien el trabajo y cuáles no. Los empleadores identifican tales requisitos humanos utilizando un método de evaluación subjetivo o a través de análisis estadísticos.

Se necesita sentido común para elaborar una lista de los requisitos humanos del puesto. Es cierto que los rasgos humanos específicos (la destreza manual o el nivel académico, por ejemplo) son importantes; sin embargo, no se debe ignorar el hecho de que algunas conductas laborales se aplican a casi cualquier puesto de trabajo (como la productividad, la escrupulosidad, la honestidad y una elevada asistencia) aunque, por lo general, no surgen mediante un análisis de puestos.¹⁶

Análisis de puestos en un mundo “sin puestos de trabajo específicos”

Un puesto de trabajo es un conjunto de actividades estrechamente relacionadas, que se realizan a cambio de una remuneración; no obstante, con el paso de los años el concepto *trabajo* ha cambiado de forma radical. En la actualidad, las descripciones de puestos suelen ser menos estructuradas y menos restrictivas.

Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: cambio acelerado en los productos y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambios demográficos, y tendencias hacia la sociedad de servicios y la era de la información. Fuerzas como éstas han cambiado el tablero donde compiten las empresas. En específico, el cambio rápido ha incrementado de manera significativa la necesidad de que las compañías sean receptivas, flexibles y capaces de competir en un mercado globalizado.

Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para ser más competitivas fomentaron que se difuminara el significado de *trabajo*, como un conjunto de responsabilidades bien definidas y delineadas con claridad. A continuación, se exponen algunas medidas de cómo dos de tales cambios han contribuido con dicha difuminación.

Organizaciones más planas. En vez de las organizaciones piramidales con siete o más niveles administrativos, se están volviendo más comunes empresas planas con sólo tres o cuatro niveles. Conforme los gerentes sobrevivientes quedan con más personas bajo sus órdenes, las supervisan menos; así, los trabajos de los subalternos ganan en términos de una responsabilidad más amplia y profunda (*empowerment*).

Equipos de trabajo. El trabajo mismo se organiza cada vez más alrededor de equipos y procesos, en vez de funciones especializadas. Por ejemplo, en Chesebrough-Ponds USA, subsidiaria de Unilever United States, Inc., una organización piramidal tradicional se reemplazó por equipos con muchas aptitudes, funciones cruzadas y autodirigidos, que ahora operan las cuatro áreas de productos de la planta. En una organización como ésta, los puestos de los trabajadores cambian con mucha frecuencia; en tanto que el esfuerzo por evitar que los empleados vean sus trabajos como un conjunto de responsabilidades limitado y específico es intencional.

El *de-jobbing* refleja el hecho de que la mayoría de los lugares de trabajo ahora deben ser más flexibles. La competencia global implica una mayor presión para el desempeño. De manera que las empresas están instituyendo políticas y prácticas de alto desempeño en los centros laborales, las cuales incluyen sistemas gerenciales (por ejemplo, “métodos de producción justo a tiempo”), que se basan en tareas flexibles y con múltiples habilidades, así como también en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones participativa. A la vez, los puestos flexibles y el trabajo de equipo implican que las tareas del puesto cambien con frecuencia, y los cambios de este tipo han modificado el significado de *trabajo* como un conjunto de responsabilidades bien definidas y claramente delimitadas. Ahora los empleadores quieren y necesitan que los trabajadores definan sus puestos de una forma más amplia y flexible. Existe la tendencia a encontrar formas nuevas para analizar y describir puestos de trabajo. Una de ellas es el análisis de puestos basado en competencias.

Análisis de puestos basado en competencias

¿Qué son las competencias?

Las *competencias* se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo (más adelante daremos algunos ejemplos). Es posible decir que el *análisis de puestos basado en competencias* significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades.¹⁷

El *análisis de puestos tradicional* se enfoca en “qué”, en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo.¹⁸ Por lo tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico, en lo que es capaz de hacer.

Un ejemplo

En la práctica, el análisis de puestos basado en competencias consiste en identificar las habilidades básicas que requiere el puesto. Por ejemplo, en la división de exploraciones de British Petroleum (BP), la necesidad de una organización más plana, eficiente y flexible, así como de trabajadores con más facultades, llevó a la gerencia a

reemplazar las descripciones de los puestos con matrices que contienen las habilidades y los niveles de destreza. La alta gerencia quería que la atención de los empleados cambiara de una mentalidad centrada en la descripción del puesto, “ése no es mi trabajo”, a otra que los motivara a adquirir las nuevas habilidades y competencias, que requerirían para cumplir responsabilidades flexibles más amplias.

La solución fue una matriz de habilidades como la que se muestra en la figura 3.3. Se crearon matrices de habilidades para los diversos puestos en dos categorías de trabajadores: quienes estaban en una carrera gerencia y quienes tenían objetivos en otra (por ejemplo, permanecer en ingeniería). El departamento de recursos humanos preparó una matriz para cada puesto o familia de puestos (como gerentes de perforación). Como se observa en la figura 3.3, la matriz identificaba **1**. las habilidades básicas necesarias para ese puesto (como la pericia técnica) y **2**. el nivel mínimo de cada habilidad requerida para ese puesto o familia de puestos. Aquí las responsabilidades específicas del puesto ya no son lo más importante, sino la especificación y el desarrollo de nuevas habilidades que son necesarias para que las responsabilidades de los trabajadores sean más amplias, tengan mayor poder y sean relativamente indefinidas.

La matriz de habilidades provocó otros cambios de RH en esta división. Por ejemplo, la empresa instituyó un nuevo plan de remuneración basado en las habilidades, que otorga los aumentos a partir de la mejoría en tales habilidades. Las evaluaciones del desempeño ahora se enfocan más en la adquisición de habilidades; mientras que la capacitación se centra en el desarrollo de destrezas más amplias como el liderazgo y la planeación (que pueden aplicarse a una amplia gama de responsabilidades y puestos).

FIGURA 3.3 La matriz de habilidades para un puesto en BP

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
Pericia técnica	Conocimiento del negocio	Comunicación y relaciones interpersonales	Toma de decisiones e iniciativa	Liderazgo y guía	Capacidad para planificar y organizar	Solución de problemas

Nota: Los cuadros sombreados (D, C, B, E, D, D, C) indican el nivel mínimo de habilidad requerida para el puesto.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización.

El *proceso de reclutamiento y selección* consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

La planeación y el reclutamiento de la fuerza laboral (pasos 1 a 3) constituyen el tema de lo que resta de este capítulo. El capítulo 4 incluye temas como las técnicas de selección de empleados, como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos (pasos 4 a 6).

PLANEACIÓN Y PRONÓSTICO DE LA FUERZA LABORAL

Cuando Daniel Hernández se convirtió en gerente de personal de Valero Energy Corp., la empresa no realizaba ninguna planeación de la fuerza laboral. Después de analizar los datos demográficos y de rotación de personal de la organización, Hernández descubrió que pronto tendrían vacantes en sus refinerías de petróleo, las cuales serían hasta seis veces más difíciles de cubrir con sus procedimientos actuales de reclutamiento. La pregunta era: ¿Qué deberían hacer al respecto?¹⁹

La **planeación de la fuerza laboral** (o de personal o del empleo) es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuáles puestos cubrirá, con base en **1.** la proyección de las vacantes y **2.** la decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos. Por lo tanto, se refiere a la planeación con miras a cubrir cualquiera o todos los puestos de trabajo futuros de la empresa, desde los trabajadores de mantenimiento hasta el director general. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones denominan *planeación de la sucesión* al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos clave. En la actualidad, los empleadores suelen hacer hincapié en la *administración del talento*, que implica identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial. Una encuesta realizada con los directores generales de las empresas más grandes descubrió que éstos generalmente dedican entre 20% y 40% de su tiempo a la administración del talento.²⁰

Estrategia y planeación de la fuerza laboral

La planeación del empleo forma (o debería formar) una parte integral de los procesos de planeación estratégica de una organización. Por ejemplo, cuando JDS Uniphase decidió expandir sus operaciones en Melbourne, Florida, aumentó su fuerza laboral de 140 a casi 750 trabajadores. La empresa necesitaba contar con planes bastante específicos para determinar qué tipo de candidatos contrataría y dónde los conseguiría.

La planeación de la fuerza laboral no debe ser puramente mecánica. Su aspecto fundamental implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su estrategia. Por lo tanto, la planeación de personal no debe tan sólo repetir procedimientos anteriores, sino fomentar un proceso de comunicación y colaboración. Por ejemplo, en IBM y en Hewlett-Packard, los ejecutivos de recursos humanos analizan habitualmente, junto con sus ejecutivos de finanzas y de otras áreas, las ramificaciones en cuanto a la fuerza laboral de los planes estratégicos de su empresa, por ejemplo, en términos de las capacidades de empleo que requieren para alcanzar sus metas.²¹

¿Candidatos internos o externos?

Una pregunta importante es si sus puestos proyectados se cubrirán desde adentro o desde afuera de la organización.

Cada opción tiene su propio conjunto de planes de recursos humanos. Es probable que los trabajadores actuales requieran capacitación, desarrollo y asesoría antes de estar listos para cubrir las vacantes y, por lo tanto, los planes de desarrollo. La contratación externa implica decidir cuáles fuentes de reclutamiento se utilizarán y la disponibilidad existente. Por ejemplo, las tasas de desempleo menores al 4% en gran parte de Estados Unidos durante 2007 indicaron —a muchos gerentes de recursos humanos— que deberían incrementar sus esfuerzos de reclutamiento para cubrir con éxito sus vacantes.²²

¿Cómo decide un gerente cuántos empleados necesitará durante los siguientes años? Si se planean los requisitos de fuerza laboral, es necesario pronosticar tres cuestiones: las necesidades de personal, la dotación de candidatos internos y la dotación de candidatos externos. Primero hablaremos de las necesidades de personal.

Cómo pronosticar las necesidades de fuerza laboral

Los métodos tradicionales de planeación de la fuerza laboral incluyen el uso de herramientas sencillas como el **análisis de la razón** o el **análisis de las tendencias**, para estimar el número de empleados que se necesitarán con base en las ventas proyectadas y el historial de ventas, y su relación con la fuerza laboral. Resulta fundamental conocer la demanda del producto o servicio, de manera que el proceso común consiste en pronosticar primero los ingresos y, después, estimar el tamaño de la fuerza laboral requerida para lograr ese volumen de ventas, por ejemplo, utilizando los cocientes históricos. Además de la demanda esperada, las necesidades de personal suelen reflejar:

1. La rotación de personal proyectada (como resultado de las renunciaciones o los despidos).
2. La calidad de las habilidades de sus trabajadores (en relación con lo que usted considera las necesidades cambiantes de su organización).

3. Las decisiones estratégicas sobre actualizar la calidad de productos o servicios, o sobre incursionar en nuevos mercados.
4. Los cambios tecnológicos y de otros tipos que resulten en una mayor productividad.
5. Los recursos financieros del departamento.

Análisis de las tendencias

En tanto que algunas empresas utilizan avanzadas herramientas computarizadas para pronosticar sus necesidades de personal, existen varias formas sencillas para hacerlo. El análisis de las tendencias implica el estudio de las variaciones en los niveles de empleo de la empresa, durante los últimos 5 años, para predecir las necesidades futuras. Por ejemplo, usted podría calcular el número de trabajadores en su organización, al final de cada uno de los últimos cinco años o, tal vez, la cantidad en cada sub-grupo (ventas, producción, secretarías y personal administrativo) al final de cada año. El objetivo consiste en identificar las tendencias que podrían continuar en el futuro.

Análisis de la razón

Otro enfoque, el del análisis de la razón, sirve para realizar pronósticos basados en la relación entre algún factor causal (como el volumen de ventas) y el número de trabajadores necesarios (como el número de vendedores). Por ejemplo, suponga que un vendedor normalmente genera \$500,000 por concepto de ventas. Entonces, si la relación entre los ingresos por ventas y el porcentaje de vendedores permanece constante, usted necesitará seis vendedores adicionales el próximo año (cada uno producirá \$500,000 más) para lograr, digamos, los \$3 millones adicionales esperados por concepto de ventas.

Diagramas de dispersión

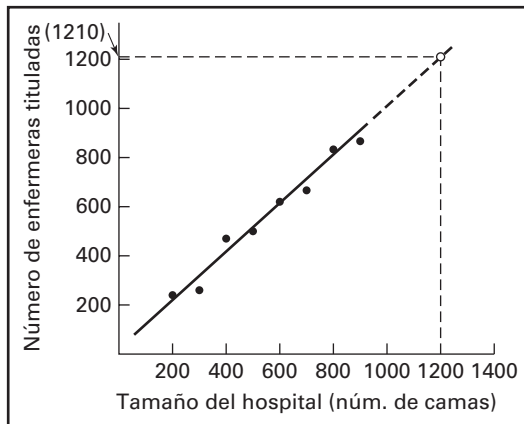
Otro método es el **diagrama de dispersión**, que muestra gráficamente la relación entre dos variables (por ejemplo, una medida de la actividad de negocios —como las ventas— y el volumen de personal de la organización). Suponiendo que haya relación, entonces, cuando sea posible estimar el nivel de una actividad de negocios, también será posible estimar los requerimientos de personal.

Por ejemplo, suponga que un hospital con 500 camas planea expandirse a 1,200 camas durante los siguientes cinco años. El director de enfermería y el director de recursos humanos quieren pronosticar la necesidad de enfermeras tituladas. El director de recursos humanos decide establecer la relación entre el tamaño del hospital (en términos del número de camas) y el número de enfermeras requerido. Para ello, visita ocho hospitales de diversos tamaños y obtiene las siguientes cifras:

Tamaño del hospital (número de camas)	Número de enfermeras tituladas
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

FIGURA 3.4 Determinación de la relación entre el tamaño del hospital y el número de enfermeras

Nota: Después de ajustar la recta, se proyecta el número de trabajadores que se necesitarán, dado el volumen proyectado.



En la figura 3.4, el tamaño del hospital (número de camas) se ubica en el eje horizontal; y el número de enfermeras, en el vertical. Si los dos factores están relacionados, entonces los puntos tenderán a formar una línea recta, como en este caso. Si se dibuja cuidadosamente una línea para disminuir las distancias entre la línea y cada uno de los puntos graficados, se logrará estimar el número de enfermeras necesarias para cada tamaño de hospital. Así pues, el director de recursos humanos determinaría que para un hospital con 1,200 camas necesitará alrededor de 1,210 enfermeras.²³

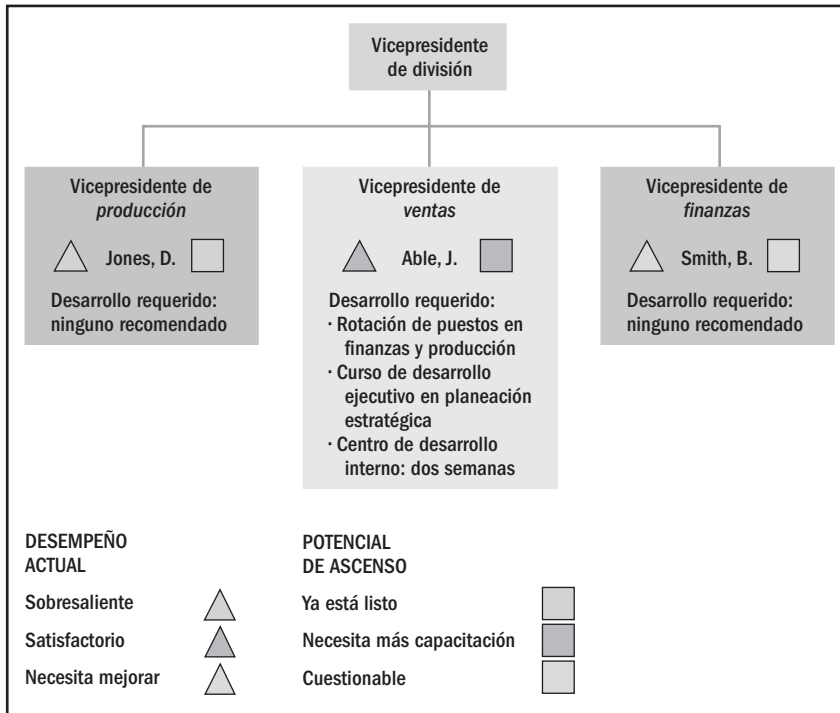
El *buen juicio de los gerentes* siempre es un factor de gran importancia en la planeación de la fuerza laboral. Es raro que cualquier tendencia histórica continúe indefinidamente sin cambios. Algunos factores importantes que podrían afectar sus pronósticos son, por ejemplo, la decisión de aumentar la calidad de bienes o servicios, o ingresar en nuevos mercados, los cambios tecnológicos y administrativos que resulten de una mayor productividad, y los recursos económicos con los que se contará.

Pronóstico de la oferta de candidatos internos

Conocer la cantidad de empleados necesaria sólo satisface la mitad de la ecuación del personal al responder la pregunta: ¿cuántos empleados necesitaremos? Luego se debe estimar el posible suministro de candidatos tanto internos como externos.

Un inventario de recursos humanos facilita el pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos. Los **inventarios de recursos humanos** contienen datos resumidos como el informe del desempeño, los antecedentes académicos y la viabilidad de un ascenso, para cada uno de los trabajadores actuales. Tal información puede ser manual o computarizada. Las **cartas de reemplazo de personal** (véase la figura 3.5) muestran el desempeño actual y la viabilidad de ascender a cada uno de los puestos sustitutos relevantes. Como alternativa es posible elaborar una *ficha de reemplazo en el puesto* para cada trabajador, donde se muestren a los posibles sustitutos, así como el desempeño de cada candidato, su potencial de ascenso y la capacitación que requerirá.

FIGURA 3.5 Gráfica de reemplazo gerencial que muestra las necesidades de desarrollo de posibles futuros vicepresidentes de división



Sistemas de información computarizados

Las organizaciones no pueden administrar manualmente las calificaciones de cientos o quizá miles de trabajadores; la mayoría utiliza sistemas de software para digitalizar dicha información y existen diversos sistemas electrónicos para realizar dicha tarea.

Por lo general, los empleados llenan una encuesta por Internet, en la cual describen su experiencia y sus antecedentes. El sistema también guarda registros de evaluaciones del desempeño. Luego, cuando el gerente necesita a una persona calificada para un puesto, describe las especificaciones del mismo (por ejemplo, en términos de formación académica y habilidades), e ingresa esta información en la computadora. Una vez que el programa revisa su banco de posibles candidatos, presenta al gerente una lista de aspirantes calificados.

Concursos de oposición. En México, muchas organizaciones han establecido como política que los puestos vacantes se ofrezcan, en primer lugar, a los trabajadores actuales. Para evitar omisiones, publican la información de los requerimientos de los puestos vacantes, y establecen las reglas y los procedimientos para concursar. Más adelante se selecciona al trabajador o empleado que obtenga las mejores calificaciones, y que se apege más al perfil y a los requerimientos del puesto vacante.

Planeación de la sucesión

El pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos es especialmente importante para la planeación de la sucesión, la cual se define brevemente como los planes que tiene una organización para cubrir sus puestos ejecutivos más importantes. En la práctica, el proceso suele incluir una serie de pasos bastante complejos e integrados. Por ejemplo, se podrían buscar sucesores potenciales para la alta gerencia en varias divisiones claves y en el extranjero, los cuales se enviarían posteriormente mediante el Harvard Business School's Advanced Management Program. De manera que una definición más precisa de la *planeación de la sucesión* es “el proceso mediante el cual se garantiza un suministro adecuado de sucesores para los puestos clave actuales y futuros que surgen a partir de la estrategia de negocios, de manera que se planea y administra la carrera de los individuos para optimizar tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones de los trabajadores”.²⁴ La planeación de la sucesión incluye las siguientes actividades:

- Análisis de la demanda de gerentes y profesionales según el nivel de la empresa, las funciones y las habilidades.
- Hacer una auditoría de los ejecutivos existentes, y proyectar el suministro futuro de fuentes internas y externas.
- Planear las carreras individuales con base en estimados objetivos de las necesidades futuras, con base en evaluaciones del desempeño y del potencial.
- Ofrecer asesoría de carrera en el contexto de un entendimiento realista de las necesidades futuras de la organización y del individuo.
- Ascensos acelerados, con un desarrollo dirigido a las necesidades futuras del negocio.
- Capacitación y desarrollo vinculados con el desempeño, con la finalidad de preparar a los individuos para futuros puestos.
- Planeación de reclutamiento estratégico, no sólo para cubrir las necesidades a corto plazo, sino también para contar con empleados que puedan desarrollarse para cubrir necesidades futuras.²⁵

Mejorar la productividad usando SIRH: Sistemas de planeación de la sucesión

Cada vez más empresas utilizan software para facilitar el proceso de planeación de la sucesión. Por ejemplo, cuando Larry Kern se convirtió en presidente de Dole Food Co. Inc., hace muchos años, cada una de sus filiales operaba independiente y manejaba la mayoría de sus actividades de recursos humanos, incluyendo la planeación de la sucesión. La estrategia de Kern consistió en mejorar el desempeño financiero al reducir las redundancias y centralizando ciertas actividades, como la planeación de la sucesión.²⁶ La tecnología ayudó a Dole a lograrlo. Dole decidió utilizar un software especial de Pilat NAI, que opera el programa y guarda todos los datos en sus propios servidores a cambio de pagar una tarifa mensual.

A los gerentes de Dole les resultó fácil utilizar el sistema de planeación de la sucesión Pilat. Ellos acceden al programa a través de Internet usando una contraseña, llenan formularios de currículos en línea que incluyen intereses profesionales y anotan aspectos especiales como restricciones geográficas. Los gerentes también se evalúan a sí mismos respecto de cuatro habilidades. Cuando el gerente termina de ingresar su plan de sucesión, el programa lo notifica en forma automática a su jefe, quien evalúa a

su subalterno e indica si debería ascenderse a la persona. El gerente del individuo también evalúa su potencial general. Luego, dicha evaluación y los currículos en línea se envían automáticamente al jefe de división y al director divisional de RH. Después, el vicepresidente de recursos humanos de Dole en Estados Unidos utiliza la información para crear un plan de desarrollo de carrera para cada gerente, incluyendo seminarios y otras clases de programas.²⁷

Pronóstico para el suministro de candidatos externos

Si no se dispone de suficientes candidatos internos para cubrir las vacantes proyectadas, el empleador pronosticaría entonces la disponibilidad de candidatos externos (individuos que actualmente no laboran para la organización). Esto podría requerir pronósticos de las condiciones económicas generales, del mercado local y del mercado ocupacional.

El primer paso consiste en pronosticar las condiciones económicas generales y, por ejemplo, la tasa de desempleo esperada. En general, cuanto menor sea la tasa de desempleo, habrá menor oferta de mano de obra y mayores dificultades para el reclutamiento de personal. Busque proyecciones económicas en línea, digamos, de la Oficina del Presupuesto del Congreso (OPC) de Estados Unidos, <http://www.cbo.gov/showdoc.cfm?index=1824&sequence=0>; de la Oficina de Estadísticas Laborales (OEL), <http://www.bls.gov/news.release/ecpro.toc.htm> y de fuentes privadas, como los economistas del Bank of America, <http://www.bankofamerica.com/newsroom/press/press.cfm?PressID=press.20040312.02.htm>.

Las condiciones del mercado laboral local también son importantes. Por ejemplo, hace poco el crecimiento de empresas fabricantes de computadoras y semiconductores originó una disminución del desempleo en ciudades como Seattle, independientemente de las condiciones económicas generales del país.

Por último, es probable que también requiera pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales en ocupaciones específicas. Por ejemplo, recientemente hubo una gran demanda de enfermeras tituladas en Estados Unidos. Fuentes tales como el *Occupational Outlook Quarterly* del Departamento del Trabajo estadounidense podrían ser útiles.

RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO

Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas. El reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones. Puesto que los baby boomers se están jubilando actualmente, y que ha disminuido el número de adolescentes que ingresan a la reserva laboral, el reclutamiento se convertirá en un verdadero desafío en los próximos años. Según varias estimaciones, la escasez de trabajadores aumentará de una cifra mínima en la actualidad a casi 20 millones en 2020. Es probable que en ese entonces la fuerza laboral estadounidense sólo será capaz de cubrir 90% de los puestos de trabajo disponibles.²⁸

En contraste a lo que ocurre en Estados Unidos, Latinoamérica ha enfrentado en las últimas décadas un desempleo mayor y en constante aumento, por lo que en cuanto se abren nuevas vacantes en las empresas, cientos y hasta miles de candidatos acuden a solicitar empleo; esto hace más costoso y difícil el seleccionar al candidato adecuado.

La difícil tarea de reclutar a empleados

El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de colocación. En primer lugar, aprendimos que las actividades de reclutamiento deberían ser congruentes en términos de los planes estratégicos de la empresa. Por ejemplo, como le ocurrió a JDS Uniphase, la decisión de cubrir un gran número de vacantes proyectadas supone que el gerente ha pensado con cuidado en cuándo y cómo hará el reclutamiento (y qué fuentes utilizará).

En segundo lugar, veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión y de los recursos disponibles.

En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esa actividad. Por ejemplo, el hecho de remunerar con 10% más de sueldo y prestaciones que la mayoría de las empresas en su localidad debería, si todo lo demás se mantiene igual, ayudarle a formar una reserva de candidatos con mayor rapidez.²⁹

Además, existen varios aspectos legales. Por ejemplo, debido al nuevo enfoque de la CIOE contra la discriminación sistémica tan extendida, los empleadores necesitan revisar sus prácticas de reclutamiento. Por ejemplo, el manual de cumplimiento de la CIOE establece con claridad que, sin una fuerza laboral diversa, la agencia consideraría que los candidatos conseguidos por la comunicación interpersonal constituyen una barrera para la igualdad de oportunidades en el empleo.³⁰ Hay una combinación de factores que están dificultando la contratación de empleados en el extranjero. Las cuestiones de seguridad y la creciente resistencia del Congreso están dificultando la obtención de visas de trabajo para laborar en Estados Unidos.³¹ El apartado *RH en la práctica* se refiere a otros factores que hay que considerar.

Eficacia del reclutamiento

Con todo esto, es importante evaluar la eficacia del dinero que las empresas gastan en el reclutamiento de candidatos. ¿Es más redituable colocar anuncios de empleo en Internet

RH EN LA PRÁCTICA

LAS OBLIGACIONES DEL GERENTE CONTRATANTE

Es necesario que el gerente contratante no interfiera con las obligaciones que los aspirantes tienen con su empleador actual. En general, incluso sin un contrato por escrito, los tribunales suelen determinar que los empleados están obligados a ser leales a sus empleadores mientras trabajen para ellos.³² Por ejemplo, se espera que mantengan la confidencialidad de la información del empleador, como la lista de clientes. En general, el gerente contratante tiene la obligación ética y legal de respetar

la obligación de lealtad del aspirante. Dependiendo del grado en que el gerente contratante quebrante esa lealtad (por ejemplo, preguntando acerca de los hábitos de compra de los clientes o sobre el desarrollo de nuevos productos), tendría la responsabilidad legal de la transgresión. Una forma de manejar este problema consiste en dejar muy claro desde el principio que usted espera que los candidatos cumplan con la obligación de ser leales a sus empleadores actuales.³³

o en el diario? ¿Se debe recurrir a esa agencia de reclutamiento o a alguna otra? Una encuesta descubrió que alrededor del 44% de las 279 empresas estudiadas trataban de evaluar formalmente los resultados de sus actividades de reclutamiento.³⁴ La escasa atención que se pone a esto refleja la falta de sentido común.

Fuentes internas de candidatos

Aunque el término *reclutamiento* nos haga pensar en agencias de colocación y anuncios clasificados, el hecho de cubrir puestos vacantes con trabajadores actuales (reclutamiento interno) suele ser la mejor opción del empleador. Para que resulte efectivo, este enfoque requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros del personal y bancos de datos de habilidades.³⁵ Los **anuncios internos de puestos** implican “la publicación de avisos sobre una vacante (con un anuncio en el tablero de noticias de la empresa o en Internet), listando características como las habilidades, el supervisor, el horario laboral y el salario (como se muestra en la figura 3.6). Algunos contratos sindicales establecen que estas publicaciones garanticen que los miembros del sindicato sean los primeros en elegir las mejores vacantes. Sin embargo, los anuncios internos de puestos también son útiles en las empresas que no tienen sindicato, por lo que facilitan la transferencia y el ascenso de candidatos internos calificados. En este caso, los registros del personal también resultan útiles. El examen de estos registros (incluyendo los inventarios de calificaciones) podría detectar a personas con el potencial para una mayor capacitación o a quienes cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante.

Reclutamiento por Internet

Tal vez sus candidatos internos no resulten suficientes para cubrir sus necesidades de reclutamiento. En tal caso, los empleadores buscan fuentes externas y, a menudo, inician colocando anuncios en Internet.

Muchas empresas hacen reclutamiento por Internet, y echan mano de sus propios sitios Web. La página principal de GE (www.ge.com) incluye un vínculo hacia www.gepowercareers.com, donde no sólo ofrece información útil acerca de lo que implica trabajar para GE, sino que también incluye numerosos anuncios para quienes buscan empleo, como categorías separadas con los títulos “profesionales con experiencia”. La empresa de contadores Deloitte & Touche Tohmatsu recientemente creó un sitio internacional de reclutamiento, eliminando así la necesidad de mantener 35 páginas Web locales de reclutamiento diferentes.³⁶ Otros, desde luego, anuncian sus vacantes en tableros de empleo de Internet como Careerbuilder.com y Monster.com, o incluso en las páginas de asociaciones profesionales (como el Instituto Estadounidense de Ingenieros Químicos), o bien, en los sitios de sus diarios locales.

Los sitios nuevos están aprovechando la popularidad de las redes sociales para ofrecer asesoría sobre reclutamiento. Por ejemplo, los usuarios se registran en sitios como la red [Monster](http://Monster.com) y LinkIn.com, donde proporcionan su nombre, ubicación y el tipo de trabajo que realizan. Tales sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos, contrataciones y recomendaciones de empleados.³⁷ En la figura 3.7 se incluyen algunos de los mejores sitios en línea para el reclutamiento.

FIGURA 3.6 Formato para anuncio de empleo impreso o vía Internet

FORMATO PARA ANUNCIO DE EMPLEO

Por favor, llene todas las áreas y devuelva por correo electrónico (JobForm@bigCo.com) o FAX (123-456-7890)

Fecha de publicación _____

Responder antes de _____

Tipo de empleo De verano _____ Medio tiempo _____ Tiempo completo _____

Nombre del puesto vacante _____

Empresa _____ Departamento _____

Dirección _____

Página de Internet _____

Escala salarial _____ Turnos/horarios _____ Núm. de vacantes _____

Breve descripción del puesto _____

Calificaciones: capacidades y habilidades requeridas _____

Capacidades y habilidades deseables _____

Cómo solicitar el empleo: por medio del FAX o correo electrónico anotados arriba, antes de _____

Por favor, asegúrese de que RH haya actualizado una copia de su currículum. La selección se hará mediante _____.

FIGURA 3.7 Algunos de los mejores tableros de anuncios de empleo

America's Job Bank: Su base de datos cuenta con casi un millón de vacantes. Los solicitantes pueden buscar empleo o enviar su currículum. Gratuito.

BilingualCareer.com: Los individuos bilingües (inglés y al menos un idioma extranjero) encuentran listas de puestos vacantes, envían su currículum, y disponen de asesoría para entrevistas de trabajo y elaboración del currículum.

CareerBuilder.com: Afirma contar con el conjunto más grande de listas de empleo por Internet. Es una combinación de anuncios clasificados de los principales diarios de Estados Unidos y listas de empleo de páginas de Internet de las empresas más importantes.

Career.com: Una gran cantidad de anuncios de empleo, listados por empresa, lugar y disciplina. También incluye listas de puestos para universitarios recién graduados.

College Recruiter: Vacantes para estudiantes universitarios, graduados y graduados recientemente. Puestos de nivel principiante y oportunidades para desarrollar una carrera. De medio tiempo y de tiempo completo. Un gran recurso para quienes buscan empleo.

Futurestep: Un servicio de reclutamiento ejecutivo de Korn/Ferry International, que se enfoca en cubrir puestos de trabajo de nivel medio en servicios profesionales, tecnología de la información, recursos humanos, contabilidad, ventas y marketing, así como relaciones públicas, producción, ingeniería y planeación en toda clase de industrias.

Job.com: Los candidatos pueden publicar su currículum y buscar entre miles de puestos por industria, ciudad, estado, nombre del puesto y palabra clave. Las listas de empleo indican la fecha de publicación. Gratuito para quienes buscan empleo.

JobBank USA: Se especializa en brindar servicios de información para el empleo y la elaboración del currículum para candidatos, empleadores y firmas de reclutamiento. Una de las páginas de empleo más grandes en Internet.

Jobcentral: Una red nacional de empleo creada por la unión de dos asociaciones sin fines de lucro, cuyo propósito es atender a quienes buscan empleo en todas las industrias y ocupaciones, desde puestos de nivel básico hasta direcciones generales.

Monster.com: Uno de los sitios de empleo más antiguos en Internet, con varios cientos de miles de vacantes en todo el mundo. También incluye asesoría sobre la carrera y servicios de reubicación para los candidatos.

Quintcareers: Ahora se encuentra en su décimo segundo año de operaciones, e incluye más de 3,500 páginas con contenido gratuito sobre empleos, universidades y carreras para facilitar su desarrollo en la vida.

TrueCareers: Encuentre listas de empleo, investigación de empresas y otra información acerca de carreras (artículos, asesoría, etcétera). Busque las vacantes (por palabra clave, ubicación, salario, organización), publique su currículum y utilice el auxiliar para búsqueda de empleo.

Yahoo! HotJobs: Los candidatos crean una página personalizada de administración de la carrera llamada *MyHotJobs*, la cual proporciona las herramientas necesarias para una búsqueda de empleo fácil, rápida y confidencial.

Fuente: Adaptada de www.quintcareers.com/top_50_sites.html, consultado el 18 de enero de 2008.

Ventajas y desventajas

El amplio uso del reclutamiento por Internet refleja sus ventajas. Los diarios suelen cobrar a los empleadores hasta miles de dólares por imprimir sus anuncios; mientras que las listas de puestos en la propia página Web son básicamente gratuitas. Los anuncios de

los diarios tienen una vigencia de aproximadamente 10 días; en tanto que los anuncios de Internet podrían conseguir candidatos durante 30 días o más. El reclutamiento por Internet también suele ser rápido, ya que las respuestas a los anuncios electrónicos empiezan a llegar de inmediato.

Algunas empresas han tenido un éxito fenomenal en la generación de solicitudes de empleo mediante el reclutamiento por Internet. Sin embargo, algunos empleadores consideran que el reclutamiento por Internet sólo los inunda de solicitudes. El problema consiste en que la relativa facilidad de responder a los anuncios de Internet alienta a buscadores de empleo poco calificados; además, debido a su naturaleza, Internet fomenta el envío de solicitudes desde zonas geográficas demasiado lejanas. Sin embargo, en general es mejor contar con un mayor número de candidatos, y las empresas están utilizando software especial para escanear, digitalizar y procesar los currículos de manera automática.³⁸

En Latinoamérica hay varios sitios Web que han tenido mucho éxito en cuanto al reclutamiento de personal. Es el caso de www.laborum.com y www.occm.com.mx que cuentan con información de empresas que ofrecen empleos y de candidatos que buscan trabajo, reuniéndolos en una sola página (tabla 3.1).

El reclutamiento electrónico también tiene algunas posibles desventajas legales. Por ejemplo, si un número menor de individuos pertenecientes a grupos minoritarios utilizan Internet, la captación y selección automáticas de solicitudes de empleo en línea excluiría, de manera inadvertida, a un mayor número de candidatos de ciertos grupos minoritarios. Además, para demostrar que están cumpliendo con las leyes de la CIOE, los empleadores deben hacer un seguimiento de la raza, el género y el grupo étnico de cada aspirante. Sin embargo, es tan fácil enviar un currículum por Internet, que muchas de las solicitudes de empleo no son requeridas ni se refieren a un puesto determinado. ¿Son estas personas “candidatos” para la CIOE? Probablemente no. La CIOE establece que para que exista un “candidato” se deben cumplir tres condiciones: que el candidato exprese interés por el empleo; que la compañía haya tomado medidas para cubrir una vacante específica; y que el candidato haya seguido el procedimiento estándar de solicitud de empleo de la organización.³⁹

Sitios fáciles de usar

Algunos estiman que los empleadores sólo tienen alrededor de cuatro minutos “antes de que los candidatos en línea dirijan su atención hacia otra parte”.⁴⁰ Si las organizaciones logran que los candidatos potenciales naveguen con mayor facilidad en sus páginas Web, esto incrementaría el número de aspirantes reclutados en línea. Hay varias formas de lograrlo: facilitando el acceso a la sección de carreras desde la página principal con sólo uno o dos clics; planteando preguntas sencillas de selección; permitiendo que los individuos soliciten empleo por fax, en línea o por correo electrónico, si así lo prefieren; e incluyendo una herramienta que permita a los visitantes registrarse y recibir en su correo electrónico información sobre nuevas vacantes.⁴¹

Sistemas de seguimiento de candidatos

Muchas empresas instalan *sistemas de seguimiento de candidatos* para apoyar sus actividades de reclutamiento tradicionales y en línea. Los sistemas de seguimiento de candidatos reconocidos (como recruitsoft.com y Itrack-IT solutions) ayudan a que los empleadores hagan un seguimiento de sus aspirantes. También les sirven para realizar

	Dirección Web	Descripción	Comentarios
2	Laborum www.laborum.com	Bolsa de Trabajo para países de América Latina (Chile y Perú)	Diponible únicamente para Perú y Chile. Pág. Chile: Presenta ofertas de trabajo, ingreso de CV, servicios Laborum (Corrección de CV, asesor laboral y asesor de Entrevista en Inglés) y orientación laboral. Perú: Búsqueda de ofertas para postulante o empleador.
3	Latindex http://latindex.com/empleo/	Índice Latino, con una sección de empleo y diferentes artículos e información.	Esta página no contiene la sección de empleo bien definida, aparece en blanco el contenido. Presenta más información sobre noticias, actualidad, recursos gratis como imágenes, diccionarios, buscadores, etc.
4	CompuTrabajo http://www.computrabajo.com/	Bolsa de Trabajo para países de América Latina y España.	Bolsa de trabajo on-line para América Latina y España, permite la publicación de CV, envío de ofertas por correo electrónico, publicación de vacantes, búsqueda de CV's.
1	Empleo Futuro http://www.empleofuturo.com/paginas/bolsas-de-empleo/latinoamerica	Brinda información sobre los sitios de bolsas de empleo por país, especialización, noticias relevantes e información de interés para los países de América Latina, Europa y Asia Pacífico. Así como información sobre capacitación y adiestramiento.	Presenta bolsas de empleo por país de América Latina, así como información adicional sobre RH, leyes, noticias relevantes e información de interés resumidos por país.
2	AlEmpleo http://www.alempelo.com/	Ofertas de empleo por país en América Latina y artículos de interés.	Oferta de empleos por país, teletrabajo y artículos de interés.
3	Empléate http://www.empleate.com/	Servicio gratuito de bolsa de trabajo con cobertura en países de habla castellana y otros, particularmente: Argentina, Bolivia, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, Venezuela.	Presenta servicios como buscador de empleos, buscador de talento, servicio a empresas e individuos, mercado laboral, mercado de talentos, novedades.
4	Empleos.Net http://www.empleos.net/	La oficina de empleo de internet para América Latina y España.	Acceso a candidatos, ejecutivos top, vacantes, empresas, con enlace a sitios para evaluaciones y perfiles de personalidad y competencias, recursos, franquicias y publicidad.
5	Monster Latam http://www.monster.com.ar/	Red global de sitios en más de 40 países, comprometidos a conectar las empresas más progresistas con individuos de alto calibre enfocados a sus carreras. En América Latina esta red se encuentra en países de Sur América: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay.	Permite crear una propia página de monster para administrar la búsqueda de trabajo.
6	Bolsa de Trabajo http://www.bolsadetrabajo.com/bolsa.asp	Podrá publicar sus ofertas de trabajo y encontrar de una manera rápida y organizada candidatos de todos los niveles y profesiones, permite a profesionistas publicar su Currículum Vitae y buscar empleo en todas las categorías en todas partes del mundo.	Permite la búsqueda en países de América Latina (algunos de otras regiones) por categoría, ofertas de empleo, buscar empleos, buscar candidatos.
7	Tiwy http://www.tiwy.com/bolsa_de_trabajo/	Bolsa de Trabajo de Tiwy.com permite publicar su Currículum Vitae y buscar empleo en todas las categorías en la mayoría de los países de América Latina, España y Estados Unidos.	Disponible para países de: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Honduras, México, Paraguay, Perú, Venezuela, Uruguay.
8	Trabajos.com Hispavista http://buscador.trabajos.com/america-latina/	Bolsa de Empleo para América Latina y España, permite la publicación del Currículum Vitae a candidatos, así como el acceso a empresas, y una sección de formación en diferentes temáticas en cursos, master o diplomado.	Es necesario el registro por parte de los candidatos para responder ofertas, crear currículos, recibir ofertas por e-mail, guardar títulos, expediente, fotografías.
9	Zona Jobs http://www.zonajobs.com/	Ofertas de empleo y oportunidades de trabajo en América Latina (Argentina, Chile, Colombia, México, Venezuela, Perú, Brasil) y España.	Permite el registro, cargar el CV y la postulación en las ofertas de empleo.
10	Trabajando www.trabajando.com	Portal de empleos para países: Argentina, Chile, Perú, Puerto Rico, Venezuela, Brasil, Colombia, México, Portugal, Uruguay y España.	
11	LatPro www.latpro.com	Bolsa de empleos de Estados Unidos y América Latina que ofrece trabajos que requieren personas de habla hispana y portuguesa en América (Bilingües).	Principalmente centrada en Estados Unidos pero en la búsqueda avanzada permite la búsqueda por país en América Latina.
12	ExecuZone www.execuzone.com/	Artículos para formación y oportunidades laborales para ejecutivos y profesionales de Chile, Argentina, México, Brasil, Colombia, Venezuela, Perú, Panamá, Uruguay, y Estados Unidos.	
13	Info Empleo http://www.infoempleo.com/trabajo/en_iberamerica	Presenta las ofertas de trabajo para Iberoamérica, así como España y otras regiones	Página principalmente de ofertas españolas, sin embargo tiene secciones de oferta para diferentes regiones, además de cursos y formación.
14	Aldaba http://www.aldaba.org/	Portal de empleo y formación para varios países en América Latina y otras regiones.	Es necesario seleccionar el país.
15	Works Array http://www.worksarray.com/	Bolsa de trabajo especializada en TI para países de América Latina.	
16	Bolsa Mundial http://www.bolsamundialdetrabajo.com	Ofertas de trabajo, publicación de currículum de diferentes países.	

TABLA 3.1 Sitios de Latinoamérica para reclutamiento por Internet

búsquedas (por ejemplo, por habilidad o por grado académico) y para hacer coincidir a los candidatos con las vacantes. Los sistemas como éstos también ayudan a las empresas a reunir informes, como “el resumen de aspirantes de la CIOE” y “candidatos por razón de rechazo”.⁴² Mientras que muchas organizaciones utilizan sus sitios Web y software propios para conseguir y procesar solicitudes de empleo, otras recurren a los proveedores de servicios de solicitudes (PSS), los cuales procesan la información de los candidatos que ingresan en su página de Internet utilizando sus propios sistemas. Otros más encargan a tableros de anuncios electrónicos como careerbuilder.com, hire.com y monster.com que publiquen sus vacantes y reúnan las solicitudes obtenidas en línea.

La publicidad como fuente de candidatos

Para utilizar con éxito anuncios clasificados, los empleadores tienen que considerar dos cuestiones: el medio de comunicación para anunciarse y el diseño del anuncio.

La selección del mejor medio —ya sea un periódico local o uno de circulación nacional, o bien, una revista especializada— depende del tipo de vacantes para las que se esté reclutando. Un periódico local suele ser la mejor fuente de ayuda para trabajos

FIGURA 3.8 Anuncio de empleo que llama la atención

¿Será usted nuestro próximo jugador clave?

Contralor de planta

Northern New Jersey

¿Está usted buscando destacar? ¿Puede usted ser un socio de negocios estratégicos y trabajar en equipo, a diferencia del clásico contralor “arrastra lápices”? Nuestro cliente, el fabricante Northern New Jersey tiene dos plantas y, por expansión, necesita un contralor de planta muy dinámico, con iniciativa y técnicamente competente. ¿Tiene usted habilidades organizacionales y sólidos conocimientos generales de contabilidad de costos y de manufacturas? No estamos buscando a alguien que rehuya de las responsabilidades, sino a una persona que intervenga significativamente en los procesos. Si usted tiene una actitud positiva para enfrentar retos y es capaz de dirigir nuestras tareas contables, lea lo siguiente:

Responsabilidades y destrezas requeridas:

- Cierres mensuales, informes gerenciales, costeo de producción y presupuestos anuales.
- Evaluaciones de inventarios precisas, inventario físico de fin de año y controles internos.
- Carrera de contabilidad con 5 a 8 años de experiencia en un ambiente fabril.
- Debe ser muy competente en Microsoft Excel y tener habilidades computacionales generales
- Tiene que estar analítica y tecnológicamente capacitado, con habilidades de liderazgo para dirigir personal, y manejar situaciones e imprevistos.

Si usted cuenta con tales características, díganos en su carta de presentación: “Más allá de lo evidente, ¿cuál es la función de un contralor de planta? Únicamente las cartas de presentación que respondan tal pregunta serán tomadas en cuenta. Por favor, indique sus necesidades de sueldo en ella y envíela por correo electrónico o por fax, junto con su currículum, a:

Rich Frigon
Giombetti Associates
2 Allen Street, P.O. Box 720
Hampden, MA 01036
Email: rfrigon@giombettiassoc.com
Fax: (413) 566-2009



Fuente: *The New York Times*, 13 de mayo del 2007, Negocios, p. 18.

operativos, de oficina y administrativos de los niveles básicos. Para vacantes especializadas, se recomienda anunciarse en revistas comerciales y profesionales o especializadas, como las editadas por el Colegio de Contadores Públicos, El Instituto de Ejecutivo de Finanzas, El Colegio de Ingenieros, etcétera. Es más probable que en éstas se coloquen anuncios destinados a profesionales como contadores, administradores de hospitales, educadores, abogados, entre otros. Una desventaja de tales medios publicitarios comerciales es el plazo tan grande de anticipación que se requiere; por ejemplo, quizá transcurra hasta un mes o más entre la contratación del anuncio y la publicación de la revista o periódico especializados. No obstante, los anuncios en medios impresos son buenas fuentes y se continuarán utilizando con fines de reclutamiento. Los anuncios para anunciar vacantes en periódicos como *Reforma* o *Excélsior* suelen ser excelentes fuentes de personal de nivel administrativo medio o superior.

Agencias de colocación como fuentes de candidatos

Hay tres tipos principales de agencias de colocación: **1.** agencias públicas operadas por los gobiernos federal, estatal o local; **2.** agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro, y **3.** despachos privados.

Cada estado o entidad cuenta con una *agencia de servicio de empleo operada por el gobierno*, la cual también mantiene un banco de datos de los candidatos en cada estado. Las agencias públicas son una fuente principal de trabajadores operativos, supervisores y obreros. La mayoría de las entidades han convertido sus agencias locales de servicio de empleo en tiendas “de una parada”, es decir, en centros donde las empresas y los candidatos a un empleo tienen acceso a una amplia gama de servicios, como reclutamiento, programas de capacitación para el trabajo, e información sobre el mercado laboral local y nacional.

Otras agencias de colocación están relacionadas con *organizaciones sin fines de lucro*. Por ejemplo, la mayoría de las sociedades profesionales y técnicas cuentan con unidades que ayudan a sus miembros a encontrar trabajo. Asimismo, muchas agencias públicas de seguridad social intentan colocar a las personas, ubicadas en categorías especiales, como discapacitados o veteranos de guerra, en el caso de naciones como Argentina, Honduras y El Salvador.

Los *despachos privados para el empleo* son fuentes importantes de personal gerencial, profesional y directivo. En México estas agencias no cobran a los solicitantes de empleo, ya que el pago por sus servicios es cubierto por la empresa que los contrata para que realicen la búsqueda de candidatos. En Estados Unidos tales costos son cubiertos tanto por el empleador como por el candidato; en la mayoría de los casos, las condiciones del mercado determinarán quién los pagará. Sin embargo, la tendencia es hacia los *trabajos con tarifa pagada*, donde es la empresa quien cubre dichos costos.

Algunas de las razones para recurrir a una agencia son las siguientes:

- La empresa no tiene su propio departamento de recursos humanos; además, no se siente obligada a hacer el reclutamiento y la selección.
- Cuando a la compañía le resultó difícil en el pasado conseguir a un grupo de aspirantes calificados.
- Cuando una vacante específica se debe cubrir lo más pronto posible.

- Cuando se percibe la necesidad de atraer a un mayor número de candidatos en alguna especialidad, a personas que reúnan características o habilidades determinadas, o a miembros de grupos minoritarios.
- Cuando se desea poner en contacto con individuos que ya tienen un empleo y que tal vez se sientan más cómodos tratando con agencias de colocación, que con firmas de la competencia.

Por otro lado, las agencias de colocación no son la panacea. Por ejemplo, la selección de una agencia de éstas permitiría que aspirantes sin las calificaciones necesarias pasen directamente con los supervisores responsables de hacer la contratación y que éstos los contraten ingenuamente.

Trabajadores temporales

Muchas organizaciones complementan su fuerza laboral permanente contratando a trabajadores temporales (por obra determinada), a menudo a través de agencias de personal temporal. También conocidos como *trabajadores de medio tiempo* o *justo a tiempo*, la *fuerza laboral temporal* es grande y continúa creciendo; de manera general, se define como “aquellos trabajadores que no tienen un empleo permanente”.⁴³

El personal temporal debe su popularidad a varias cuestiones. En primer lugar, el recorte corporativo al parecer está incrementando el número de trabajadores temporales que emplean las compañías (para reemplazar a los trabajadores permanentes que despiden). En segundo lugar, las organizaciones siempre han utilizado “temporales” para cubrir a los empleados permanentes que están enfermos o de vacaciones. El deseo de incrementar continuamente la productividad también contribuye a la creciente necesidad de trabajadores temporales. Por un lado, a los trabajadores temporales sólo se les pagan las horas trabajadas, a diferencia de los trabajadores permanentes que reciben su salario aun cuando estén sentados sin hacer alguna actividad. A menudo los trabajadores temporales no reciben prestaciones, lo cual representa un “ahorro” para el empleador. Asimismo, los empleados temporales facilitan que sus empleadores se expandan y se contraigan en respuesta a los cambios en la demanda. Muchas empresas también utilizan contrataciones temporales para someter a prueba a trabajadores potenciales, antes de contratarlos de manera definitiva.⁴⁴

Las organizaciones consiguen trabajadores temporales por medio de contrataciones directas o a través de agencias. La contratación directa consiste sólo en obtener trabajadores y colocarlos en el puesto. Por lo general, la empresa paga a este personal de manera directa, como lo hace con todos sus empleados, pero los clasifica aparte de los trabajadores regulares,⁴⁵ ya sea como personal eventual, independiente o temporal y, por lo general, no les ofrece prestaciones (como jubilación).

En países como México, tales prácticas muchas veces contravienen lo dispuesto en la legislación laboral (Ley Federal del Trabajo), ya que los tipos de contratos que se denominan *por tiempo determinado* y *por obra determinada* permiten la existencia de trabajadores temporales, siempre y cuando el objeto del contrato sea temporal, es decir, la obra esté perfectamente delimitada (como el auge en las ventas por la temporada navideña). Si por el contrario, el objeto del contrato prevalece, el contrato se convierte en indeterminado.

En caso de recurrir a una agencia, ésta suele pagar el sueldo y las prestaciones (si acaso) de los empleados. Por ejemplo, recientemente Nike firmó un contrato multimi-

llonario con Kelly Services, para que administre sus necesidades laborales temporales.⁴⁶ Hace varios años, agentes federales encontraron alrededor de 250 trabajadores ilegales “contratados” en 60 tiendas Wal-Mart. El caso destaca la necesidad de que los empleadores conozcan la situación de los empleados contratados en sus locales, bajo los auspicios de empresas extranjeras, los cuales realizan actividades como el mantenimiento de la seguridad, servicios alimentarios o (como en el caso de Wal-Mart) la limpieza de la tienda después de cerrar.⁴⁷

La fuerza laboral temporal no se limita a personal administrativo o de mantenimiento. Cada año, más de 100,000 personas se encuentran empleos temporales en ocupaciones de ingeniería, ciencias o apoyo administrativo.

Alternativas para la dotación de personal

Los empleados temporales son un ejemplo de las alternativas para la dotación de personal: básicamente, el uso de fuentes no tradicionales para el reclutamiento. El uso de fuentes alternativas se ha extendido y continúa creciendo. Aproximadamente 1 de cada 10 empleados estadounidenses trabaja con algún tipo de acuerdo laboral alternativo. Otras alternativas incluyen a los “empleados internos temporales” (personas contratadas directamente por la empresa, aunque por periodos cortos manifestados de manera explícita) y los “empleados técnicos con contrato” (trabajadores con muchas habilidades, como ingenieros, quienes se contratan a una compañía externa de servicios técnicos para que participen en proyectos de largo plazo).

Reclutadores de ejecutivos como fuentes de candidatos

Los reclutadores de ejecutivos (también llamados *headhunters*) son agencias de empleo especiales que atienden a las empresas para buscar talentos para la alta gerencia. El porcentaje de puestos de trabajo que se cubren con estos servicios suele ser bajo. No obstante, se incluyen puestos ejecutivos y profesionales claves. Es probable que para los puestos ejecutivos sea la *única* fuente para conseguir candidatos. La empresa siempre paga por el servicio.

Hay dos tendencias, la tecnología y la especialización, que están cambiando el negocio de la búsqueda de ejecutivos. Antes, las empresas tardaban meses en encontrar al candidato para una vacante importante y gran parte de ese tiempo se dedicaba a repartir las tareas entre los *headhunters* y los investigadores que creaban la “larga lista” inicial de candidatos. En el cambiante entorno actual, este método lleva demasiado tiempo. La mayoría de esas empresas cuentan ahora con bases de datos vinculadas a Internet, cuyo objetivo es crear una lista de candidatos potenciales con tan sólo apretar un botón.

En México se pusieron a prueba estos *headhunters* cuando, en el año 2000, el gobierno federal inició la búsqueda y contratación de los Secretarios de Estado, con la asistencia de la firma Korn/Ferry.

Ventajas y desventajas

Los *headhunters* resultan muy útiles, pues tienen muchos contactos y son especialmente expertos en conseguir candidatos calificados que cuentan ya con un empleo y no buscan de manera activa otro trabajo. Además, pueden mantener en secreto el nombre de la empresa hasta las últimas fases del proceso de reclutamiento. El reclutador

puede ahorrar tiempo a la alta gerencia al realizar la tarea preliminar de anunciar el puesto y seleccionar de entre hasta cientos de aspirantes. La remuneración del reclutador resultaría insignificante comparada con el costo del tiempo que se ahorra a los ejecutivos.

Sin embargo, también hay desventajas. Como empleador, es esencial explicar claramente el tipo de candidato que se requiere y por qué. Es probable que algunos reclutadores se interesen más en convencerlo de contratar a un candidato, que en encontrar a alguien que realmente desempeñe bien el trabajo. En ocasiones, los reclutadores también afirman que lo que sus clientes dicen necesitar a menudo no es lo que en realidad requieren. Por lo tanto, prepárese para diseccionar su solicitud a fondo. Asegúrese también de conocer a la persona que se encargará de su búsqueda, describa con detalle cuáles serán los cargos, asegúrese de que el reclutador verifique las referencias de los candidatos y usted mismo verifique cuidadosamente las referencias de las personas elegidas.

Advertencia para los candidatos

Si usted es candidato a un empleo, recuerde varias cuestiones cuando trate con empresas de reclutamiento de ejecutivos. Algunas de éstas quizá presenten a un candidato poco competente tan sólo para lograr que otro u otros candidatos propuestos luzcan mejor frente al cliente. También es probable que algunos clientes ansiosos se precipiten, verifiquen sus referencias y subestimen su situación actual de manera prematura. Por último, no confunda a las empresas que reclutan a ejecutivos con la gran cantidad de despachos dedicados a asesorar a ejecutivos, que ayudan a los individuos a encontrar trabajo. Estas últimas cobran tarifas elevadas por brindar asesoría en cuestiones como la elaboración del currículum y las habilidades para las entrevistas; pocas veces se ponen en contacto con empresas para encontrar un empleo para sus clientes.

Reclutamiento en universidades como fuente de candidatos

Muchos candidatos prometedores son contratados originalmente mediante el reclutamiento en universidades, lo cual convierte a éstas en una fuente importante de futuros gerentes, así como de empleados profesionales y técnicos.

El reclutamiento en universidades conlleva dos problemas recurrentes. El primero es que es relativamente costoso y prolongado para los reclutadores. Se deben establecer los horarios con mucha antelación, imprimir folletos de la empresa, hacer registros de las entrevistas y pasar mucho tiempo en el campus. El segundo problema consiste en que en ocasiones los reclutadores no son eficaces, están preparados deficientemente, muestran poco interés por el candidato y actúan como si tuvieran mayor autoridad. Muchos otros no seleccionan a los candidatos de forma eficiente.

El reclutador que trabaja en universidades debería tener dos metas. La meta principal es la selección, es decir, determinar si vale la pena hacer el seguimiento de un candidato. Las características que se deben buscar dependen de las necesidades específicas de su empresa. No obstante, la lista de verificación que se presentan en la figura 3.9 es muy común. Algunas características que se deben evaluar son la motivación, las habilidades de comunicación, la formación académica, la presencia y las actitudes.

FIGURA 3.9 Formato para evaluación de candidatos para uso dentro o fuera del campus

Formato para evaluación de candidatos				
Entrevistador		Fecha		
Nombre del candidato		Puesto		
Puntuación				
<p>Los formatos para evaluación de candidatos deben ser llenados por el entrevistador, con la finalidad de ordenar las calificaciones generales del candidato al puesto solicitado. Debajo de cada encabezado, el entrevistador ofrecerá al candidato una puntuación numérica y anotará —en el espacio adecuado— comentarios específicos relacionados con el puesto de trabajo. El sistema numérico de la puntuación se basa en lo siguiente:</p>				
5 - Excepcional	4 - Por arriba del promedio	3 - Promedio	2 - Satisfactorio	1 - Insatisfactorio
Historia académica: ¿El aspirante cuenta con la formación o la capacitación académicas adecuadas para este puesto?				
Puntuación: 1 2 3 4 5				
Comentarios:				
Experiencia laboral: ¿El candidato adquirió habilidades o calificaciones similares gracias a su experiencia laboral?				
Puntuación: 1 2 3 4 5				
Comentarios:				
Calificaciones/experiencia técnica: ¿El candidato cuenta con las habilidades técnicas necesarias para el puesto?				
Puntuación: 1 2 3 4 5				
Comentarios:				
Comunicación verbal: ¿Cómo fueron las habilidades de comunicación del candidato durante la entrevista (por ejemplo, lenguaje corporal, respuestas a las preguntas)?				
Puntuación: 1 2 3 4 5				
Comentarios:				
Entusiasmo del candidato: ¿Cuánto interés mostró el candidato por el puesto y por la organización?				
Puntuación: 1 2 3 4 5				
Comentarios:				
Conocimientos sobre la empresa: ¿El candidato investigó acerca de la empresa antes de la entrevista?				
Puntuación: 1 2 3 4 5				
Comentarios:				

(continúa)

Espíritu de equipo/habilidades interpersonales: ¿El candidato demostró buenos espíritu de equipo y habilidades interpersonales mediante sus respuestas?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Iniciativa: ¿El candidato demostró un alto nivel de iniciativa mediante sus respuestas?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Administración del tiempo: ¿El candidato demostró con sus respuestas habilidades adecuadas para administrar el tiempo?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Servicio al cliente: ¿El candidato demostró con sus respuestas un alto nivel de habilidades de servicio?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Expectativas salariales: ¿Cuáles fueron las expectativas salariales del candidato? ¿Se encuentran dentro del rango del puesto?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Impresión general y recomendaciones: Comentarios finales y recomendaciones respecto del candidato.

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Fuente: Society for Human Resource Management (SRHM), www.shrm.org/hrtools/forms_published/2CMS_002131.asp, consultado el 9 de agosto del 2007.

Aun cuando la meta principal sea encontrar y seleccionar a buenos candidatos, la otra consiste en atraerlos hacia su empresa. Una actitud sincera e informal, el respeto por el candidato y el envío rápido de cartas de seguimiento ayudarán a convencer al entrevistado de la conveniencia del empleador.

La gente que busca empleo debería saber que los reclutadores tienden a mostrarse evasivos cuando se trata de revelar la cantidad monetaria total que están dispuestos a pagar. Por ejemplo, un investigador descubrió que 9 de cada 10 reclutadores afirman que, durante las entrevistas de contratación, no revelan la cantidad total que están dispuestos a pagar para contratar a buenos trabajadores para el puesto. Así, por lo general, hay mayor flexibilidad en los altos puestos de lo que los candidatos se dan cuenta.⁴⁸

Uno de los problemas más fuertes que enfrentan las empresas en México es la discriminación de candidatos de algunas universidades: los responsables del reclutamiento procuran reclutar egresados de las escuelas más costosas con la creencia de que aquéllos están mejor preparados que los egresados de las instituciones públicas, lo cual afirman sin conocer realmente a los candidatos, y ello demuestra una falta de conocimiento.

Recomendaciones de empleados y llegadas espontáneas como fuentes de reclutamiento

En las campañas donde los *empleados recomiendan candidatos*, la empresa publica anuncios de las vacantes y solicita que se presenten recomendaciones en su página de Internet y en los tableros de anuncios. En ocasiones se ofrecen gratificaciones por las recomendaciones de individuos que sean contratados.

Los programas de recomendación de empleados tienen ventajas y desventajas. Los empleados actuales brindan información precisa sobre los candidatos que están recomendando, en especial porque están arriesgando su propia reputación. Los trabajadores nuevos tienen una noción más realista de lo que significa laborar en esa empresa, después de hablar con sus amigos que ya trabajan en ese lugar. Tales programas también suelen ofrecer candidatos de mayor calidad, ya que los trabajadores que los recomiendan por lo general no envían aspirantes poco calificados. No obstante, el éxito de la campaña depende en gran parte del estado de ánimo de los trabajadores; la campaña sería contraproducente si la organización rechaza la recomendación del empleado y éste se siente defraudado.

Los programas de recomendación de empleados son muy populares: ha sido la fuente de la mitad de las contrataciones de AmeriCredit, desde que la firma lanzó su programa de recomendación de empleados conocido como “Tú tienes amigos, queremos conocerlos”. Los empleados que recomiendan a una persona reciben premios de \$1,000, los cuales se entregan en el transcurso de un año. Un jefe de reclutamiento afirma que “la gente de calidad conoce a gente de calidad. Si se ofrece a los empleados la oportunidad de hacer recomendaciones, automáticamente sugieren a individuos muy calificados porque ellos forman parte de la organización...”⁴⁹

Los individuos que llegan espontáneamente

Una gran fuente de candidatos, en especial para los puestos pagados por hora, son los *aspirantes espontáneos*, esto es, las solicitudes hechas directamente en la oficina. Los empleadores alientan a los candidatos espontáneos al colocar letreros de CONTRATACIONES en sus instalaciones. Trate a los aspirantes espontáneos con cortesía y diplomacia, por decencia y por el bienestar de la reputación de la organización en la comunidad. Muchas empresas entrevistan brevemente a los candidatos espontáneos, con la participación de un miembro del departamento de RH, incluso si sólo se desea obtener información sobre el aspirante en caso de una futura vacante. La buena práctica de negocios también requiere que se respondan con prontitud y cortesía todas las cartas de consulta de los candidatos.

No subestime la importancia de las recomendaciones de otros trabajadores ni de los letreros colocados en las instalaciones. Por ejemplo, una revisión de las fuentes de reclutamiento concluyó que “las recomendaciones de los trabajadores actuales, los letreros

colocados dentro de la empresa y la recontractación de antiguos empleados son las fuentes más eficaces [de reclutamiento]. Los aspirantes espontáneos son un poco menos eficaces; en tanto que las fuentes menos útiles son los anuncios en los diarios, los servicios escolares de colocación y las agencias de empleo (públicas y privadas).⁵⁰

Los clientes como candidatos

The Container Store utiliza una variante exitosa de la campaña de recomendación de trabajadores, pues capacita a éstos para reclutar nueva fuerza laboral de entre los clientes de la firma. Por ejemplo, si un empleado se da cuenta de que un cliente está interesado en The Container Store, le indica: “Si usted disfruta haciendo sus compras aquí, disfrutaría mucho trabajando con nosotros”.⁵¹

Trabajadores a distancia

Otra opción son los trabajadores a distancia. Por ejemplo, JetBlue Airways utiliza agentes locales que son empleados de la empresa para manejar sus actividades de reservación. Todos estos “miembros de la tripulación” viven en el área de Salt Lake City y trabajan desde sus hogares; utilizan computadoras y tecnología de JetBlue, y reciben capacitación de dicha empresa.⁵²

Estrategia y RH

Para apoyar su estrategia de rápido crecimiento, The Cheesecake Factory usa cuatro fuentes de reclutamiento: recomendaciones de trabajadores, ascenso de los empleados actuales, empresas externas de reclutamiento y anuncios de empleo en línea. El director de RH de la organización, Ed Eynon, afirma que Internet se ha convertido “en nuestra principal fuente de reclutamiento, ya que entre 30% y 35% de nuestros nuevos gerentes surgen de la Web”. La empresa no sólo publica anuncios clasificados breves en Internet, sino que en la mayoría de los casos incluye la descripción total del puesto, lo cual ayuda para que los posibles candidatos se formen una imagen realista del trabajo, y para desanimar a los individuos que consideren que el puesto no es para ellos. Por ejemplo, la descripción que aparece en CareerBuilder.com de un servidor incluye una lista de responsabilidades con 765 palabras.⁵³

Reclutamiento de una fuerza laboral más diversa

Como explicamos antes, la composición de la fuerza laboral estadounidense está cambiando de manera drástica. Habrá un incremento de trabajadores del sexo femenino y de grupos minoritarios, lo cual implicará el uso de medidas especiales para reclutar personas de mayor edad, de grupos minoritarios y del sexo femenino.

Veremos que muchos factores contribuyen a un reclutamiento exitoso de esas categorías. Por ejemplo, los horarios flexibles atraen y conservan trabajadores que son padres (o madres) soltero(a)s. En general, lo importante consiste en tomar medidas que “indiquen” que se trata de un buen lugar de trabajo para empleados diversos. La comunicación del mensaje adecuado implicaría el uso de medios de comunicación masiva dirigidos a minorías, de anuncios muy diversos, de un énfasis en las políticas de inclusión, y del uso de reclutadores del sexo femenino y grupos minoritarios.⁵⁴

Los trabajadores adultos mayores o en plenitud como fuente de candidatos

Los empleadores están recurriendo a los trabajadores de mayor edad como una fuente de reclutamiento por varias razones. A causa de la rescisión de contratos y a las jubilaciones tempranas, muchos trabajadores jubilados están preparados para reingresar al mercado laboral. Además, conforme la generación de los *baby boomers* se retiran, el número de jubilados por año está en aumento y las organizaciones enfrentan dificultades para reemplazarlos con trabajadores más jóvenes. En una encuesta realizada por la Asociación Estadounidense de Jubilados, se concluyó que aproximadamente 80% de los *baby boomers* espera seguir trabajando después de su jubilación.⁵⁵

Por otro lado, no es un misterio el hecho de que la seguridad social en México ha tenido fuertes problemas económicos derivados del desempleo y de políticas gubernamentales equivocadas. El futuro de las instituciones responsables de formar y proteger los fondos de jubilaciones parece incierto y, ante la descapitalización, se han visto obligadas a no incrementar las pensiones.

Además, el incremento de jóvenes que se incorporan a la vida productiva cuando egresan de las instituciones de enseñanza superior y técnica, junto con la necesidad de dar trabajo a los adultos en plenitud, hace muy complicado el problema de la creación de nuevas fuentes de trabajo. Esto debe ser atendido por la sociedad en su conjunto, pues el hecho de no brindar soluciones responsables tal vez se convierta en futuros problemas sociales graves.

Para reclutar y atraer a trabajadores mayores se requieren todos o cualesquiera de las fuentes descritas anteriormente (anuncios, agencias de colocación, etcétera), aunque con una gran diferencia. El reclutamiento de trabajadores mayores generalmente requiere de un esfuerzo significativo antes de su inicio, en parte porque este grupo tiene algunas preferencias especiales.⁵⁶ La meta consiste en lograr que la empresa sea un lugar atractivo donde los adultos en plenitud puedan trabajar. Por ejemplo:

- *Crear opciones laborales flexibles.* En Wrigley Company, los trabajadores de más de 65 años suelen reducir progresivamente sus horarios laborales; otra organización utiliza “mini-turnos” para la comodidad de quienes ya no están interesados en trabajar tiempo completo.⁵⁷
- *Crear o rediseñar puestos de trabajo adecuados.* En Xerox los individuos sindicalizados que trabajan por hora, de más de 55 años de edad, con 15 años de servicio, y aquellos con más de 50 años de edad y 20 años de servicio, pueden solicitar puestos con menores niveles de estrés y menores niveles de salario, si así lo desean.
- *Ofrecer planes de prestaciones flexibles.* A menudo los empleados mayores se interesan por tener vacaciones más largas o en el incremento continuo en las cotizaciones de pensiones, en comparación con los trabajadores más jóvenes.

Los anuncios más eficaces para atraer trabajadores mayores destacan la flexibilidad de horario y la política de igualdad de oportunidad en el empleo que tiene la organización.⁵⁸

Reclutamiento de padres o madres solteros

Aproximadamente dos terceras partes de los padres solteros pertenecen a la fuerza laboral, por lo que este grupo es una fuente importante de candidatos.

La creación de un programa inteligente para atraer padres solteros debería partir de entender los problemas que enfrentan al tratar de equilibrar el trabajo y la vida familiar. En una encuesta, los padres solteros trabajadores (cuya mayoría son mujeres) afirmaron que sus responsabilidades laborales interferían de manera significativa con su vida familiar. Dijeron que la presión por hacer las cosas bien en el trabajo y por ser bueno(a)s padres (madres) era un gran desafío, y muchos expresaron su desilusión al sentirse frustrados en ambas tareas.

Los encuestados consideraron que tenían “menos apoyo, menos tiempo personal, más estrés y mayor dificultad para equilibrar el trabajo y la vida en el hogar” que otros padres trabajadores.⁵⁹ No obstante, la mayoría se mostraban renuentes a manifestar su situación de padre soltero en el trabajo, pues temían que el hecho de hacerlo afectaría de manera negativa su empleo y su carrera.⁶⁰

Dados estos problemas, el primer paso para atraer (y retener) madres y padres solteros consiste en lograr que el lugar de trabajo sea tanto agradable como práctico para ellos. Una forma adecuada de ofrecerles ayuda consiste en organizar grupos de apoyo continuo y regular, así como otros foros donde los padres solteros compartan sus inquietudes. Asimismo, aunque muchas empresas han establecido programas para favorecer a la familia, en ocasiones no son lo suficientemente extensos, especialmente para los padres solteros. Los programas *flexitime*, por ejemplo, ofrecen cierta flexibilidad a los trabajadores (como periodos de tolerancia de una hora al inicio o al final del día) para organizar sus días laborales. El problema es que “para algunas madres solteras esta flexibilidad ayudaría, pero en ocasiones no es suficiente para marcar una diferencia significativa, en su capacidad para intentar conciliar los horarios laboral y familiar”.⁶¹ Además de la flexibilidad, las organizaciones deben capacitar a los supervisores:

Con mucha frecuencia, las relaciones de una madre soltera con su supervisor y sus compañeros de trabajo son un factor importante para ella que perciba el ambiente laboral como un lugar de apoyo.⁶²

Reclutamiento de mujeres y miembros de grupos minoritarios

Básicamente las mismas recomendaciones que señalamos para el reclutamiento de trabajadores mayores se aplican al reclutamiento de mujeres y miembros de grupos minoritarios. En otras palabras, los empleadores deben crear planes integrales para atraer individuos de grupos minoritarios y del sexo femenino, los cuales podrían incluir la reevaluación de las políticas de recursos humanos, la creación de opciones laborales flexibles, el rediseño de puestos y el ofrecimiento de planes de prestaciones flexibles.

La organización puede hacer muchas cosas específicas para ser una opción más atractiva para las minorías. En la medida en que muchos candidatos de grupos minoritarios no cumplan con los requisitos académicos o de experiencia para un puesto de trabajo, muchas empresas (como Aetna Life & Casualty) ofrecen capacitación remedial en aritmética básica y escritura. Otra opción son los bancos de datos sobre diversidad de Internet o las publicaciones de reclutamiento enfocadas en grupos minoritarios. También vale la pena consultar a los propios empleados minoritarios. En un estudio, alrededor del 32% de los aspirantes de origen hispano dijeron que su estrategia para buscar trabajo consistía en “preguntar a sus amigos o familiares”.⁶³ La sección *Temas globales* ofrece otra perspectiva.

LA BÚSQUEDA GLOBAL DE TALENTOS

Conforme las organizaciones se expanden más allá de las fronteras nacionales, deben incrementar sus fuentes extranjeras de reclutamiento. Por ejemplo, Gillette International tiene un programa de capacitación internacional para identificar y desarrollar a ciudadanos extranjeros. Las subsidiarias de Gillette fuera de Estados Unidos contratan a estudiantes sobresalientes de administración de empresas de las mejores universidades locales. Después, los capacitan durante seis meses en las instalaciones de Gillette en sus países de origen.

Sin embargo, no es necesario ser una firma multinacional para hacer reclutamiento en el extranjero. Muchos hospitales (como Sinaí y Northwest en el área de Baltimore, Maryland), debido a la escasez de enfermeras calificadas, están haciendo reclutamiento en países como Filipinas, India y China.⁶⁴

Además, cuando las empresas contratan fuerza laboral “global”, no sólo están contratando trabajadores que serán enviados al extranjero. En la actualidad,

los profesionales de RH reconocen que, dado que los negocios cada vez se vuelven más multinacionales, “cada empleado necesita tener cierto nivel de conciencia global”.⁶⁵

Esto da como resultado que muchos empleadores pidan a sus reclutadores que busquen evidencias de conciencia global al inicio del proceso de la entrevista. En las oficinas centrales estadounidenses de Tetra Pak, Inc., por ejemplo, la gerente de personal busca a individuos que podrían expatriarse cada vez que hace una contratación: “Pocas veces salimos a buscar a un individuo para que se vaya al extranjero el próximo año [...] sin embargo, cuando reclutamos siempre buscamos candidatos que tengan un potencial global. Estamos interesados en gente que más adelante podría vivir en otros países y adaptarse bien”.⁶⁶ La experiencia internacional (incluyendo los internados y múltiples viajes), así como el dominio de idiomas, son dos cuestiones que las organizaciones de este tipo buscan con frecuencia.

En ocasiones la forma más sencilla de reclutar mujeres y miembros de grupos minoritarios consiste en asegurarse de que no renuncien. Por ejemplo, la firma contable KPMG hace un gran esfuerzo para asegurarse de que las empleadas que solicitan licencia por maternidad quieran regresar a su empleo. Cuando una mujer embarazada avisa a RH que va a tomar permiso por maternidad, la empresa le envía una canasta con una descripción de las prestaciones que le corresponden, así como un biberón, una so-naja y una pequeña playera que dice: “Mi mamá trabaja en KPMG”.⁶⁷

De la asistencia social al trabajo

Las empresas también están implementando diversos programas “de la asistencia social al trabajo” para atraer y asimilar como empleados nuevos a individuos que vivían gracias a la asistencia social.

Parece que la clave para que un programa “de la asistencia social al trabajo” resulte exitoso es el curso de asimilación y socialización de pre-entrenamiento de la

organización, durante el cual los participantes reciben asesoría y capacitación en habilidades básicas durante varias semanas.⁶⁸ Por ejemplo, Marriott contrató a 600 personas que vivían de la asistencia social, gracias a su programa Rutas hacia la independencia. Lo fundamental del programa son las seis semanas de capacitación previa al trabajo, enfocadas en habilidades laborales y de vida, diseñado para aumentar la autoestima e inculcar actitudes positivas hacia el trabajo.⁶⁹ Por otro lado, otras empresas reportan tener dificultades para contratar y asimilar a individuos que vivieron de la asistencia social, en parte debido a que en ocasiones carecen de habilidades básicas como llegar puntuales al trabajo, laborar en equipo y “seguir órdenes sin perder la calma”.⁷⁰

Los discapacitados

La CIOE estima que casi 70% de las personas discapacitadas están desempleadas; sin embargo, esto evidentemente no tiene que ser así.⁷¹ En Alemania, por ejemplo, los clientes que visitan la planta de Volkswagen en Wolfsburg son recibidos por el recepcionista, el señor Janz. Si no leen el letrero de su mostrador, probablemente creerán que él los está ignorando. De hecho, el señor Janz es ciego, por lo que el letrero indica a los visitantes que le hablen directamente por su nombre para que él sepa que están ahí.⁷² Volkswagen contrató al señor Janz por su política de integrar personas con discapacidades en su fuerza laboral. De igual forma, miles de empleadores en Estados Unidos y otras naciones han descubierto que los trabajadores discapacitados constituyen una fuente excelente y por mucho tiempo desaprovechada de mano de obra eficiente, para puestos que van desde la tecnología de la información y la publicidad creativa hasta los recepcionistas. Como dijimos antes, muchas agencias gubernamentales de asistencia social colocan a las personas con características especiales, por ejemplo, a los individuos con discapacidades físicas.

DESARROLLO Y USO DE FORMULARIOS DE SOLICITUD DE EMPLEO

El propósito de los formularios de solicitudes de empleo

Una vez que se cuenta con una reserva de candidatos, se puede iniciar el proceso de selección; para la mayoría de los empleadores, el primer paso de este proceso es contar con el formulario de solicitud de empleo (algunas empresas requieren primero de una entrevista breve de preselección). El **formulario de solicitud de empleo** es un medio muy conveniente para reunir datos históricos bastante precisos de los candidatos, de manera rápida y verificable. Por lo general, incluye información acerca de cuestiones como la historia académica, la experiencia laboral y los pasatiempos.

Un formulario lleno proporciona al menos cuatro tipos de información. En primer lugar, es posible hacer juicios sobre aspectos significativos, como si el aspirante tiene los estudios y la experiencia necesarios para desempeñar el trabajo. En segundo lugar, podemos obtener conclusiones respecto del avance y el crecimiento anteriores del aspirante. En tercer lugar, también logran conclusiones tentativas respecto de la estabilidad laboral del candidato, con base en su historial (aunque se debe tener cuidado de no suponer que una gran cantidad de cambios de empleo necesariamente refleje la estabilidad del aspirante; por ejemplo, tal vez los dos empleadores más recientes por la crisis tuvieron que despedir a muchos trabajadores). En cuarto lugar, el formulario

proporciona información que se podría utilizar para verificar las referencias y para evaluar la veracidad de las respuestas del candidato.

En la práctica, la mayoría de las organizaciones necesitan varios formularios de solicitud. Para el personal técnico y gerencial, por ejemplo, éste podría requerir respuestas detalladas a preguntas relativas a los estudios del aspirante. El formulario para los obreros que trabajan por hora en una fábrica se centraría en las herramientas y en el equipo que los candidatos han utilizado.

La ley de igualdad de oportunidades y los formularios de solicitud de empleo

Las organizaciones deben revisar cuidadosamente los formularios de solicitud de empleo, para asegurarse de que obedecen las leyes de igualdad en el empleo. Por lo general, las preguntas referentes a la raza, la religión, la edad, el género o el origen nacional no son ilícitas según las leyes federales, aunque podrían ser ilegales de acuerdo con ciertas legislaciones estatales. No obstante, la CIOE no las considera adecuadas. Si un aspirante demuestra que se rechazó a una cantidad desproporcionada de candidatos de un grupo protegido, entonces la carga de la prueba recaerá sobre el empleador, para demostrar que las preguntas potencialmente discriminatorias se relacionan con el éxito o el fracaso en el empleo, y que no son discriminatorias de manera injusta. Tal vez debido a su proliferación, las solicitudes de empleo en línea llegan ser especialmente susceptibles a las preguntas ilícitas o inadecuadas. Un estudio de 41 formularios de solicitud de empleo en Internet reveló que más del 97% contenían al menos una pregunta inadecuada. En promedio, cada formulario tenía más de cuatro preguntas inadecuadas. Los principales reactivos de los formularios se referían a los salarios anteriores, la edad y la licencia de conducir de los aspirantes.⁷³


En la figura 3.10 se muestra el enfoque de un empleador (el FBI) para recabar información mediante una solicitud de empleo. En la sección “Historial laboral” se solicita información detallada sobre cada patrón anterior, incluyendo el nombre del puesto, las responsabilidades, el nombre del supervisor y si el empleado había sido despedido. Observe que, al firmar la solicitud, el aspirante asegura que entiende varias cuestiones: que la falsificación de declaraciones puede ser causa de despido; que autoriza la investigación de crédito y empleo, así como su historial de multas de tránsito; es posible que se apliquen un examen médico y pruebas de consumo de drogas. El empleo no tiene una duración definida.

Solución obligatoria de disputas

Aun cuando la CIOE suele oponerse a esta idea, un número cada vez mayor de empleadores está pidiendo a sus candidatos que firmen formularios de solución obligatoria y alternativa de disputas como parte del proceso de solicitud de empleo. Por ejemplo, el paquete de solicitud de empleo que utiliza Circuit City exige a los aspirantes que accedan a conciliar con la empresa ciertas disputas legales relacionadas con su solicitud de empleo, o para obtener un empleo en la organización.

A pesar del aumento de los arbitrajes obligatorios, éstos también están siendo atacados.⁷⁴ A los tribunales, las oficinas federales e incluso a los árbitros les preocupa que los arbitrajes afecten negativamente los derechos de un gran número de empleados (no se está atacando el arbitraje *voluntario*).⁷⁵ El arbitraje obligatorio también llega a

FIGURA 3.10 Solicitud de empleo



OFICINA FEDERAL DE INVESTIGACIÓN

Solicitud preliminar para el puesto de agente especial
(por favor, escriba o imprima con tinta negra)

Fecha: _____

PARA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA LOCAL
Huella del dedo pulgar derecho

Div: _____ Programa: _____

I. HISTORIA PERSONAL

Nombre completo (primer apellido, nombre, segundo apellido)	Liste los títulos universitarios que haya obtenido o esté por obtener, la especialidad, la escuela, el mes y el año:
---	--

Estado civil: Soltero Comprometido Casado Separado Legalmente separado Viudo Divorciado

Fecha de nacimiento (mes, día, año)	Número de seguro social: (opcional)	¿Entiende que un empleo en el FBI requiere que esté disponible para trabajar en cualquier parte de Estados Unidos?
-------------------------------------	-------------------------------------	--

Lugar de nacimiento: _____

Dirección actual

Calle	Dpto. Núm.	Teléfono de casa	Código de área	Número
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Es usted: CPA Sí No Conductor con licencia Sí No Ciudadano estadounidense Sí No

¿Ha estado usted en el servicio activo del ejército estadounidense? Sí No Si su respuesta es sí, indique la división de servicio y las fechas (mes y año) cuando estuvo activo. Incluya la asistencia a una escuela militar (mes y año):

¿Cómo se enteró o se interesó en el puesto de agente especial del FBI?	¿Ha solicitado empleo anteriormente en el FBI? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Si su respuesta es sí, anote el lugar y la fecha:
--	--

¿Habla algún idioma extranjero? Sí No Describa al reverso el grado en que domina cada idioma.

¿Alguna vez ha sido arrestado por algún delito (incluya infracciones importantes de tránsito, como conducir en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas, etcétera)? Sí No Si su respuesta es sí, numere todos los casos en otra hoja, incluso si no fue acusado formalmente, no se le citó en la Corte, no se le declaró culpable, o si el asunto se arregló con el pago de una multa o la presentación de una garantía. Incluya al reverso las fechas, los lugares, los cargos, las disposiciones, los detalles y las agencias policíacas.

II. HISTORIA LABORAL

Anote su experiencia laboral de TIEMPO COMPLETO durante los últimos tres años, posterior a la escuela preparatoria (no incluya empleos de verano, temporales ni de tiempo parcial).

De mes y año	A mes y año	Nombre del puesto y descripción del trabajo	# de horas por semana	Nombre y ubicación del empleador

III. DECLARACIONES PERSONALES

Se requiere que las personas con alguna discapacidad, que requieran una adaptación para completar el proceso de solicitud, notifiquen al FBI su necesidad de tal adaptación.

¿Ha consumido marihuana durante los últimos tres años o en más de 15 ocasiones? Sí No

¿Ha consumido alguna(s) droga(s) ilícita(s) o una combinación de drogas ilícitas, que no sea marihuana, más de 5 veces durante los últimos 10 años? Sí No

Toda la información proporcionada por los aspirantes respecto de su historial de consumo de drogas será sujeta a verificación mediante un examen poligráfico previo a la contratación.

¿Entiende que todos los candidatos a puestos del FBI serán sometidos a un análisis de orina para la detección de abuso de drogas antes de la contratación? Sí No

Por favor, no escriba debajo de esta línea

Entiendo que el hecho de ocultar información deliberadamente o hacer declaraciones falsas en esta solicitud constituye una transgresión a la Sección 1001. Si se cita el Título 18 del código de Estados Unidos, será el fundamento para ser despedido de la Oficina Federal de Investigación. Acepto esas condiciones y, por lo tanto, declaro que todas las afirmaciones hechas sobre mí en esta solicitud son verdaderas y completas, según mi leal saber y entender.

Firma del aspirante como la estampa siempre (no use un sobrenombre)

inhibir el reclutamiento. En un estudio, el hecho de convertir el arbitraje en un proceso obligatorio tuvo un gran impacto negativo en el nivel del atractivo que los sujetos asignaban a la empresa como centro laboral.⁷⁶

Después de recibir la solicitud de empleo

Una vez que se recibe la solicitud de empleo, se inicia el proceso de selección de los aspirantes (en el capítulo 4 se estudia la selección de personal). Sin embargo, antes de llegar al tema de la selección, es fundamental destacar la importancia de tratar a los aspirantes con cortesía.

Cortesía

Por desgracia, algunos empleadores desarrollan costosos programas de reclutamiento y luego fracasan al tratar a los candidatos con descortesía. Una encuesta realizada por Monster.com ilustra la situación. ¿Cuáles fueron las conductas de los entrevistadores que más enfadaron a los candidatos? 70% de los aspirantes citó: “que actúen como si no tuvieran tiempo para hablar conmigo”; 57%: “que oculten información acerca del puesto de trabajo”; y casi la mitad de los aspirantes: “que conviertan la entrevista en un examen” y “que se retrasen”.⁷⁷

Currículos en video

Cada vez más candidatos están enviando su currículum en video, lo cual implica varios beneficios y desventajas. En una encuesta, casi la mitad de las organizaciones que respondieron creían que los currículos en video les brindarían una mejor imagen del desempeño profesional del candidato, de sus habilidades de presentación y de su experiencia laboral. El problema es que este recurso aumenta las probabilidades de que los candidatos rechazados reclamen discriminación.⁷⁸

Mantenerse en contacto

Puesto que el reclutamiento es costoso, algunos empleadores mantienen contacto con candidatos que quizá no contraten hoy, pero que podrían interesarles en un futuro. Algunas empresas utilizan sistemas “de administración de la relación con los aspirantes” para estatal objetivo. De manera parecida a los sistemas de administración de las relaciones con el cliente —que utilizan algunas compañías para decidir cuáles clientes deberían recibir determinados cupones—, los sistemas de **administración de la relación con los candidatos** buscan alimentar las relaciones con posibles candidatos, y lo hace al informar periódicamente a los aspirantes acerca de posibles vacantes y al reunir datos sobre la evolución de sus habilidades.⁷⁹

REPASO

Resumen

- Desarrollar la estructura de una organización da como resultado puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento mediante el cual se conoce **1.** qué entraña el puesto y **2.** qué clase de persona se debería contratar para ocuparlo. Esto implica seis pasos: **1.** determinar el uso de la información del análisis de puestos de trabajo, **2.** recabar la información acerca de los antecedentes, **3.** seleccionar los puestos que se analizarán, **4.** reunir datos del análisis de puestos, **5.** revisar la información con los participantes, y **6.** elaborar la descripción y la especificación del puesto de trabajo.
- La descripción del puesto debería reflejar el trabajo correspondiente, de modo que las responsabilidades queden bien claras, sin que se haga referencia a las descripciones de otros puestos. Siempre pregúntese usted mismo: “¿El nuevo empleado entenderá su trabajo cuando lea la descripción del puesto?”.
- La especificación del puesto de trabajo utiliza la descripción del puesto de trabajo para contestar la siguiente pregunta: “¿Qué características y experiencias humanas se requieren para desempeñar bien este trabajo?” Indica la clase de persona que se tiene que reclutar y las cualidades que se deberían examinar en ella. Las especificaciones de los puestos se suelen basar en las opiniones informadas de los gerentes; sin embargo, también es posible usar un método estadístico más exacto para elaborar especificaciones de los puestos.
- El “*de-jobbing* o sin puesto específico” es, a final de cuentas, producto de los rápidos cambios que se viven en el mundo de los negocios. A medida que las empresas tratan de acelerar la toma de decisiones, con medidas como la reingeniería, los puestos individuales se vuelven más flexibles y mucho menos especializados. Cada vez son más las organizaciones que no desean que sus empleados se sientan limitados por un conjunto específico de responsabilidades, como las listadas en una descripción del puesto de trabajo. Como resultado, también cada vez más empleadores están usando resúmenes acerca de los puestos, en ocasiones combinados con resúmenes de las habilidades necesarias para desempeñarlos adecuadamente.
- Para elaborar planes de personal se requieren tres pronósticos: uno de los requisitos del personal, otro de la disponibilidad de candidatos externos y otro más de la disponibilidad de candidatos internos. Para pronosticar la cantidad de personal necesario, primero proyecte la demanda del producto o servicio. Luego, proyecte el volumen de producción requerido para satisfacer dichas estimaciones; por último, relacione el personal que necesitará con tales estimaciones de la producción.
- Una vez proyectado el personal necesario, el siguiente paso será crear una reserva de aspirantes calificados. Hay varias fuentes de candidatos, tanto internas (los ascensos de trabajadores actuales) como externas (anuncios, agencias de colocación, reclutadores de ejecutivos, reclutamiento en universidades, Internet, recomendaciones y llegadas espontáneas). Recuerde que es ilícito discriminar a individuos que soliciten empleo debido a su raza, color, religión, género, origen nacional o edad (a menos que se trate de calificaciones de buena fe).
- Una vez que se tiene un conjunto de candidatos, se inicia el proceso de seleccionar a los mejores. En el siguiente capítulo estudiaremos la selección de empleados.

Términos clave

- análisis de puestos de trabajo
- descripción de puestos de trabajo
- especificación de puestos de trabajo
- planeación de la fuerza laboral
- análisis de la razón
- análisis de tendencias
- diagramas de dispersión
- inventarios de calificaciones
- gráficas de reemplazo de personal
- anuncios de empleo
- formulario de solicitud de empleo
- administración de la relación con los candidatos

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. ¿Qué elementos se suelen incluir en la descripción de un puesto de trabajo? ¿Cuáles no aparecen en ella?
2. ¿Qué es el análisis de puestos y cómo se puede usar la información que brindan?
3. Describamos varias técnicas para recabar datos para el análisis de puestos. Compare estos métodos y explique para qué sirve cada uno, luego numere sus ventajas y desventajas.
4. Explique cómo realizaría el análisis de un puesto de trabajo.
5. Trabaje de manera individual o en equipos, y obtenga copias de descripciones de puestos administrativos en su universidad o en la organización en que trabaja. ¿Qué clase de información contienen? ¿Ofrecen suficiente información para explicar qué implica el trabajo y cómo hacerlo? ¿Cómo mejoraría esa descripción?
6. Compare cinco fuentes de candidatos para un empleo.
7. ¿Qué clase de información proporciona un formulario de solicitud de empleo?
8. Trabaje de manera individual o en equipos, y lleve a la clase varios anuncios de empleos de la sección dominical de anuncios clasificados. Analice la eficacia de tales anuncios.
9. Trabaje de manera individual o en equipos, y obtenga una copia reciente del *Monthly Labor Review* o del *Occupational Outlook Quarterly*, ambos publicados por la Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento del Trabajo de Estados Unidos. Con base en la información de cualquiera de estas dos publicaciones, elabore un pronóstico de cinco años de las condiciones del mercado laboral para varias ocupaciones; entre ellas, contador, enfermera e ingeniero.
10. Trabaje de manera individual o en equipos, y visite la oficina local de su agencia de empleo estatal. Regrese a la clase preparado para analizar las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las principales clases de empleos disponibles por medio de esta agencia? ¿Qué tanto cree que esta agencia en particular sería una buena fuente de aspirantes profesionales, técnicos y gerenciales? ¿Qué clase de documentos exige la agencia estatal a los aspirantes antes de procesar su solicitud? ¿Cuáles otras opiniones se formó acerca de la agencia estatal?
11. Trabaje de forma individual o en equipos, y revise los anuncios clasificados publicados los últimos días domingo por las agencias locales de empleo. ¿Algunas agencias se especializan en cierto tipo de empleos? Si usted fuera un gerente de recursos humanos que busca establecer una relación con una agencia de colocación para cada uno de los siguientes tipos de puestos, ¿a qué agencias locales se dirigiría primero, con base en su historial de anuncios clasificados: ingenieros, secretarías, procesadores de datos, contadores y obreros?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

Estudio de caso: Un mercado laboral muy estrecho para las empresas de limpieza

Mientras que la mayoría de la publicidad acerca de los mercados laborales “estrechos” comúnmente gira alrededor de los ingenieros en sistemas, las enfermeras y los ingenieros químicos, muchas ocasiones encontramos los mercados más estrechos en los lugares menos pensados. Si, por ejemplo, usted le preguntara a Mary Carter, la directora de la cadena familiar de seis tintorerías, cuál es la principal dificultad para dirigir su empresa, su respuesta sería rápida y breve: contratar a buenas personas. La típica tintorería depende en gran medida de la contratación de gerentes, limpiadores y planchadores adecuados. Por lo general, los empleados no tiene más educación que secundaria (muchos tienen menos que eso), y el mercado es muy competitivo. Durante un fin de semana habitual, literalmente se pueden encontrar docenas de anuncios en los diarios locales, buscando limpiadores o planchadores, los cuales suelen recibir alrededor de \$8 por hora, y cambiar de trabajo con gran frecuencia.

¿Por qué es tan difícil encontrar buenos empleados? El ambiente de trabajo es caliente y sofocante; los horarios suelen ser largos; el salario por lo general es similar o poco menor de lo que un trabajador común podría ganar en un ambiente con aire acondicionado, y a menudo los trabajadores de tintorerías no cuentan con prestaciones, a menos que la limpieza gratuita de su ropa se considere una de ellas.

Para complicar el problema, Mary y otros negocios dedicados a la tintorería con frecuencia se enfrentan con la tarea continua de reclutar y contratar a trabajadores calificados de entre un grupo de individuos nómadas por su tendencia a

ir de un lugar otro. La rotación de personal en sus establecimientos, así como en los de muchos de sus competidores, a menudo es del 400% anual. Según Mary, la situación es angustiante: “Por un lado, la calidad de nuestro servicio depende de las habilidades de los limpiadores, los planchadores y del personal de mostrador. La gente nos busca a nosotros por la capacidad que tenemos para devolverle a tiempo su ropa sin manchas e impecablemente planchada. Por otro lado, los márgenes de utilidades son reducidos y debemos mantener a nuestros negocios en funcionamiento. Por ello, me siento feliz por tan sólo contar con suficientes aspirantes vivos para conservar mis locales operando”. ■

PREGUNTAS

1. Elabore una lista detallada con recomendaciones para que Mary incremente el número de candidatos aceptables, de forma que su empresa ya no necesite contratar más a cualquiera que cruce por la puerta. En específico, sus recomendaciones deberían incluir:

Anuncios clasificados completamente redactados
Sugerencias acerca de cualquier otra estrategia de reclutamiento que usted le sugeriría

2. ¿Qué recomendaciones prácticas daría para reducir la rotación de personal y lograr que las tintorerías se conviertan en un lugar de trabajo atractivo, reduciendo así los problemas de reclutamiento?
-

Seguimiento de un caso:

LearnInMotion.com: ¿A quién debemos contratar?

Cuando la emoción generada por el cambio a sus nuevas oficinas disminuyó, los dos principales dueños de LearnInMotion.com, Mel y Jennifer se dedicaron a la tarea de contratar a nuevos empleados. En su plan de negocios habían especificado varios objetivos básicos para los fondos de capital que habían recibido, y la contratación del equipo encabezaba la lista. Ellos sabían que sus otras metas (aumentar las ventas y ampliar el sitio Web, por ejemplo) serían inalcanzables si no contaban con la gente adecuada.

Ya iban a publicar sus anuncios cuando Mel formuló una pregunta que los hizo detenerse: “¿Qué clase de personas deseamos contratar?” Al parecer no lo habían considerado aunque, desde luego, en términos generales conocían la respuesta. Por ejemplo, sabían que necesitaban al menos dos vendedores, un programador, un diseñador de páginas Web y varios administradores de contenidos que transformaran el material que llegara en contenido para publicarse en su sitio. Sin embargo, era evidente que los títulos de los puestos de trabajo por sí solos no ofrecían una guía suficiente. Por ejemplo, si no eran capaces de especificar las responsabilidades reales de tales puestos, ¿cómo decidirían si necesitaban empleados con experiencia? ¿Cómo decidirían exactamente el tipo de experiencia y las habilidades que debían evaluar en sus candidatos, si no sabían con exactitud lo que tendrían que hacer? No sabrían siquiera qué preguntas formular.

Pero eso no era todo. Por ejemplo, claramente había otras tareas que hacer, y no necesariamente estaban incluidas en las actividades que suelen realizar los vendedores, los programadores, los diseñadores de páginas Web o los administradores de contenido. ¿Quién contestaría los teléfonos? (Originalmente, Jennifer y Mel habían decidido colocar uno de esos sistemas elegantes que cuentan con un directorio automático de llamadas y de correo de voz, hasta que descubrieron que costaba alrededor de \$10,000). Desde un punto de vista práctico, sabían que necesitarían que alguien contestara los teléfonos y dirigiera las llamadas a la extensión adecuada. ¿Quién llevaría un registro de los gastos mensuales y los organizaría para los con-

tadores quienes, a la vez, harían informes mensuales para los inversionistas? ¿Los vendedores generarían sus propios clientes o LearnInMotion tendría que contratar buscadores de Internet para encontrar los nombres de las personas que los vendedores tendrían que visitar, o debían usar el correo electrónico? ¿Qué ocurriría cuando la empresa tuviera que comprar materiales como papel para fax o discos para computadoras? ¿Los propietarios tendrían que hacerlo o deberían asignar estas tareas a alguien de la empresa? Al parecer, la lista era muy larga.

En pocas palabras, era evidente que los propietarios deberían organizar sus procesos administrativos y elaborar los documentos que había leído cuando eran estudiantes: las descripciones de puestos de trabajo, las especificaciones de tales puestos, etcétera. El problema era que todo les pareció más fácil cuando leyeron el libro de texto. Ahora quieren que ustedes, sus asesores gerenciales, les ayuden a hacerlo. Ellos desean que ustedes hagan lo siguiente: ■

PREGUNTAS Y TAREAS

1. Elaborar un conjunto de descripciones de los siguientes puestos: vendedor, diseñador de páginas Web, programador y gerente de contenido. Utilice las fuentes que desee, pero de preferencia busque en Internet y en páginas Web relacionadas, ya que usted desea elaborar descripciones de puestos y listas de responsabilidades que se apliquen específicamente a empresas en línea.
2. Luego, usando fuentes similares a las de la pregunta 1 (y cualquier otro tipo de fuentes que se le ocurran), elabore las especificaciones para cada puesto, incluyendo elementos como hábitos de trabajo deseables, habilidades, formación académica y experiencia.
3. Después, sin olvidar que la empresa tiene un presupuesto limitado, redacte una propuesta breve donde se explique la manera en que se harían las otras actividades necesarias, como responder los teléfonos, reunir contactos para ventas, producir informes mensuales y suministrar materiales de uso cotidiano.

EJERCICIO DE EXPERIENCIA***La escasez de enfermeras***

En marzo de 2004, la economía estadounidense estaba mejorando en muchos aspectos, aunque el desempleo era todavía muy elevado y las empresas continuaban limitando sus contrataciones. Sin embargo, mientras mucha gente estaba desempleada, eso no ocurría con las enfermeras profesionales. Prácticamente todos los hospitales estaban reclutando en forma activa a enfermeras. Muchos buscaban personal calificado en el extranjero; por ejemplo, en Filipinas. Los expertos estimaban que habría escasez de dichos profesionales en los siguientes años.

Propósito: El objetivo de este ejercicio consiste en practicar la elaboración de un programa de reclutamiento.

Conocimientos requeridos: Usted debería estar muy familiarizado con los contenidos de este capítulo, así como con el programa de reclutamiento de enfermeras de un hospital como el Lenox Hill de Nueva York (véase <http://www.lenoxhillhospital.org/nursing/index.jsp>

y <http://www.lenoxhillhospital.org/careers/joblist.jsp>).

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones:

Forme equipos de cuatro a seis estudiantes para este ejercicio. Los equipos deben trabajar de forma separada y no deben comunicarse entre sí (los integrantes del mismo equipo sí pueden). Cada uno tiene que realizar las siguientes actividades:

1. Con base en la información disponible en la página Web del hospital, elabore un anuncio impreso para la edición dominical de *The New York Times*. ¿Cuáles ediciones (geográficamente) del *Times* usaría y por qué?
2. Analice y critique el anuncio para reclutar enfermeros que tiene en línea el hospital. ¿Qué haría para mejorarlo?
3. Elabore un esquema general de un programa de reclutamiento de enfermeras para este hospital, que incluya todas las fuentes de reclutamiento que su equipo usaría. ■

Referencias

1. "Help Wanted -And Found", *Fortune* (2 de octubre de 2006), p. 40.
2. Frederick Morgenson y Michael Campion, "Accuracy in Job Analysis: Toward an Inference Based Model", *Journal of Organizational Behavior* 21, núm. 7 (noviembre de 2000), pp. 819-827. Véase también Frederick Morgeson y Stephen Humphrey, "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 6 (2006), pp. 1321-1339.
3. Erik Dirdorff y Mark Wilson, "A Meta Analysis of Job Analysis Reliability", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 4 (2003), pp. 635-646.
4. La cita es de James Clifford, "Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis", *Public Personnel Management* (primavera de 1996), pp. 89-102.
5. Darin Hartley, "Job Analysis at the Speed of Reality", *Training and Development* (septiembre de 2004), pp. 20-22.
6. Frederick Morgeson *et al.*, "Self Presentation Processes in Job Analysis: A Field Experiment Investigating Inflation in Abilities, Tasks, and Competencies", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 4 (4 de noviembre de 2004), pp. 674-686.
7. Morgeson, *op. cit.*, p. 674.
8. Roni Reiter-Palmon *et al.*, "Development of an O*Net Web Based Job Analysis and Its

- Implementation in the U.S. Navy: Lessons Learned”, *Human Resource Management Review* 16 (2006), pp. 294-309.
9. *Ibid.*, p. 294.
 10. Matthew Mariani, “Replaced with a Database: O*NET Replaces the *Dictionary of Occupational Titles*”, *Occupational Outlook Quarterly* (primavera de 1999), pp. 3-9.
 11. *Ibid.*, p. 18.
 12. Gary Dessler, *Human Resource Management*, 9a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 64-76.
 13. Michael Esposito, “There’s More to Writing Job Descriptions than Complying with the ADA”, *Employee Relations Today* (otoño de 1992), p. 279.
 14. Deborah Kearney, *Reasonable Accommodations: Job Descriptions in the Age of ADA, OSHA, and Workers Comp* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1994), p. 9.
 15. *Ibid.*
 16. Steven Hunt, “Generic Work Behavior: An Investigation into the Dimensions of Entry-Level, Hourly Job Performance”, *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 51-83.
 17. Jeffrey Shippmann *et al.*, “The Practice of Competency Modeling”, *Personnel Psychology* 53, núm. 3 (2000), p. 703.
 18. *Ibid.*
 19. Carolyn Hirschman, “Putting Forecasting in Focus”, *HR Magazine* (marzo de 2007), pp. 44-49.
 20. Michael Laff, “Talent Management: From Hire to Retire”, *Training & Development* (noviembre de 2006), pp. 42-48.
 21. “More Companies Turn to Workforce Planning to Boost Productivity and Efficiency”, the Conference Board, press release/news, 7 de agosto de 2006; Carolyn Hirschman, “Putting Forecasting in Focus”, *HR Magazine* (marzo de 2007), pp. 44-49.
 22. “Demands of Tight Labor Market Will Test HR in 2007”, *BNA Bulletin to Management* (23 de enero de 2007), p. 31.
 23. Basado en una idea de Elmer H. Burack y Robert D. Smith, *Personnel Management: A Human Resource Systems Approach* (St. Paul, MN: West, 1997), pp. 134-135.
 24. Ésta es una modificación de una definición que se encuentra en Peter Wallum, “A Broader View of Succession Planning”, *Personnel Management* (septiembre de 1993), p. 45. Véase también Michelle Harrison *et al.*, “Effective Succession Planning”, *Training & Development* (octubre de 2006), pp. 22-23.
 25. *Ibid.*, pp. 43-44. Véase también “Succession Planning: A Never-Ending Process That Must Mesh with Talent Management”, *HR Focus* 84, núm. 5 (mayo de 2007), p. 8.
 26. Bill Roberts, “Matching Talent with Tasks”, *HR Magazine* (noviembre de 2002), pp. 91-96.
 27. *Ibid.*
 28. Tony Carnevale, “The Coming Labor and Skills Shortage”, *Training and Development* (enero de 2005), pp. 36-41. “Report Says More Companies Focus on Workforce Planning to Heighten Productivity”, *Training & Development* (octubre de 2006), pp. 10-12.
 29. Tom Porter, “Effective Techniques to Attract, Hire, and Retain ‘Top Notch’ Employees for Your Company”, *San Diego Business Journal* 21, núm. 13 (27 de marzo de 2000), p. B36.
 30. Jonathan Segal, “Land Executives, Not Lawsuits”, *HR Magazine* (octubre de 2006), pp. 123-130.
 31. Susan Ladika, “Unwelcome Changes”, *HR Magazine* (febrero de 2005), pp. 83-90.
 32. Arthur R. Pell, *Recruiting and Selecting Personnel* (New York: Regents, 1969), pp. 10-12.
 33. Jonathan Segal, “Strings Attached”, *HR Magazine* (febrero de 2005), pp. 119-123.
 34. Kevin Carlson *et al.*, “Recruitment Evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted”, *Personnel Psychology* 55 (2002), pp. 461-490. Si desea revisar una encuesta reciente sobre la eficacia de las fuentes de reclutamiento, véase “The 2007 Recruiting Metrics and Performance Benchmark Report, 2nd ed.”, Staffing.org, Inc., 2007.
 35. *Op. cit.*, p. 120.
 36. Jessica Marquez, “A Global Recruiting Site Helps Far-Flung Managers at the Professional Services Company Acquire the Talent They Need-And Saves One Half-Million Dollars a Year”, *Workforce Management* (13 de marzo de 2006), p. 22.
 37. Jennifer Berkshire, “Social Network Recruiting”, *HR Magazine* (abril de 2005), pp. 95-98. Véase también Karen Donovan, “Law Firms Go a Bit Hollywood to Recruit

- the YouTube Generation”, *New York Times* (28 de septiembre de 2007).
38. Laura Romei, “Human Resource Management Systems Keep Computers Humming”, *Managing Office Technology* (noviembre de 1994), p. 45.
 39. “EEOC Issues Much Delayed Definition of Applicant”, *HR Magazine* (abril de 2004), p. 29; Valerie Hoffman y Greg Davis, “OFCCP’s Internet Applicant Definition Requires Overhaul of Recruitment and Hiring Policies”, informe legal, la Society for Human Resource Management (enero/febrero de 2006), p. 2.
 40. Dawn Onley, “Improving Your Online Application Process”, *HR Magazine* 50, núm. 10 (octubre de 2005), p. 109.
 41. Martha Frase-Blunt, “Make a Good First Impression”, *HR Magazine* (abril de 2004), pp. 81-86. Véase también “Corporate Recruiting Web Sites Luring Workers, but Could Be Improved, Experts Say”, *BNA Bulletin to Management* (14 de marzo de 2006), pp. 81-82.
 42. Jim Meade, “Where Did They Go?”, *HR Magazine* (septiembre de 2000), pp. 81-84.
 43. Allison Thompson, “The Contingent Work Force”, *Occupational Outlook Quarterly* (primavera de 1995), p. 45.
 44. John Zappe, “Temp-to-Hire Is Becoming a Full-Time Practice at Firms”, *Work Force Management* (junio de 2005), pp. 82-86.
 45. Robert Bogner Jr. y Elizabeth Salasko, “Beware the Legal Risks of Hiring Temps”, *Workforce* (octubre de 2002), pp. 50-57.
 46. Fay Hansen, “A Permanent Strategy for Temporary Hires”, *Workforce Management* (26 de febrero de 2007), p. 27.
 47. Carolyn Hirschman, “Are Your Contractors Legal?”, *HR Magazine* (marzo de 2004), pp. 59-63.
 48. “In Negotiating Game, Most Recruiters Hold Back, Knowing Few Candidates Hold Out for Better Offer”, *BNA Bulletin to Management* (2000), p. 291.
 49. Michelle Martínez, “The Headhunter Within”, *HR Magazine* (agosto de 2001), pp. 48-56.
 50. Zottoli y John Wanous, “Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions”, *Human Resource Management Review* 10 (4 de noviembre de 2000), pp. 353-382.
 51. Jennifer Taylor Arnold, “Customers as Employees”, *HR Magazine* (abril de 2007), pp. 77-82.
 52. Martha Frase-Blunt, “Call Centers Come Home”, *HR Magazine* (enero de 2007), pp. 85-90.
 53. “Help Wanted-And Found”, *Fortune* (2 de octubre de 2006), p. 40.
 54. Derek Avery y Patrick McKay, “Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants”, *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 157-189. 177.
 55. Dayton Fandray, “Gray Matters”, *Workforce* (julio de 2000), p. 28.
 56. “Older Workers Valued but Hard to Find, Employers Say”, *BNA Bulletin to Management* (30 de abril de 1998), pp. 129-134.
 57. Robert Goddard, “How to Harness America’s Gray Power”, *Personnel Journal*, mayo de 1987, p. 23.
 58. Gary Adams y Barbara Rau, “Attracting Retirees to Apply: Desired Organizational Characteristics of Bridge Employment”, *Journal of Organizational Behavior* 26, núm. 6 (septiembre de 2005), pp. 649-660.
 59. Judith Casey y Marci Pitt-Catsouphes, “Employed Single Mothers: Balancing Job and Home Life”, *Employee Assistance Quarterly* 9, núm. 3/4 (1994), pp. 37-53.
 60. *Ibid.*, p. 45.
 61. *Ibid.*, p. 48.
 62. *Ibid.*
 63. Esto se compara con 21.5% de aspirantes negros y 23.9% de aspirantes caucásicos. Michelle Harrison Ports, “Trends in Job Search Methods, 1990-92”, *Monthly Labor Review* (octubre de 1993), p. 64.
 64. Scott Graham, “Hospitals Recruiting Overseas”, *Baltimore Business Journal* (1 de junio de 2001), p. 1.
 65. Jennifer Laabs, “Recruiting in the Global Village”, *Workforce* (primavera de 1998), pp. 30-33.
 66. *Ibid.* Véase también Helen Deresky, *International Management* (Upper Saddle River, NJ: 2008), pp: 354-355.
 67. Allison Wellner, “Welcoming Back Mom”, *HR Magazine* (junio de 2004), pp. 77-78.

68. Herbert Greenberg, "A Hidden Source of Talent", *HR Magazine* (marzo de 1997), pp. 88-91.
69. "Welfare-to-Work: No Easy Chore", *BNA Bulletin to Management* (13 de febrero de 1997), p. 56.
70. *Ibid.*
71. Linda Moore, "Firms Need to Improve Recruitment, Hiring of Disabled Workers, EEOC Chief Says", *Knight Ridder/Business News* (noviembre de 2003): artículo 03309094. Véase también "Recruiting Disabled More than Good Deed, Experts Say", *BNA Bulletin to Management* (27 de febrero de 2007), p. 71.
72. Richard Donkin, "Making Space for a Wheelchair Worker", *Financial Times* (13 de noviembre de 2003), p. 9.
73. J. Craig Wallace *et al.*, "Applying for Jobs Online: Examining the Legality of Internet-Based Application Forms", *Public Personnel Management* 20, núm. 4 (invierno de 2000), pp. 497-504.
74. De'Ann Weimer y Stephanie Anderson Forest, "Forced into Arbitration? Not Any more", *Business Week* (16 de marzo de 1998), pp. 66, 68.
75. *Ryan's Family Steakhouse Inc. contra Floss*, "Supreme Court Let Stand Decision Finding Prehire Arbitration Agreements Unenforceable", *BNA Bulletin to Management* (11 de enero de 2001), p. 11.
76. Douglas Mahoney *et al.*, "The Effects of Mandatory Employment Arbitration Systems on Applicants' Attraction to Organizations", *Human Resource Management* 44, núm. 4 (invierno de 2005), pp. 449-470.
77. Scott Erker, "What Does Your Hiring Process Say About You?", *Training & Development* (mayo de 2007), pp. 67-70.
78. Kathy Gurchiek, "Video Resumes Spark Curiosity, Questions", *HR Magazine* (mayo de 2007), pp. 28-30, y "Video Resumes Can Illuminate Applicants Abilities, but Pose Discrimination Concerns", *BNA Bulletin to Management* (29 de mayo de 2007), pp. 169-170.
79. Martha Frase, "Stocking Your Talent Pool", *HR Magazine* (abril de 2007), pp. 67-74.

Apéndice

TEMAS DE ENRIQUECIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Métodos adicionales para el análisis de puestos de trabajo

Hoja de registro para análisis de puestos de trabajo

Existen muchos otros métodos para el análisis de puestos de trabajo. La Comisión del Servicio Civil de Estados Unidos, por ejemplo, tiene un procedimiento estandarizado para comparar y clasificar puestos. La información se reúne en una *hoja de registro para análisis de puestos* (véase la figura A3.1). Primero se anotan la información de identificación (como el título del puesto) y un breve resumen del puesto. Luego, se listan las tareas específicas del puesto en orden de importancia. Después, para cada actividad, el analista especifica aspectos como los conocimientos requeridos (por ejemplo, los hechos o principios con que debe estar familiarizado el trabajador para realizar su labor), las habilidades necesarias (por ejemplo, las habilidades que se requieren para operar máquinas o vehículos), y las capacidades requeridas (por ejemplo, destreza matemática, de razonamiento, de resolución de problemas e interpersonales).

Cuestionario para el análisis de puestos

El *cuestionario para el análisis de puestos* (CAP) es un instrumento muy estructurado para el análisis de puestos de trabajo.¹ El CAP debe ser llenado por un analista de puestos, es decir, alguien que está familiarizado con el puesto de trabajo que se va a analizar. Contiene 194 reactivos (por ejemplo, “materiales escritos”), cada uno de los cuales representa un elemento básico que

podría tener o no una función importante para el puesto. El analista decide si cada reactivo es importante para ese puesto, y en qué grado. En la figura A3.2, por ejemplo, “materiales escritos” podría recibir una puntuación de 4, que indique que los materiales escritos (como libros, informes y notas de oficina) tienen un papel muy relevante en ese puesto.

La ventaja del CAP es que ofrece una puntuación o perfil cuantitativo de cualquier puesto de trabajo en relación con cinco características principales como “toma de decisiones/habilidad de comunicaciones/responsabilidades sociales”. El CAP permite asignar una sola puntuación o valor a cada puesto de trabajo, por lo que es posible utilizar estos resultados para efectuar comparaciones entre puestos y, luego, utilizar esa información para asignarles niveles de remuneración.

Procedimiento del Departamento del Trabajo de Estados Unidos

El procedimiento del Departamento del Trabajo de Estados Unidos (PDT), también busca ofrecer un método estandarizado para evaluar cuantitativamente diferentes puestos de trabajo, así como para clasificarlos y compararlos. Lo fundamental de este análisis es calificar cada puesto en términos de las funciones específicas de un empleado en relación con datos, *personas* y *objetos*. Como se observa en la tabla A3.1, un conjunto de actividades básicas llamadas *funciones del trabajador* describen lo que un empleado podría hacer respecto de datos, personas y objetos. En lo referente a los

FIGURA A3.1 Extracto de una hoja de registro de un análisis de puestos del servicio civil

HOJA DE REGISTRO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	
INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre del titular:	A. Adler
Organización/unidad:	Servicios de asistencia social
Título:	Examinador de viabilidad para la asistencia social
Fecha:	12/11/02
Entrevistador:	E. Jones
BREVE RESUMEN DEL PUESTO	
Lleva a cabo entrevistas, llena solicitudes, determina la viabilidad, proporciona información a fuentes de la comunidad sobre programas de estampillas para alimentos; refiere a los solicitantes que no son viables para las estampillas de alimentos con otras agencias de asistencia comunitaria.	
TAREAS*	
1. Decidir (determinar) la viabilidad de los solicitantes para llenar la solicitud de estampillas para alimentos, guiándose por las políticas regulatorias.	
<i>Conocimientos requeridos</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Los contenidos y el significado de los reactivos en un formulario de solicitud estándar – Las políticas regulatorias de los servicios sociales y de salud para las estampillas de alimentos – Los estatutos de los servicios sociales y de salud relacionados con el programa de estampillas para alimentos 	
<i>Habilidades requeridas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Ninguna 	
<i>Capacidades requeridas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Leer y entender instrucciones complejas como las políticas regulatorias – Leer y entender una variedad de instrucciones de procedimientos, ya sean escritas u orales, y convertirlas en las conductas adecuadas – Utilizar operaciones aritméticas básicas: suma y resta – Traducir los requisitos en un lenguaje adecuado para la gente lego 	
<i>Actividades físicas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Sedentarismo 	
<i>Condiciones ambientales</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Ninguna 	
<i>Incidentes laborales típicos</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Trabajar con personas, más allá de dar y recibir instrucciones 	
<i>Áreas de interés</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación de datos – Contacto de negocios con personas – Trabajar para la gente supuestamente adecuada 	
2. Decidir, describir y explicar a los interesados que otras instituciones están disponibles para ayudarlo, y remitirlo a la agencia comunitaria adecuada utilizando los conocimientos que tiene el trabajador acerca de los recursos disponibles, y con sus propios conocimientos de las necesidades del interesado.	

(Continúa)

Conocimientos requeridos

- Las funciones de diversas instituciones de asistencia social
- Los recursos comunitarios disponibles y su ubicación
- Los procedimientos de remisión

Habilidades requeridas

- Ninguna

Capacidades requeridas

- Deducir (discernir) las necesidades de las personas a partir de una charla
- Dar instrucciones orales y escritas sencillas a otras personas

Actividades físicas

- Sedentarismo

Condiciones ambientales

- Ninguna

Incidentes laborales típicos

- Trabajar con personas, más allá de dar y recibir instrucciones

Áreas de interés

- Comunicación de datos
- Contacto de negocios con personas
- Abstracción y solución creativa de problemas
- Trabajar para la gente supuestamente adecuada

**Nota:* Este puesto de trabajo podría implicar 5 o 6 tareas. Para cada una de las tareas, se describen los conocimientos, las habilidades, las actividades físicas, las condiciones ambientales, los incidentes laborales típicos y las áreas de interés.

TABLA A3.1 Funciones básicas de los trabajadores según el Departamento del Trabajo

	<i>Datos</i>	<i>Personas</i>	<i>Objetos</i>
Actividades básicas	0 Sintetizar	0 Tutoría	0 Establecer
	1 Coordinar	1 Negociación	1 Trabajar con precisión
	2 Analizar	2 Asignación de instrucciones	2 Operar/controlar
	3 Recabar	3 Supervisión	3 Conducir/operar
	4 Calcular	4 Redirección	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuasión	5 Atender
	6 Comparar	6 Elocuencia/dar indicaciones	6 Alimentar/descargar
		7 Servicio	7 Gestionar
	8 Cumplimiento de instrucciones/ayuda		

Nota: Determine la “puntuación” del puesto del trabajador en cuanto a los datos, las personas y los objetos al observar su puesto y determinar, para cada una de las tres categorías, cuáles de las funciones básicas se realizan en ese puesto. Para cada columna, “0” significa alto; “6”, “8” y “7” significan bajo.

FIGURA A3.2 Extractos de una página del cuestionario para el análisis de puestos de trabajo

Hoja de respuestas del CAP

La hoja de respuestas del CAP consiste en dos páginas que se califican mediante una computadora, diseñada para escaneo óptico. La primera página es para uso administrativo y debería ser llenada por el analista de puestos, codificando simplemente la información solicitada y anotando en la esquina superior izquierda una breve descripción del puesto que se analiza. Consulte el *Manual de análisis de puestos de trabajo* del CAP, para conocer las instrucciones explícitas para llenar los campos de información que se muestran en la página 1. La segunda página está reservada para las respuestas a los reactivos. Sólo se debe utilizar un lápiz del número 2 para marcar las respuestas, se tienen que llenar los círculos de forma completa y hay que borrar con cuidado cualquier cambio en una respuesta o mancha. Por favor, no doble ni engrape la hoja de respuestas.

Al anotar las respuestas a los reactivos del CAP, asegúrese de utilizar la escala de respuesta que está claramente indicada en el margen exterior. Una vez que decida cuál es la respuesta más adecuada, rellene el círculo de la respuesta correspondiente al reactivo en la hoja de respuesta. Cuando termine de responder todos los reactivos del CAP, por favor, revise la hoja de respuestas para verificar que toda la información esté completa y sea precisa. Consulte el *Manual de análisis de puestos de trabajo* del CAP para conocer las instrucciones explícitas respecto de la forma de responder los reactivos sobre el salario o los ingresos de la sección F10.

A. Ingreso de Información

A1. Fuentes visuales de la información del puesto Utilice la escala de respuesta que aparece a la izquierda, y califique cada uno de los siguientes reactivos con base en el grado en que el trabajador lo utiliza como una fuente de información para desempeñar su trabajo.

Nivel de uso

- 0 No aplica
- 1 Nominal/
muy pocas veces
- 2 Ocasionalmente
- 3 Moderadamente
- 4 De manera significativa
- 5 Demasiado

1. Materiales escritos

Por ej., libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones de trabajo o señalamientos

2. Materiales cuantitativos

Recursos que sirven para manejar cantidades, como gráficas, cuentas, especificaciones o tablas numéricas

3. Materiales con imágenes

Imágenes o recursos gráficos que se utilizan como fuentes de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, rutas, películas fotográficas, películas de rayos X o programas de televisión

4. Patrones o aparatos relacionados

Por ej., plantillas, modelos o patrones utilizados como fuentes de información, cuando se observan durante su uso (no se incluyen los materiales descritos en el reactivo 3)

5. Presentaciones visuales

Como selectores, indicadores, luces de señalización, radares, velocímetros o relojes

6. Aparatos de medición

Por ej., reglas, calibradores, medidores de la presión en neumáticos, balanzas, calibradores de hojas, pipetas, termómetros o cartabones, que se utilizan para obtener información visual acerca de medidas físicas (No se incluyen los aparatos descritos en el reactivo 5)

7. Dispositivos mecánicos

Como herramientas, equipo o maquinaria que se utilice como fuente de información cuando se observa durante su uso u operación

datos, por ejemplo, las funciones básicas incluyen la síntesis, coordinación y redacción. Note además que a cada función del trabajador se le asigna un nivel de importancia. Así, “coordinación” es 1, y “copia” es 5. Si analizamos el puesto de un receptionista o empleado de mostrador, por ejemplo, le asignaríamos los valores 5, 6, 7, que representan copia de datos, hablar/dar indicaciones a personas y manejo de equipo.

Un método práctico para el análisis de puestos de trabajo

Al no contar con sus propios analistas de puestos o (en muchos casos) gerentes de RH, los dueños y gerentes de muchos negocios pequeños enfrentan dos obstáculos al realizar análisis y descripciones de puestos de trabajo. En primer lugar, a menudo necesitan un método más eficiente que aquellos que utilizan cuestionarios como el que se muestra en la figura A3.3. En segundo lugar, siempre existe un temor razonable de que, al redactar sus descripciones de puestos, pasan por alto responsabilidades que se deberían asignar a los subalternos, o asignar responsabilidades que no suelen estar relacionadas con esa clase de puestos de trabajo. Lo que necesitan es una lista que incluye todos o casi todos los puestos que podrían tener, así como una descripción detallada de las responsabilidades que normalmente se asignan a dichos puestos.

La solución existe: el propietario de un negocio pequeño tiene al menos tres opciones. El *Dictionary of Occupational Titles*, mencionado anteriormente, ofrece descripciones detalladas de miles de puestos de trabajo y de sus requisitos en cuanto al factor humano. Páginas de Internet como www.job-description.com incluyen descripciones adaptables por título y por industria. Y el sistema de la O*NET del Departamento del Trabajo es una tercera alternativa. En esta sección revisaremos el uso de la O*NET para crear descripciones de puestos de trabajo.

Paso 1. Decidir el uso de un plan

Inicie con la creación de, al menos, la descripción general de un plan corporativo. ¿Cuáles espera usted que sean sus ganancias por ventas el próximo año y los siguientes años? ¿A qué productos les dará más relevancia? ¿Cuáles áreas o departamentos de su empresa cree que se ampliarán, reducirán o consolidarán, según su plan para la empresa durante los próximos años? ¿Qué tipo de puestos de trabajo nuevos cree que necesitarán para lograr sus metas estratégicas?

Paso 2. Desarrollar un organigrama

Luego, elabore un organigrama que indique quiénes le reportarán al presidente y a cada uno de sus subalternos. Complete el organigrama indicando qué empleados le reportarán a cada uno de los otros gerentes y supervisores de la organización. Primero dibuje el organigrama como es ahora. Luego, dependiendo del alcance de su planeación, elabore uno que indique lo que usted esperaría en el futuro inmediato (digamos, dentro de dos meses), y tal vez otros dos o tres organigramas que señalen la evolución de la empresa durante los próximos dos o tres años.

Aquí puede recurrir a varias herramientas. Por ejemplo, MS Word incluye una función para la elaboración de organigramas: en el menú de Insertar haga clic en Objeto, luego en Crear nuevo. En el recuadro del Tipo de objeto haga clic en MS organigrama y luego en Aceptar. Otra opción son los paquetes de software como OrgPublisher para Intranet 3.0 de Time Vision, de Irving, Texas.²

Paso 3. Utilizar un cuestionario para el análisis y descripción de puestos de trabajo

Ahora, utilice un cuestionario para el análisis de puestos de trabajo con la finalidad de determinar sus funciones. Podría emplear uno de los cuestionarios más detallados (véase la figura A3.3); sin embargo, el cuestionario para descripción de puestos de la figura A3.4 es una alternativa más sencilla y

FIGURA A3.3 Cuestionario de análisis de puestos para elaborar descripciones de puestos de trabajo
Utilice un cuestionario como éste para entrevistar los titulares del puesto, o solicíteles que lo llenen.

Hoja de información para el análisis de puestos de trabajo

Título del puesto _____ Fecha _____

Código del puesto _____ Departamento _____

Título del puesto de su jefe _____

Horario laboral _____ AM a _____ PM

Nombre del analista de puestos _____

1. **¿Cuál es el objetivo general del puesto?**

2. **Si el titular supervisa a otros**, nómbralos por título del puesto; si hay más de un empleado con el mismo título, coloque el número de éstos entre paréntesis después del título.

3. **Marque las actividades** que forman parte de las responsabilidades de supervisión del titular.

Capacitación

Evaluación del desempeño

Inspección del trabajo

Elaboración de presupuestos

Entrenamiento y/o asesoría

Otros (por favor, especifique) _____

4. **Describa el tipo y la magnitud de la supervisión** que recibe el titular.

5. **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** describa brevemente QUÉ hace el titular y, de ser posible, CÓMO lo hace. Incluya las obligaciones en las siguientes categorías:

a) Responsabilidades diarias (que se realizan de manera habitual todos los días o casi todos los días)

b) Responsabilidades periódicas (que se realizan por semana, mes, trimestre o a otros intervalos regulares)

c) Responsabilidades que se realizan en intervalos irregulares

6. **¿El titular tiene obligaciones que considera innecesarias?** De ser así, descríbalas.

7. **¿El titular realiza actividades que no están incluidas actualmente en la descripción del puesto de trabajo?** De ser así, descríbalas.

8. **ESCOLARIDAD:** Marque el cuadro que indique los requisitos académicos para el puesto (no se refiere a la escolaridad del titular).

<input type="checkbox"/> Sin educación formal	<input type="checkbox"/> Título universitario (cuatro años o equivalente) (especifique)
<input type="checkbox"/> Secundaria terminada (o equivalente)	<input type="checkbox"/> Posgrado
<input type="checkbox"/> Diploma de bachillerato (o equivalente) (especifique)	<input type="checkbox"/> Cédula o licencia profesional (especifique)
<input type="checkbox"/> Educación universitaria (incompleta) (especifique)	

(continúa)

9. **EXPERIENCIA:** Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ninguna | <input type="checkbox"/> Menos de un mes |
| <input type="checkbox"/> De uno a seis meses | <input type="checkbox"/> Más de seis meses a un año |
| <input type="checkbox"/> Más de un año y hasta tres años | <input type="checkbox"/> Más de tres años y hasta cinco años |
| <input type="checkbox"/> Más de cinco años y hasta 10 años | <input type="checkbox"/> Más de 10 años |

10. **UBICACIÓN:** Marque la ubicación del trabajo y, en caso necesario, haga una descripción breve.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Al aire libre | <input type="checkbox"/> Bajo techo |
| <input type="checkbox"/> Subterráneo | <input type="checkbox"/> Zanja |
| <input type="checkbox"/> En andamios | <input type="checkbox"/> Otro (especifique) |

11. **CONDICIONES AMBIENTALES:** Marque cualquier condición objetable del puesto y anote la frecuencia con que aparece (muy pocas veces, ocasionalmente, constantemente, etc.).

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Suciedad | <input type="checkbox"/> Polvo |
| <input type="checkbox"/> Calor | <input type="checkbox"/> Frío |
| <input type="checkbox"/> Ruido | <input type="checkbox"/> Humo |
| <input type="checkbox"/> Olores | <input type="checkbox"/> Humedad |
| <input type="checkbox"/> Vibración | <input type="checkbox"/> Cambios bruscos de temperatura |
| <input type="checkbox"/> Oscuridad o poca iluminación | <input type="checkbox"/> Otro (especifique) |

12. **SALUD Y SEGURIDAD:** Marque cualquier condición indeseable para la salud y la seguridad en que el titular del puesto deba trabajar, e indique la frecuencia con que ocurre.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Lugar de trabajo elevado | <input type="checkbox"/> Riesgos mecánicos |
| <input type="checkbox"/> Explosivos | <input type="checkbox"/> Riesgos eléctricos |
| <input type="checkbox"/> Riesgo de incendio | <input type="checkbox"/> Radiación |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | |

13. **MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPO Y AUXILIARES PARA EL TRABAJO:** Describa brevemente con cuales máquinas, herramientas, equipo o auxiliares trabaja el titular de forma habitual.

14. ¿Se han establecido estándares laborales concretos (los errores que se permiten, el tiempo que se requiere para realizar una tarea en particular, etc.)? De ser así, ¿cuáles son?

15. ¿El puesto de trabajo requiere algún atributo personal (aptitudes especiales, características físicas, rasgos de personalidad, etc.)?

16. ¿Existe algún problema excepcional que el titular debería esperar encontrar al realizar el trabajo bajo condiciones normales? De ser así, descríballo.

17. Describa la terminación exitosa y/o los resultados del trabajo.

18. ¿Cuál es la gravedad de un error en este puesto de trabajo? ¿Qué o quiénes se verían afectados por los errores que cometa el titular?

19. ¿A qué posición se ascendería a un trabajador que sea exitoso en este puesto?

[Nota: Evidentemente este formato está elaborado para un ambiente fabril, no obstante, se adaptaría con facilidad a diferentes tipos de puestos de trabajo.]

FIGURA A3.4 Cuestionario para la descripción de puestos de trabajo

Datos sobre antecedentes para la descripción del puesto	
Título del puesto _____	Departamento _____
Número de puesto _____	Escrito por _____
Fecha actual _____	Códigos pertinentes _____
I. Títulos del puesto de O*NET pertinentes:	
II. Resumen del puesto: <i>(Mencione las tareas más importantes o que se realizan de manera habitual)</i>	
III. Se reporta con:	
IV. Supervisa a: _____	
V. Responsabilidades del puesto: _____	
<i>(Para cada responsabilidad, describa brevemente lo que el empleado hace y, de ser posible, cómo lo hace. Anote dentro de un paréntesis el porcentaje aproximado de tiempo que se le dedica a esa responsabilidad)</i>	
A. Obligaciones diarias:	
B. Obligaciones periódicas: <i>(Indique si son semanales, mensuales, trimestrales, etc.)</i>	
C. Obligaciones que se realizan en intervalos regulares:	

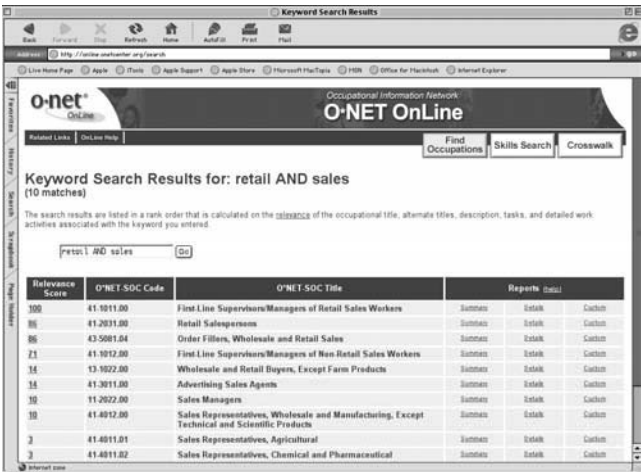
FIGURA A3.5 Ejemplos de antecedentes

Ejemplo del título de un puesto de trabajo: Empleado de servicio al cliente

Ejemplo del resumen de un puesto de trabajo: Resuelve dudas y da instrucciones a los clientes, autoriza el pago de cheques de los clientes, registra y devuelve tarjetas de crédito perdidas, organiza y revisa las nuevas solicitudes de crédito, trabaja en el mostrador de atención al cliente en una tienda departamental.

Ejemplo de una obligación de un puesto: Autoriza el pago de cheques: autoriza el pago de cheques personales o de nómina (hasta determinada cantidad) de los clientes que desean pagar de esta forma. Solicita al cliente una identificación, como la licencia de manejo, examina el cheque para verificar la fecha, la cantidad, la firma y su endoso. Anota sus iniciales en el cheque y envía al cliente con el cajero.

FIGURA A3.6 Como se observa en las tres imágenes de la pantalla, O*NET permite que el usuario desarrolle fácilmente descripciones de puestos.





Fuente: Reproducida con autorización de O*NET OnLine.

con frecuencia más eficaz. Llene la información requerida y, luego, solicite a los supervisores y a los trabajadores que le digan cuáles son las responsabilidades del puesto (en la parte inferior de la página); sepárenlos en responsabilidades cotidianas, periódicas y realizadas en intervalos irregulares. Se recomienda distribuir una muestra de una de esas responsabilidades (véase la figura A3.5) a los supervisores de los empleados para facilitar el proceso.

*Paso 4. Obtener las listas de las responsabilidades de los puestos de trabajo en la O*NET* Quizá la lista de responsabilidades de los puestos de trabajo que elaboró en el paso anterior aún no esté completa. Para tener una lista más detallada recurrimos a la O*NET. (Consulte la figura A3.6 para tener un ejemplo visual mientras lee lo que sigue). Primero visite <http://online.onetcenter.org> (de la parte superior); haga clic en FIND OCCUPATIONS. Suponga que desea crear

descripciones de puestos de trabajo para vendedores. En los títulos de las ocupaciones escriba “Retail Sales” y elija SALES AND RELATED de las familias de puestos que aparecen en el recuadro. Haga clic en FIND OCCUPATIONS para continuar, lo cual lo lleva al resultado de búsqueda de FIND OCCUPATIONS (en medio). Si hace clic en —el cuadro— RETAIL SALES-PERSONS aparece un resumen del puesto y las responsabilidades específicas de los vendedores al detalle (parte inferior). Para una empresa o departamento pequeños tal vez querría combinar las responsabilidades del vendedor al detalle con las de los supervisores o gerentes de primera línea de los vendedores al detalle.

*Paso 5. Reunir las especificaciones del puesto de trabajo según la O*NET*

Después, regrese al cuadro de “Retail Salespersons” (parte inferior) y, en vez de elegir la información específica de la ocu-

pación seleccione, por ejemplo, WORKER EXPERIENCES (experiencia del trabajador), OCCUPATIONAL REQUIREMENTS (requisitos de la ocupación) y WORKER CHARACTERISTICS (características del trabajador). Esta información se podría utilizar para desarrollar una especificación del puesto con la finalidad de reclutar, seleccionar y capacitar a empleados.

Paso 6. Completar la descripción de puestos de trabajo

Finalmente, utilice la figura A3.4 para redactar un resumen adecuado del puesto de trabajo. Luego, utilice la información obtenida en los pasos 4 y 5 para crear una lista completa de las tareas, responsabilidades y requisitos humanos de cada uno de los puestos que necesitará cubrir.

Referencias

1. Observe que el CAP (y otras técnicas cuantitativas) también se podría utilizar para la evaluación de puestos de trabajo, lo cual se estudiará en el capítulo 7.
2. David Shair, "Wizardry Makes Charts Relevant", *HR Magazine* (abril de 2000), p. 127.

LAS PRUEBAS Y LA SELECCIÓN DE EMPLEADOS

- Fundamentos de los exámenes de selección de personal
- Uso de las pruebas en la selección de personal
- Entrevistas a los candidatos al puesto
- Uso de otras técnicas de selección

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir *los conceptos fundamentales de las pruebas de selección, incluyendo la validez y la confiabilidad.*
- Conocer *al menos cuatro tipos básicos de exámenes para la selección de empleados.*
- Explicar *las ventajas y las desventajas de investigar los antecedentes, verificar las referencias, y de los servicios de información previa a la contratación.*
- Mencionar *los factores en los problemas que afectan la utilidad de una entrevista, así como las técnicas para eliminarlos.*

INTRODUCCIÓN

Recientemente, Google Inc. cambió su proceso de selección de empleados. Hace algunos años, se sometía a los candidatos a una docena o más de arduas entrevistas en persona. Luego, el equipo de selección de la empresa rechazaba por rutina a aquéllos con varios años de experiencia, si tenían únicamente calificaciones universitarias promedio. Sin embargo, como indica el nuevo director de recursos humanos de Google: “Todo funciona si intentas contratar a 500 o a 1,000 personas al año.” Ahora, Google contrata a miles de empleados al año, de manera que no debe estancarse con un proceso de contratación tan lento. La compañía ha aligerado la carga de entrevistas (a cerca de cinco en promedio) y, entre otras cuestiones, ya no da tanta importancia al promedio de calificaciones universitarias. Otros cambios en el proceso de selección están listos para aplicarse.¹

FUNDAMENTOS DE LOS EXÁMENES DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se cuenta con una reserva de solicitudes de empleo, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto de trabajo. Lo anterior significa reducir la reserva de aspirantes usando las herramientas de selección que se estudiarán en este capítulo, incluyendo los exámenes o pruebas, la verificación de antecedentes y de referencias, así como las entrevistas.

Por qué es importante una selección cuidadosa

La selección de los trabajadores correctos es importante por diversas razones. En primer lugar, el desempeño de la organización depende siempre en buena parte de sus subalternos. Los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo para usted y su empresa; quienes carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización en su conjunto se verán negativamente afectados.

Sin embargo, el desempeño deficiente no sería el único inconveniente. Se estima que 75% de los trabajadores han robado a su empleador al menos una vez; del 33% al 75% han mostrado conductas como robo, vandalismo y ausentismo voluntario; casi 25% afirma tener conocimiento de compañeros de trabajo que consumen sustancias ilícitas; y 7% de una muestra de empleados informó haber sido víctimas de amenazas físicas por parte de sus compañeros de trabajo.² El momento adecuado para detectar este tipo de conductas indeseables es antes de contratar a los individuos que las efectúan, no después.

La selección eficaz también es importante porque resulta costoso reclutar y contratar a la fuerza laboral. Incluso la contratación y la capacitación de un empleado de mostrador llega a costar \$5,000 o más en pago de honorarios y tiempo de supervisión. Y el costo total por la contratación de un gerente fácilmente sería 10 veces mayor, una vez que se suman los honorarios, el tiempo de entrevistas y la verificación de referencias, así como los gastos de viaje, transportación y mudanza en caso de reubicación.

La contratación negligente y las implicaciones legales

Una selección cuidadosa también es importante porque una contratación negligente tendría implicaciones legales. En primer lugar (como vimos en el capítulo 2), las leyes de igualdad en el empleo y las decisiones de los tribunales requieren procedimientos de selección que no sean discriminatorios contra los grupos protegidos.

Además, los tribunales considerarán que el empleador tiene responsabilidad legal cuando los trabajadores con antecedentes penales u otros inconvenientes similares aprovechan el acceso a las casas de los clientes, o alguna situación parecida, para cometer delitos. La contratación de trabajadores con este tipo de antecedentes, sin recurrir a salvaguardas adecuadas, se conoce como *contratación negligente*. Para evitar denuncias por contratación negligente es necesario tomar medidas razonables para investigar los antecedentes del candidato. Entre otras cuestiones, las empresas deben “hacer un esfuerzo sistemático para obtener información relevante acerca del aspirante y verificar toda la documentación, hacer un seguimiento de los huecos inexplicables entre cada empleo y llevar un registro detallado de todas las búsquedas de información, incluyendo nombres y fechas de llamadas telefónicas u otras solicitudes”.³

Confiabilidad

Entonces, la selección efectiva es muy importante y depende, en gran medida, de la validez y la confiabilidad, que son dos conceptos básicos de los exámenes. La **confiabilidad** es una característica esencial y se refiere a la consistencia de la prueba; es “la consistencia de las puntuaciones obtenidas por el mismo individuo cuando resuelve dos exámenes idénticos o dos formas equivalentes de la misma evaluación”.⁴

La confiabilidad de un examen resulta fundamental: Si un individuo obtiene el lunes una puntuación de 90 en una prueba de inteligencia y 130 cuando vuelve a resolver la misma prueba el martes, quizá no se debería tener mucha fe en tal evaluación.

Hay varias formas de estimar la consistencia o confiabilidad del examen. Usted podría aplicar el mismo examen a las mismas personas en dos momentos diferentes, comparando sus puntuaciones del momento 1 con las del momento 2; ésta sería una estimación de prueba repetida. O bien, aplicar el examen y tiempo después realizar otro que los expertos consideran una prueba equivalente (que se conoce como *estimación de formulario equivalente*). La consistencia interna de la prueba es otra medida de su confiabilidad. Por ejemplo, suponga que un examen sobre intereses vocacionales tiene 10 reactivos, y que se considera que todos miden, de diversas formas, el interés del sujeto por trabajar al aire libre. Usted aplica la prueba y luego analiza estadísticamente el grado en que las respuestas a estos diez reactivos varían entre sí. Lo anterior le proporcionaría una medida de la confiabilidad interna del examen, lo cual se conoce como *estimación de comparación interna*. La consistencia interna es una de las razones por las que algunos cuestionarios incluyen reactivos repetitivos en apariencia.

Validez

Una prueba es una muestra de la conducta de un individuo; sin embargo, algunas son evidentemente más representativas de la conducta que otras. Un examen de mecanografía, por ejemplo, corresponde con claridad a una conducta práctica. En el otro extremo, podría haber una relación que no sea aparente entre los reactivos de la prueba y la conducta. Por ejemplo, en la prueba de apercepción temática que se ilustra en la figura 4.1, se

FIGURA 4.1 Ejemplo de una imagen de la prueba de apercepción temática

Fuente: Se reproduce con autorización de los editores de Henry A. Murray, THEMATIC APPERCEPTION TEST, lámina 12F, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, Copyright © 1943, por The President and Fellows of Harvard College, Copyright © 1971 por Henry A. Murray.



le pide al individuo que explique la forma en que interpreta la imagen borrosa. ¿La mujer joven está pensando en su afectuosa madre, o desea que una rival suya envejezca así antes de tiempo? Esa interpretación se utiliza después para obtener conclusiones acerca de la personalidad y la conducta del sujeto. En esta clase de pruebas resulta más difícil “demostrar” que están midiendo lo que se supone que deben evaluar, es decir, que son *válidas*.

La **validez de la prueba** responde la siguiente pregunta: “¿Esta prueba mide lo que se supone que debe evaluar?”. En otras palabras, “la validez se refiere a la confianza que uno tiene en el significado que se asigna a las puntuaciones”.⁵ En cuanto a los exámenes para la selección de empleados, con frecuencia la validez se refiere a la evidencia de que la prueba se relacione con el puesto de trabajo; en otras palabras, que el desempeño en el examen sea un *predictor válido* del desempeño posterior en el centro de trabajo. Una prueba de selección debe ser válida, pues sin ella no habría una razón lógica para aplicarla. En las pruebas para la selección de empleados, hay dos razones principales para demostrar su validez: la **validez de criterio** y la **validez de contenido**. La demostración de la validez de criterio significa probar que quienes obtengan una buena puntuación en el examen también realizarán bien el trabajo, y quienes tengan una puntuación baja no lo harán bien. En términos de medición psicológica, un predictor es la medida (en este caso, la puntuación del examen) que se intenta relacionar con un criterio, como el desempeño en el puesto de trabajo. En la validez de criterio ambos deberían tener una relación muy estrecha. El término *validez de criterio* se deriva de esa terminología.

Los empleadores demuestran la *validez de contenido* de una prueba al justificar que ésta constituye una muestra justa del contenido del puesto de trabajo. Un ejemplo es la prueba de mecanografía que se utiliza para contratar a una mecanógrafa o capturista. Si el contenido de la prueba de mecanografía es una muestra representativa del puesto de mecanógrafa, entonces es muy probable que la prueba tenga validez de contenido.

Cómo validar una prueba

¿Qué características tiene una prueba, como el examen de registro del graduado (ERG), para que sea útil a los directores de admisiones de las universidades? ¿Qué características tiene una prueba de comprensión mecánica para que sea útil a los gerentes que desean contratar a operadores de maquinaria?

En general, la respuesta a ambas preguntas es que las puntuaciones de los sujetos en esos exámenes han demostrado ser predictivas de su desempeño académico. Así, si lo demás permanece igual, los estudiantes que obtengan puntuaciones sobresalientes en el ERG, también se desempeñarán mejor en la organización. Los aspirantes con una puntuación alta en un examen de comprensión mecánica tendrán un mejor desempeño laboral como operadores de máquinas.

Estrictamente hablando, el empleador debería estar bastante seguro de que las puntuaciones del examen predicen el desempeño en el puesto de trabajo, y se relacionan con éste, antes de utilizar esa prueba al seleccionar a los empleados. En otras palabras, debe validar la prueba antes de utilizarla, lo cual generalmente se logra al asegurarse de que las puntuaciones del examen serán un buen predictor de algún criterio, como el desempeño laboral; es decir, tienen que demostrar la validez de criterio de la prueba. Un psicólogo industrial suele efectuar dicho proceso de validación. En la figura 4.2 se muestra un resumen de tal proceso.

FIGURA 4.2 Cómo se valida una prueba

Paso 1: Análisis del puesto El primer paso consiste en analizar el puesto de trabajo, así como en redactar descripciones y especificaciones del mismo. Aquí se requiere especificar los rasgos y las habilidades humanas que usted considera necesarias para un desempeño laboral adecuado. Por ejemplo, ¿el candidato debe ser dinámico? ¿La persona tiene que ser capaz de ensamblar componentes pequeños y detallados? Tales requisitos se convierten en los predictores: son los rasgos y las habilidades humanas que se considera que predicen el éxito en el puesto de trabajo.

En este primer paso, también se debe definir el significado de “éxito en el puesto de trabajo”, pues usted busca predictores de tal éxito. Los estándares del éxito se llaman *criterios*. Usted se enfocaría en criterios relacionados con la producción (cantidad y calidad, entre otros), con datos del personal (ausentismo, antigüedad, etcétera) o con evaluaciones (del desempeño del trabajador, por parte de los supervisores). En el caso de un ensamblador, sus predictores serían la destreza manual y la paciencia. Entonces, los criterios específicos incluirían la cantidad producida por hora y el número de productos rechazados por hora.

Paso 2: Selección de las pruebas Después se elijen las pruebas que se considera que medirán los atributos (predictores, como la comprensión mecánica) que son importantes para un trabajo exitoso. Los empleadores suelen basar tal decisión en la experiencia, las investigaciones previas y las “mejores opiniones”. Por lo general, no inician con una sola prueba, sino que eligen varias y las combinan en una batería, cuya finalidad es medir una gama de posibles predictores, como el dinamismo, la extroversión y la habilidad numérica.

Paso 3: Aplicación del examen Luego se aplican las pruebas elegidas a los candidatos. La validez predictiva es la forma más íntegra de validar una prueba. La evaluación se aplica a los candidatos antes de contratarlos. Luego, se contratan utilizando sólo las técnicas de selección existentes y no los resultados de las pruebas nuevas. Una vez que han desempeñado el puesto de trabajo por un tiempo, se mide su desempeño y los resultados se comparan con sus puntuaciones en la prueba. Así se determina si su desempeño en la prueba se podría haber utilizado para predecir su desempeño laboral subsecuente.

Paso 4: Relación entre las puntuaciones del examen y los criterios El siguiente paso consiste en determinar si hay una relación significativa entre las puntuaciones (el predictor) y el desempeño (el criterio). Por lo general, esto se hace calculando relaciones estadísticas entre las puntuaciones de la prueba y el desempeño laboral, para lo cual se utiliza un análisis de correlación que muestra el grado de relación estadística.

Paso 5: Validación cruzada y revalidación Antes de empezar a usar la prueba, quizás usted desee verificarla usando una validación cruzada, realizando de nueva cuenta los pasos 3 y 4 con otra muestra de individuos. Como mínimo, un experto tiene que revalidar la prueba de forma periódica.

Aspectos éticos y legales de los exámenes

Las pruebas y la igualdad de oportunidades en el empleo

Ya explicamos que diversas leyes prohíben la discriminación por cualquier motivo. Respecto de la aplicación de exámenes, las leyes se resumen en dos cuestiones: **1.** usted debe ser capaz de demostrar que las pruebas que usa están relacionadas con el éxito o el fracaso en el puesto de trabajo (validez) y **2.** tiene que demostrar que las pruebas no discriminan. Si tuviera que enfrentar una acusación legítima por discriminación, la carga de la prueba recae sobre usted. Una vez que el demandante demuestra que uno de sus procedimientos de selección tiene una *influencia negativa* en su clase protegida, usted debe demostrar la validez y la equidad de selección de la prueba o el reactivo que supuestamente es discriminatorio. Una *influencia negativa* se refiere a que hay una

discrepancia significativa entre la tasa de rechazo de los miembros de grupos protegidos y los de otros grupos. Recientemente, por ejemplo, un tribunal federal determinó que Dial Corp., había discriminado a las candidatas a un puesto de trabajo en una empaedora de carne, al exigir que los aspirantes tomaran una prueba de fuerza antes de contratarlos. La prueba tenía una influencia negativa sobre las mujeres. Además, al parecer tal fortaleza no era necesaria para realizar el trabajo.⁶

Los empleadores no pueden evitar las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo con el simple hecho de no utilizar exámenes: estos lineamientos y estas leyes se aplican a todos los instrumentos de selección, incluyendo entrevistas, solicitudes y referencias. En otros términos, también se aplica la carga de la prueba al utilizar entrevistas o cualquier otra técnica (incluyendo evaluaciones del desempeño).

Derechos individuales de quienes responden las pruebas y la seguridad de éstas

Los individuos que responden las pruebas tienen varios derechos a la privacidad y a la información. Según la norma para las pruebas psicológicas y educativas de la Asociación Psicológica Estadounidense (APA), que sirve como guía para los psicólogos, aunque no tiene una validez legal, estas personas tienen derecho a la confidencialidad de los resultados de las evaluaciones, el derecho de consentimiento informado respecto del uso de tales resultados, el derecho a esperar que sólo individuos calificados para interpretar las puntuaciones tendrán acceso a ellas, o que las puntuaciones irán acompañadas de información suficiente para asegurar su interpretación adecuada; también tienen el derecho a esperar que la prueba sea segura, y ningún sujeto que responda una debería tener acceso previo a las preguntas ni a las respuestas.

Uso de exámenes como ayuda en el proceso de selección

No utilice las pruebas como su única técnica de selección. Más bien, utilícelas como complementos de otras técnicas como entrevistas y verificaciones de antecedentes. Los exámenes no son infalibles. Incluso en el mejor de los casos, las puntuaciones de una evaluación explican únicamente 25% de la variación en la medida del desempeño. Además, con frecuencia las pruebas son más útiles para indicarnos cuáles candidatos fracasarán, que cuáles tendrán éxito.

USO DE LAS PRUEBAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Desde hace mucho tiempo, los empleadores utilizan las evaluaciones para predecir la conducta y el desempeño laboral, y aquéllas suelen ser efectivas. Por ejemplo, un grupo de investigadores aplicó un cuestionario sobre agresividad a jugadores adolescentes de hockey, antes de que iniciara la temporada. La agresividad previa a la temporada, tal como se midió con el cuestionario, predijo la cantidad de minutos que pasarían posteriormente en la caja de penalización por faltas como reñir y hacer tropezar a los contrarios.⁷

Muchas organizaciones utilizan pruebas de selección. Por ejemplo, alrededor del 41% de las compañías que fueron encuestadas por la Asociación Gerencial Estadounidense evaluaban las *habilidades básicas* de los aspirantes (que se definen

FIGURA 4.3 Ejemplo de una prueba de selección

RESPONDA SÍ O NO	SÍ	NO
1. A usted le gusta tener muchas emociones en su vida.		
2. El trabajador que ejecuta sus labores con calma está engañando a su empleador.		
3. Usted es una persona cuidadosa.		
4. En los últimos tres años se enfrentó con alguien a gritos en la escuela o en el centro de trabajo.		
5. A usted le gusta conducir rápido sólo por diversión.		

Análisis: Según John Kamp, psicólogo industrial, los candidatos que responden no, sí, sí, no, no a las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 son estadísticamente más proclives a tener menos faltas, menos lesiones laborales y, si el puesto requiere que se conduzca un vehículo, menos accidentes al conducir por el trabajo. Las puntuaciones reales de la prueba se basan en las respuestas a 130 preguntas.

Fuente: Cortesía de *The New York Times*.

como la capacidad de leer instrucciones, redactar informes y efectuar operaciones aritméticas para desempeñar tareas laborales comunes).⁸

Para saber cómo son esta clase de pruebas, intente responder el breve cuestionario de la figura 4.3, y quizá logre descubrir qué tan proclive es usted a sufrir accidentes laborales.

¿Cómo se utilizan las pruebas en el trabajo?

Los empleadores utilizan evaluaciones para medir una amplia gama de atributos en los candidatos, como las habilidades cognitivas (mentales), las habilidades motoras y físicas, la personalidad y los intereses, y la eficacia. Muchas empresas, como Kinko's, permiten que los candidatos resuelvan pruebas en línea o computarizadas (en ocasiones en Internet, o por teléfono utilizando un teclado numérico de tonos) para preseleccionar con rapidez a los candidatos, antes de realizar entrevistas más profundas y verificar sus antecedentes.⁹ Además, las organizaciones no sólo utilizan los exámenes con trabajadores de bajo nivel. Por ejemplo, Barclays Capital aplica evaluaciones de aptitudes a los candidatos graduados y no graduados, en vez de entrevistas iniciales.¹⁰

Ejemplo

Las pruebas no sirven sólo para las empresas grandes. Por ejemplo, Outback Steakhouse (que ahora cuenta con más de 45,000 trabajadores) empezó a utilizar exámenes previos a la contratación en 1991, sólo dos años después de que iniciara sus operaciones. Outback busca fuerza laboral que sea muy sociable, minuciosa, comprensiva

y adaptable. La organización utiliza una prueba especial para evaluar la personalidad, la cual forma parte de un proceso de tres pasos de entrevistas previas a la contratación. Los candidatos responden la prueba y luego los gerentes comparan sus resultados con el perfil que Outback Steakhouse estableció para sus empleados. Quienes obtienen una puntuación baja en ciertos rasgos (como la tolerancia) no pasan a la siguiente fase; a los individuos que dos gerentes sí entrevistan, les hacen preguntas conductuales como “¿qué haría si un cliente le solicitara un platillo que no está incluido en el menú?”.¹¹ A continuación nos referimos a los tipos básicos de pruebas.

Pruebas de habilidades cognitivas

A menudo las organizaciones desean evaluar las habilidades cognitivas o mentales de un candidato. Por ejemplo, quizá se interesen en determinar si un candidato a supervisor posee la inteligencia para trabajar con los documentos que se requieren en el puesto, o si un candidato a asistente contable posee la destreza matemática necesaria.

Las pruebas de inteligencia, como las del CI (coeficiente intelectual), evalúan las habilidades intelectuales generales, ya que no sólo miden un solo rasgo, sino también una gama de habilidades, incluyendo la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la destreza matemática. En la actualidad, los psicólogos suelen medir la inteligencia con exámenes de aplicación individual, como la prueba Stanford-Binet o las pruebas Wechsler. Los empleadores utilizan otras evaluaciones del CI como el Wonderlic para obtener medidas rápidas de la inteligencia, tanto de individuos como de grupos de personas.

También existen indicadores de capacidades intelectuales específicas, las cuales a menudo se conocen como *pruebas de aptitudes*, ya que sirven para medir las destrezas para el puesto de trabajo en cuestión. Considere la *prueba de comprensión mecánica* de la figura 4.4, que evalúa la comprensión del candidato respecto de los principios mecánicos fundamentales. Este examen podría reflejar las aptitudes de un individuo para desempeñar puestos de trabajo (como el de ingeniero) que requieren de cierta comprensión mecánica.

Pruebas de habilidades motoras y físicas

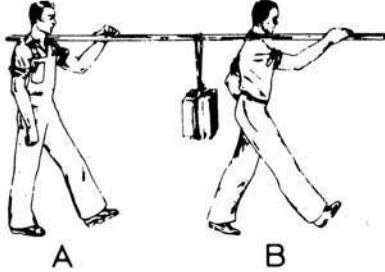
Hay muchas habilidades motoras o físicas susceptibles de medición, como la destreza digital, la fuerza, la destreza manual y el tiempo de reacción (como en el caso de los operadores de maquinaria o los candidatos a policías). La prueba de destreza de Stromberg es un ejemplo, y mide la velocidad y la precisión del juicio simple, así como la velocidad de los dedos, de la mano y de los movimientos del brazo.

Medición de la personalidad

Las habilidades cognitivas y físicas de un individuo difícilmente explican por sí solas su desempeño laboral. Otros factores, como la motivación y las habilidades interpersonales, son también muy importantes. En ocasiones, las pruebas de personalidad y de intereses se suelen utilizar para medir y predecir estos rasgos intangibles. Como señala un consultor, la mayoría de la gente se contrata de acuerdo con calificaciones; no obstante, la mayoría se despide por un desempeño deficiente. Un mal (o buen) desempeño “generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento”.¹² Las organizaciones utilizan las pruebas de personalidad y de intereses para medir y predecir este tipo de aspectos intangibles.

FIGURA 4.4 Dos problemas de la prueba de comprensión mecánica

Observe el ejemplo X de esta página, que muestra a dos hombres que van cargando un objeto pesado en un tablón y pregunta: “¿Cuál de los hombres carga más peso?” Ya que el objeto está más cercano al hombre “B” que al hombre “A”, el hombre “B” está cargando más peso con su hombro; de esta manera, rellene el círculo debajo de “B” en su hoja de respuestas. Ahora observe el ejemplo Y, y respóndalo. Rellene el círculo que está debajo de la respuesta correcta en su hoja de respuestas.

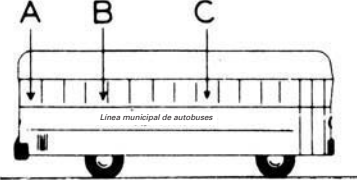


X

¿Qué hombre carga más peso?
(Si cargan lo mismo, marque C).

EJEMPLOS			
	A	B	C
X	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	A	B	C
Y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Y



¿Qué letra indica el asiento en que un pasajero tendría el viaje más suave?

Fuente: Bennett Mechanical Comprehension Test (BMCT). Copyright © 1942, 1967-1970, 1980 por Harcourt Assessment, Inc. Se reproduce con autorización. Todos los derechos reservados.

De hecho, algunos servicios de citas en línea, como eHarmony.com, solicitan a sus posibles miembros que resuelvan exámenes de personalidad en línea y rechazan a quienes su programa considera incompatibles.

Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de estas pruebas son proyectivas, es decir, las personas que resuelven la evaluación deben interpretar o reaccionar ante un estímulo ambiguo, como una mancha de tinta o una imagen difusa. Puesto que las imágenes son ambiguas, se supone que el sujeto proyecta en ellas sus actitudes emocionales acerca de la vida. Así, un individuo orientado hacia la seguridad podría describir a la mujer de la figura 4.1 como “me angustia que mi madre esté preocupada por lo que haré si pierdo mi trabajo”.

Las pruebas de personalidad (fundamentalmente las proyectivas) son las más difíciles de evaluar y utilizar. Un experto debe analizar las interpretaciones y las reacciones del sujeto y, a partir de esto, hacer inferencias acerca de su personalidad. En cuanto a la utilidad de este tipo de exámenes para la selección de candidatos, se supone que uno encuentra la relación entre un rasgo medible de la personalidad (como la extroversión) y el éxito en el trabajo. Debido a que tienen una naturaleza personal, los empleadores siempre deberían utilizar las pruebas de personalidad con cautela, sobre

todo cuando se enfocan en la conducta aberrante. Los candidatos rechazados podrían (de forma válida) reclamar que los resultados son falsos, o que violan la Ley para Estadounidenses con Discapacidades (LED).

Eficacia de las pruebas de personalidad

No obstante los inconvenientes, los estudios confirman que las pruebas de personalidad ayudan a las organizaciones a contratar trabajadores más eficaces. A menudo los psicólogos industriales destacan las “cinco grandes” dimensiones de la personalidad cuando aplican evaluaciones al personal: extroversión, estabilidad emocional, afabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia.¹³ Una investigación se concentró en la manera en que estas cinco dimensiones predecían el desempeño (en términos del puesto de trabajo y de su destreza en la capacitación, por ejemplo) de profesionistas, oficiales de policía, gerentes, vendedores y trabajadores especializados y semi-especializados. De todas las ocupaciones, la escrupulosidad mostró una relación consistente con todos los criterios del desempeño en el trabajo. La extroversión demostró predecir de forma válida el desempeño de los gerentes y de los vendedores (dos de las ocupaciones que requieren mayor interacción social). La apertura a la experiencia y la extroversión predijeron la destreza en la capacitación en el entrenamiento en todas las ocupaciones.¹⁴ Véase también la sección de *Temas globales de RH* de la página siguiente.

Una revisión de las pruebas de personalidad llevó a varias conclusiones. Las empresas están utilizando las pruebas de personalidad cada vez con mayor frecuencia. Las evidencias indican que las medidas de personalidad (sobre todo las cinco principales) ayudarán a predecir el rendimiento laboral. Además, las organizaciones pueden reducir la posibilidad de engaños al responder las pruebas, advirtiendo a los solicitantes que tal conducta limitaría las probabilidades de ser contratados.¹⁵

Inventarios de intereses

Los *inventarios de intereses* comparan las preferencias de un individuo con las de quienes tienen diversas ocupaciones. Así, el sujeto que resuelve el inventario de intereses Strong-Campbell recibiría un informe, donde se comparan sus intereses con los de individuos que ya trabajan en áreas como contabilidad, ingeniería, administración o tecnología médica.

Pruebas de desempeño

Las *pruebas de desempeño* miden lo que un individuo ha aprendido. La mayoría de los exámenes que usted resuelve en la escuela son de desempeño y miden sus conocimientos en áreas como economía, marketing o administración. Además de los conocimientos laborales, las evaluaciones de desempeño miden habilidades de los candidatos; por ejemplo, una prueba de mecanografía.¹⁶

Pruebas computarizadas

Hay una tendencia creciente a que las pruebas computarizadas reemplacen las evaluaciones tradicionales manuales, así como a las de papel y lápiz. Fue el caso al crear un proceso de evaluación computarizado para seleccionar el personal de oficina de una empresa manufacturera grande.¹⁷ Los consultores construyeron ocho componentes de evaluación para representar el trabajo real del personal secretarial, como el mantenimiento y el desarrollo de bases de datos y hojas de cálculo, responder los teléfonos y archivar, así

¿SU EMPRESA LO ELEGIRÍA COMO EJECUTIVO INTERNACIONAL?

Dada la gran cantidad de empresas internacionales que hay en la actualidad, es muy posible que alguna vez usted sea entrevistado para ocupar un puesto de trabajo donde tenga que viajar al extranjero. ¿Qué buscan las organizaciones cuando tratan de identificar a ejecutivos internacionales? ¿Cree usted que tiene lo necesario? Un estudio ofrece algunas respuestas a tales preguntas. Los científicos conductistas estudiaron a 838 gerentes de niveles bajo, medio y alto en 6 empresas internacionales y 21

países. Se concentraron fundamentalmente en las características personales de dichos gerentes.

En 72% de los casos, 14 características personales distinguieron exitosamente a los gerentes identificados por sus empresas como individuos con alto potencial, de aquellos gerentes identificados con escaso potencial. Para lograr una impresión tentativa inicial de su puntuación, revise usted las 14 características (junto con algunos ejemplos) que se muestran en la figura 4.5. En

FIGURA 4.5 Características que distinguen a los ejecutivos internacionales exitosos

ESCALA	EJEMPLO	PUNTAJACIÓN
Sensibilidad ante las diferencias culturales	Cuando trabaja con gente de otras culturas, hace un gran esfuerzo por entender sus puntos de vista.	
Conocimiento del negocio	Tiene una gran comprensión de nuestros productos y servicios.	
Valor para tomar una postura	Está dispuesto a defender una postura en diferentes temas.	
Lograr lo mejor de la gente	Posee un talento especial para relacionarse con la gente.	
Actúa de forma íntegra	Es confiable y dice la verdad, sin importar las circunstancias.	
Es reflexivo	Es bueno al identificar la parte esencial de un problema o asunto complejo.	
Compromiso con el éxito	Demuestra claramente su compromiso con el éxito de la organización.	
Toma de riesgos	Toma riesgos personales y de negocios.	
Uso de retroalimentación	Ha cambiado gracias a la retroalimentación.	
Cosmopolitismo	Disfruta el desafío de trabajar en países distintos al suyo.	
Búsqueda de oportunidades para aprender	Aprovecha las oportunidades para hacer cosas nuevas.	
Apertura ante la crítica	Se le ve vulnerable, como si la crítica pudiera ofenderlo.*	
Búsqueda de retroalimentación	Busca retroalimentación incluso cuando los demás se rehúsan a dársela.	
Flexibilidad	No lo afectan severamente las cuestiones que no puede cambiar cuando algo no funciona.	

Nota: *Se califica a la inversa.

Fuente: Copyright © 1997 por la American Psychological Association. Adaptada con autorización de "Early Identification of International Executive Potential", de Gretchen Spreitzer, Morgan McCall, Jr., y Joan Mahoney, *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, núm. 1 (febrero de 1997). No se permite su reproducción o distribución sin la autorización por escrito de la American Psychological Association.

(continúa)

cada una, indique (colocando un número en el espacio adecuado) si está totalmente de acuerdo (7), totalmente en desacuerdo (1) o en algún punto intermedio.¹⁸ El promedio debe ser de alrededor de 50.

En general, en ese estudio cuanto más alta sea su puntuación en las 14 características, mayores serán las probabilidades de que lo consideren un ejecutivo internacional con alto potencial.

como gestionar trámites para los viajes. Para el examen de procesadores de texto, por ejemplo, los candidatos tenían 3 minutos (cronometrados por la computadora) para teclear el mayor número de palabras posible; la computadora registraba y corregía el manuscrito.¹⁹

Hay muchas otras herramientas computarizadas para la selección. Es el caso de las pruebas automáticas prácticas, que requieren que los candidatos utilicen una “bandeja de entrada virtual”, compuesta por correos electrónicos, llamadas telefónicas, documentos y archivos, para evaluar las habilidades de los aspirantes en cuanto a toma de decisiones y solución de problemas. Los candidatos para la licencia de arquitecto resuelven en línea problemas arquitectónicos; por ejemplo, diseñando edificios que deben ajustarse a ciertas limitaciones de espacio.²⁰

Ejemplo

City Garage, una cadena de talleres para reparar automóviles en rápido crecimiento, sabía que nunca implementaría su estrategia de crecimiento sin hacer un cambio drástico en la forma en que evaluaba y contrataba a sus trabajadores.²¹ El proceso original de contratación consistía en el llenado de una solicitud con papel y lápiz, así como de una entrevista, seguida de inmediato por la decisión de contratar o no contratar. Aunque este sistema era adecuado para una empresa con lento crecimiento, resultaba inadecuado para una compañía de rápido crecimiento como City Garage. Por un lado, los gerentes de las sucursales no tenían tiempo para evaluar a cada aspirante, de manera que, según el director de capacitación Rusty Reinoehl, “si hubieran abreviado el proceso durante mucho tiempo, contrataríamos a cualquiera que tuviera experiencia”. Para complicar la situación, la organización tenía la ventaja competitiva de ser un “taller abierto”, donde los clientes interactúan directamente con los técnicos. Por lo tanto, era esencial conseguir mecánicos que no sólo fueran tolerantes con los clientes, sino que reaccionaran de manera positiva ante ellos.

La solución de la gerencia de City Garage fue la adquisición de la prueba en línea de “análisis del perfil de la personalidad” (APP), de Thomas International, ubicada en Dallas. Ahora, tras llenar una breve solicitud y hacer la respectiva verificación de antecedentes, los candidatos viables responden la APP de 24 reactivos en 10 minutos. Luego, el personal de City Garage ingresa las respuestas en un sistema de software afín y, en menos de dos minutos, están listos los resultados de la evaluación, los cuales indican los niveles (alto o bajo) de cuatro características de la personalidad, además de generar preguntas de seguimiento sobre las áreas que podrían causar dificultades. Por ejemplo, se preguntaría a los candidatos cómo han manejado posibles debilidades, como la falta de paciencia. Si responden esas preguntas de manera satisfactoria, se les pide que regresen a entrevistas largas que duran todo el día, y después se toman las decisiones de su contratación.

Centros de evaluación administrativa

En un **centro de evaluación administrativa**, los candidatos a gerentes resuelven exámenes y toman decisiones en situaciones simuladas, mientras observadores califican su desempeño. Por lo general, de 10 a 12 candidatos pasan dos o tres días en el centro de evaluación, efectúan labores administrativas reales (como hacer presentaciones) con la observación de asesores expertos. El centro mismo puede ser una simple sala de juntas, aunque a menudo se utiliza una sala especial, con un espejo de una sola vista que facilita la observación. Algunos ejemplos de ejercicios de simulación, pero realista, en un centro de evaluación común, son:

- **La bandeja de pendientes.** En este ejercicio, el candidato se enfrenta a una acumulación de informes, memorandos, notas de llamadas telefónicas recibidas, cartas y otros materiales, que se acumulan en la bandeja de pendientes del puesto simulado que se debe ocupar. El candidato tiene que realizar la acción adecuada con cada material.
- **La discusión grupal sin líder.** Los capacitadores formulan una pregunta de análisis a un grupo sin líder y solicitan a los miembros que lleguen a una decisión grupal. Luego evalúan las habilidades interpersonales de cada miembro, su aceptación en el grupo, su capacidad de liderazgo y su influencia individual.
- **Las presentaciones individuales.** Los capacitadores evalúan las habilidades de comunicación del participante, así como su habilidad de persuasión, al solicitarle que haga una presentación oral de un tema asignado.

En la práctica, los empleadores utilizan los centros de evaluación para selección, ascensos y desarrollo de la fuerza laboral. Las recomendaciones del supervisor comúnmente tienen un gran peso en la elección de los participantes del centro. Los gerentes de línea actúan como evaluadores y, por lo general, califican a los aspirantes mediante un proceso consensuado.²² El establecimiento de estos centros resulta costoso, aunque al menos un estudio (de 40 candidatos a policías) reveló que el costo adicional vale la pena. Los investigadores concluyeron lo siguiente: “La evaluación del desempeño en tales centros indica una contribución única e importante para predecir el éxito de los futuros policías, lo cual justifica el uso de este método.”²³

Evaluación en línea

Las empresas recurren cada vez con mayor frecuencia a Internet para evaluar y seleccionar a los candidatos. Por ejemplo, el nuevo sistema en línea de la financiera Capital One eliminó el antiguo y lento proceso que utilizaba pruebas con papel y lápiz.²⁴ Los candidatos al centro de atención telefónica llenan la solicitud en línea y resuelven pruebas de matemáticas y de datos biográficos también en línea; asimismo, llevan a cabo por Internet un juego de roles de una llamada simulada. Se colocan unos audífonos y el programa describe siete situaciones con clientes diferentes. Los candidatos (que juegan el papel de operadores) responden en línea preguntas de opción múltiple sobre la forma en que responderían.

Los estudios sugieren que las pruebas vigiladas por Internet y las pruebas con papel y lápiz generan resultados similares, por ejemplo, en evaluaciones acerca de la personalidad y del buen juicio.²⁵ Sin embargo, se recomienda considerar varios aspectos prácticos al utilizar evaluaciones por Internet. Es probable que los candidatos que

resuelvan por Internet un examen con límite de tiempo tarden más tiempo, debido a problemas de descarga o a que en la pantalla visible aparecen menos reactivos. De la misma manera, generalmente resulta más difícil regresar y repasar los resultados de pruebas en línea. La vigilancia es otra dificultad. Un vigilante debería asegurarse al menos de la identidad del individuo que resuelve la prueba y evitar que haga trampa. No obstante, “en la actualidad no hay forma de evitar que quienes resuelven una prueba [en línea] hagan trampa o copien”, ni de garantizar que no haya alguien observando sobre su hombro.²⁶

Estrategia y RH

Ante la necesidad de incorporar miles de trabajadores nuevos cada año, la alta gerencia de Google decidió modernizar su proceso de selección de la fuerza laboral. La mayoría de sus candidatos ya no debe someterse a múltiples entrevistas, con frecuencia realizadas a lo largo de varios meses. Ahora el proceso es más directo, en parte porque evaluaron a sus trabajadores actuales para indagar porque éstos son exitosos. Luego, Google prueba a sus candidatos para saber si también tienen esas características.

ENTREVISTAS A LOS CANDIDATOS AL PUESTO

Aunque no todas las compañías utilizan pruebas o centros de evaluación, sería muy extraño que un gerente no entrevistara a un candidato a un puesto de trabajo; la entrevista es, sin duda, una herramienta gerencial indispensable. Una **entrevista** es un procedimiento diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral. Una *entrevista de selección*, que se estudiará en este capítulo, es “un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño futuro en un trabajo, de acuerdo con las respuestas orales del solicitante”.²⁷

Tipos de entrevistas de selección

Usted tal vez sepa por su experiencia que existen varias clases de entrevistas de selección.

Estructura

En primer lugar, están las *entrevistas no estructuradas* y las *entrevistas estructuradas*. En las primeras, el entrevistador hace las preguntas conforme le vienen a la mente y, en general, no se dispone de un formulario que lo guíe. En una entrevista más estructurada, o entrevista dirigida, como la que se muestra en la figura 4.6, las preguntas y quizá también las respuestas aceptables se especifican de antemano, y las respuestas se califican según lo adecuadas que sean. (Véase también la figura 4.7, páginas 161-163).

Tipo de preguntas

Las entrevistas también se clasifican según el tipo de preguntas que utilizan. En las *entrevistas situacionales*, los cuestionamientos se centran en la habilidad del candidato para proyectar el comportamiento que tendría en una situación determinada.²⁸ Por ejemplo, a un candidato a un puesto de supervisión se le preguntaría qué le diría a un subalterno que llegara tarde a la oficina tres veces seguidas. Otro tipo de entrevista es la *conductual*; en ella se pregunta a los entrevistados cómo se comportaron anteriormente en una situación específica. Por ejemplo, el entrevistador pregunta: “¿Estuvo usted alguna vez

FIGURA 4.6 Formulario de entrevista para aspirantes a programas de oficiales

Departamento de Seguridad Nacional CG-5527 (04-03)	Formulario de entrevista para aspirantes a programas de oficiales	Fecha:
Nombre del candidato (primer apellido, nombre)		
<p>INSTRUCCIONES: Este formulario de entrevista está diseñado para ayudar a que el panel de selección llegue a un consenso sobre los méritos del solicitante en cuestión. El formulario se basa principalmente en el Informe de Evaluación de Oficiales. No obstante, es necesario recordar que los candidatos aún no son oficiales de la Guardia Costera, y que deben tener la oportunidad de exhibir cualidades que demuestren que poseen el carácter y el potencial requeridos para convertirse en oficiales exitosos. La escala para cada una de las categorías siguientes se basa en los estándares de desempeño presentados en el Informe de Evaluación de Oficiales. Escriba comentarios para complementar las calificaciones numéricas en cada categoría. Fundamente esos comentarios en sus observaciones durante la entrevista o en lo que vea en los documentos que integran el paquete del aspirante. Las marcas en el bloque de impresiones generales deberían resumir la recomendación del panel sobre el potencial del candidato, para servir como oficial de la Guardia Costera.</p>		
Planeación y preparación: Capacidad para establecer metas, prioridades y fechas límite, así como para desarrollar estrategias.		
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>		
Comentarios:		
Uso de los recursos: Capacidad para administrar el tiempo, los materiales, la información, el dinero y a la gente.		
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>		
Comentarios:		
Adaptabilidad: Capacidad para modificar los métodos de trabajo y las prioridades en respuesta a nueva información, situaciones desafiantes u obstáculos inesperados.		
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>		
Comentarios:		
Habla y escucha: Capacidad para hablar de manera eficaz y escuchar para entender.		
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>		
Comentarios:		
Cuidado de los demás: Capacidad para considerar y responder ante las necesidades y las capacidades personales de otros individuos.		
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>		
Comentarios:		

(continúa)

Página 2-CG-5527 (04-03)

Dirigir a otros: Capacidad para influir o dirigir a otros individuos para que cumplan con sus labores o logren sus metas.
 1 2 3 4 5 6 7
 Comentarios:

Trabajo en equipo: Capacidad para administrar, dirigir y participar en equipos, así como para fomentar la cooperación y el espíritu de grupo.
 1 2 3 4 5 6 7
 Comentarios:

Iniciativa: Capacidad para crear nuevas ideas y llevarlas a cabo, así como para buscar responsabilidades sin guía ni supervisión.
 1 2 3 4 5 6 7
 Comentarios:

Responsabilidad: Capacidad para actuar de forma ética, con valentía y seguridad, y para inspirar lo mismo en otras personas.
 1 2 3 4 5 6 7
 Comentarios:

Presencia profesional: Capacidad de lograr el reconocimiento de la Guardia Costera a través de las propias acciones, conductas y apariencia.
 1 2 3 4 5 6 7
 Comentarios:

Impresión general: Compare a este candidato con otros que ya haya entrevistado. **Los bloques dos a siete constituyen una recomendación para la selección.**

Insatisfactorio Calificado Uno de muchos candidatos competentes para este programa Distinguido Excepcional
 1 2 3 4 5 6 7

Nombres de los miembros del panel	Rango	Comando/unidad	Firma	Entrevistas realizadas

Fuente: Adaptado de <http://www.uscg.mil/jobs/dc/DCPrograms/OProgramForms/PDFS/DCA/Interview%20CG-5527pdf>, consultado el 9 de mayo de 2007.

en una situación en que un subalterno llegara tarde? Si es así, ¿cómo manejó la situación?” Por ejemplo, cuando Citizen’s Banking Corporation de Flint, Michigan, descubrió que 31 de los 50 empleados de su centro de atención telefónica renunciaron en un mismo año, Cynthia Wilson, directora del centro, recurrió a las entrevistas conductuales. Muchos de los empleados que se fueron lo hicieron porque les disgustaba responder preguntas de clientes iracundos. Debido a esto, Wilson ya no trata de predecir la conducta de los candidatos al preguntarles si es que desean trabajar con clientes enojados. En cambio, formula reactivos conductuales como: “Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya hablado con un cliente enfadado, y la manera en que resolvió la situación.” Wilson afirma que de esta manera es mucho más difícil engañar al entrevistador y, de hecho, sólo cuatro personas renunciaron al centro el año siguiente.²⁹

Cómo aplicar las entrevistas

Las entrevistas también se clasifican con base en la forma en que se aplican. Por ejemplo, la mayoría de las entrevistas son *cara a cara*: dos personas se reúnen, y una entrevista a la otra solicitando respuestas orales a preguntas orales. La mayoría de los procesos de selección también son secuenciales. En una *entrevista secuencial*, el candidato es entrevistado en serie por varias personas, antes de que se tome la decisión respecto de la selección. En una *entrevista de panel* el solicitante es entrevistado simultáneamente por un grupo (o panel) de entrevistadores, en vez de hacerlo en forma secuencial o individual.

Algunas entrevistas se realizan *por teléfono* y llegan a ser más exactas que las que se realizan cara a cara para juzgar la conciencia, la inteligencia y las habilidades interpersonales de un candidato. Como ninguna de las dos partes tiene que preocuparse por cuestiones como la vestimenta o el apretón de manos, las entrevistas telefónicas se centran más en respuestas sustanciales. O tal vez los solicitantes — un tanto sorprendidos por las llamadas inesperadas del reclutador — sencillamente brinden respuestas más espontáneas.³⁰ En un estudio típico, los entrevistadores tendían a evaluar de manera más favorable a los candidatos por teléfono que en las entrevistas cara a cara, especialmente cuando los solicitantes no eran tan atractivos físicamente. Los entrevistadores obtenían conclusiones similares acerca de los aspirantes cuando los cuestionaban cara a cara o mediante videoconferencias. Los candidatos preferían las entrevistas cara a cara.³¹

¿Qué tan útiles son las entrevistas?

Aunque prácticamente todas las organizaciones utilizan entrevistas, la evidencia estadística que respalda su validez es algo ambigua. Gran parte de las primeras investigaciones dieron a las entrevistas de selección puntuaciones bajas en cuanto a su confiabilidad y validez.³² Sin embargo, investigaciones recientes indican que “la validez de las entrevistas es mayor de lo que se creía”.³³ La clave para que la entrevista sea útil depende de la forma en que se aplica. Con base en un estudio sobre la validez de las entrevistas, se llega a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la predicción del desempeño en el trabajo, las entrevistas situacionales tienen, en promedio, una validez mayor que las conductuales.
- Las entrevistas estructuradas, independientemente de su contenido, son más válidas que las no estructuradas para predecir el desempeño laboral. Son más válidas en parte porque son más confiables; por ejemplo, el mismo entrevistador realiza la entrevista de forma más consistente con los diversos candidatos.³⁴

- Las entrevistas individuales, sean estructuradas o no, tienen mayor validez que las de panel, donde diversos entrevistadores asignan las puntuaciones en un mismo ambiente.³⁵

En resumen, las entrevistas situacionales estructuradas (donde se les pregunta a los candidatos que harían en una circunstancia específica), realizadas cara a cara, parecen ser las más fructíferas para predecir el rendimiento laboral. Sin embargo, convertirse en un entrevistador eficiente depende, en parte, del hecho de evitar los errores más frecuentes en la entrevista, como se verá a continuación.

Cómo evitar los errores más comunes durante las entrevistas

La utilidad de una entrevista llega a verse afectada por varios errores comunes. En esta sección veremos algunos de ellos, así como sugerencias para evitarlos.

Juicios apresurados

Una de las equivocaciones más frecuentes es que los entrevistadores tienden a inferir conclusiones (a hacer juicios apresurados) sobre los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista. De hecho, esto suele ocurrir incluso antes de que comience la entrevista, con base en las puntuaciones de los exámenes o en los datos del currículo.³⁶ Una psicóloga londinense entrevistó a los directores ejecutivos de 80 compañías importantes, y llegó a la siguiente conclusión acerca de los juicios apresurados durante las entrevistas de selección: “En realidad, para dar una buena impresión, usted ni siquiera tiene tiempo de abrir la boca [...] La respuesta del entrevistador ante usted generalmente será con base en su imagen [es decir,] la forma en que entra por la puerta, la postura que adopta, si sonríe, si tiene un aura cautivante, si su saludo de mano es firme y confiable. Usted tiene alrededor de medio minuto para causar un impacto y, después de eso, lo que haga contribuirá con una buena o mala primera impresión [...] Se trata de una respuesta muy emocional.”³⁷

Para los entrevistadores, tales conclusiones destacan por qué es importante comenzar con el pie derecho frente al entrevistador. Por lo general, los entrevistadores se forman una idea sobre el candidato durante los primeros minutos de la entrevista, y aun cuando el encuentro se prolongue más allá de cierto punto, es frecuente que sus decisiones varíen poco. Desde el punto de vista del entrevistador, las conclusiones destacan la importancia que tiene postergar conscientemente una decisión y mantener la mente abierta hasta que termine la entrevista.

Resulta muy común que los entrevistadores decidan en los primeros minutos, ya sea por el aspecto del solicitante, o bien, por la asociación de semejanzas de éste con otras personas. Es algo parecido a la “atracción a primera vista”. Este problema debe reducirse mediante la capacitación a los entrevistadores, ya que los juicios que se realizan de esta manera, por lo general son erróneos.

Énfasis negativo

Obtener conclusiones apresuradas resulta especialmente problemático por el hecho de que los entrevistadores también suelen dar un sesgo negativo consistente. A menudo los entrevistadores se ven más influidos por la información desfavorable del candidato que por las cuestiones favorables. Asimismo, es más probable que sus impresiones se modifiquen de favorables a desfavorables, que viceversa. De hecho, muchas entrevistas se convierten en búsqueda de información negativa.

¿Qué implicaciones tiene lo anterior? Como entrevistador, recuerde tener la mente abierta y estar muy alerta frente a las impresiones negativas. Como candidato, recuerde el viejo dicho: “Sólo tenemos una oportunidad de dar una buena primera impresión”. Si se comienza con una primera impresión negativa, será casi imposible superar durante la entrevista esa primera mala impresión.

No conocer el trabajo que se va a desarrollar

Los entrevistadores que no saben con precisión en qué consiste el puesto de trabajo, ni qué tipo de candidato es el más conveniente para ocuparlo, con frecuencia toman decisiones basadas en estereotipos incorrectos acerca de lo que hace idóneo a un solicitante. Así, comparan en forma errónea a los candidatos con estereotipos incorrectos. Los estudios al respecto indican constantemente que un mayor conocimiento del puesto de trabajo por parte de los entrevistadores se traduce en mejores entrevistas.³⁸ Los entrevistadores deben saber todo lo posible acerca de la naturaleza del puesto de trabajo para el que realizan la entrevista, así como de los requerimientos humanos (como habilidades interpersonales, conocimiento del trabajo) que la posición demanda.

Presión para contratar

Estar presionado para contratar disminuye la utilidad de una entrevista. En una investigación, se indicó a un grupo de gerentes que supusieran que estaban por debajo de su cuota de reclutamiento. A otro grupo se le dijo que estaba por arriba de su cuota. Quienes se encontraban por debajo evaluaron a los mismos candidatos mucho mejor que aquellos que estaban por arriba de la cuota.³⁹

Error por el orden de la entrevista

El error debido al orden en que se presentan a los candidatos afecta la manera en que se les califica. En un estudio, los investigadores pidieron a los gerentes que evaluaran a un candidato que estaba “apenas en el promedio”, después de haber evaluado a varios candidatos “desfavorables”. El candidato promedio fue evaluado más favorablemente de lo que quizás habría sido de otro modo, ya que el contraste que se produjo ante los candidatos desfavorables hizo ver mejor al candidato promedio de lo que en realidad era.⁴⁰

Influencia del comportamiento no verbal

Las puntuaciones que asigna un entrevistador suelen estar influidas no sólo por lo que dice el solicitante, sino también por la forma en que se comporta o por su apariencia. Los estudios demuestran que, por ejemplo, se evalúa más alto a los candidatos que tienen mayor contacto visual, movimientos con la cabeza, sonrisas u otras conductas no verbales similares. Este tipo de comportamiento a menudo explican más del 80% de las puntuaciones del solicitante.⁴¹ En otro estudio, los indicios vocales (como el tono, la fluidez y las pausas del solicitante) y las señales visuales (como el atractivo físico, la sonrisas y la postura corporal) se correlacionaron con los juicios del evaluador, en cuanto al hecho de si los entrevistados eran agradables, confiables o tenían credibilidad.⁴² En un estudio con 99 graduados universitarios, el aparente nivel de extroversión del entrevistado tuvo una marcada influencia en el hecho de si continuaba uno con entrevistas posteriores y ofertas de empleo finales.⁴³ Los solicitantes extrovertidos son especialmente proclives a la autopromoción, y esta característica está muy relacionada con la percepción del entrevistador de que el candidato es adecuado para el puesto de trabajo.⁴⁴

Atractivo físico

El género y el atractivo de un candidato también son importantes.⁴⁵ En general, los estudios sobre el atractivo han descubierto que la gente suele asignar características más favorables y resultados de vida más exitosos a las personas atractivas.⁴⁶ En otro estudio, los investigadores pidieron a los sujetos que evaluaran a candidatos para un ascenso laboral, con base en las fotografías de los aspirantes. Comparados con las mujeres en igualdad de capacidades, los hombres se consideraron más adecuados para ser contratados y con mayores posibilidades de ascender al siguiente nivel ejecutivo; además, se prefirió a los candidatos más atractivos, en especial si eran hombres.⁴⁷ Estos estereotipos están cambiando; sin embargo, las mujeres aún ocupan únicamente 16% de los puestos corporativos y 1% de las direcciones generales en las empresas de Fortune 500.⁴⁸

Raza

La raza también ocupa un lugar importante en la entrevista. En un estudio se examinaron las diferencias raciales en las puntuaciones de candidatos negros y caucásicos, cuando éstos aparecieron ante tres paneles de entrevistadores: paneles donde la composición racial era sobre todo negra (75% negra, 25% blanca), donde estaba equilibrado en cuanto a raza (50% blanca, 50% negra) y donde era predominantemente caucásica (75% blanca, 25% negra).⁴⁹ En los paneles donde predominaban los negros, los evaluadores blancos y negros calificaron en forma similar a los candidatos blancos y negros. Por otro lado, en los paneles integrados sobre todo por blancos, o en aquellos que estaban representados por igual los negros y los blancos, los aspirantes blancos obtuvieron puntuaciones más altas por parte de los entrevistadores blancos, y los candidatos negros recibieron calificaciones más altas de los entrevistadores negros.

En América Latina esta clase de problemas derivados de los prejuicios por sexo, raza y religión, entre otros, afecta constantemente las entrevistas y ello hace que las decisiones no sean lo suficientemente acertadas. Los responsables del reclutamiento que no tienen sensibilidad suelen recurrir a la discriminación hacia diferentes etnias. Por lo anterior, las empresas que se instalan en América Latina deben establecer planes que traten de evitar la discriminación, especialmente de las mujeres y de una gran variedad de grupos étnicos.

El hecho se repite en el ámbito de las religiones, pues en nuestro continente una mayoría profesa la religión católica y la discriminación a otras religiones, aunque no es muy visible, sí existe. Por ejemplo, varios de los días festivos que se otorgan como asueto a los trabajadores tienen su motivación principal en una festividad religiosa católica.

Congraciamiento

Los solicitantes también aumentan la posibilidad de recibir ofertas laborales mediante la autopromoción y el *congraciamiento*, el cual implica, por ejemplo, coincidir con las opiniones del reclutador para enviar la señal de que tienen creencias similares. La *autopromoción* significa exaltar las habilidades y capacidades propias, con la finalidad de crear la impresión de ser un individuo muy competente.⁵⁰

Implicaciones

Todas estas evidencias tienen varias implicaciones. En el caso del comportamiento no verbal (como el contacto visual), parece que los candidatos, que de otra manera se con-

siderarían inferiores, y que están entrenados para “actuar de la manera correcta” en las entrevistas, con frecuencia reciben puntuaciones más altas que los solicitantes más competentes que carecen de las habilidades no verbales correctas para las entrevistas. Por lo tanto, más allá de la conducta, los entrevistadores deberían esforzarse por saber quién es la persona y qué es lo que dice. En segundo lugar, los atributos demográficos y físicos —como el atractivo físico, el género, la raza— podrían afectar las decisiones del entrevistador. Puesto que esta clase de atributos tienden a ser irrelevantes para el desempeño laboral, los entrevistadores deben prever la influencia potencial de este tipo de sesgos y evitar que afecten sus percepciones.

Aspirantes con capacidades diferentes y la entrevista de empleo

Un estudio realizado por el Centro de Investigación y Evaluación de la Agencia Nacional de Servicios para personas con capacidades diferentes ofrece cierta información, sobre lo que las personas discapacitadas que utilizan “tecnología de apoyo” en el trabajo (por ejemplo, software para reconocimiento de voz) esperan y prefieren respecto de los entrevistadores.⁵¹

Los investigadores encuestaron a 40 individuos discapacitados de diversas ocupaciones para llegar a sus conclusiones. El principal hallazgo fue que, desde el punto de vista de la persona discapacitada, los entrevistadores evitaban hablar en forma directa de la discapacidad, de modo que tomaban sus decisiones sin conocer todos los hechos. Los individuos con capacidades diferentes prefieren una charla abierta, que le permita al empleador aclarar por completo sus dudas y llegar a conclusiones informadas. Los candidatos discapacitados dijeron que les gustaría que los entrevistadores les formularan las siguientes preguntas:

- ¿Hay algún tipo de ambiente o equipo especial que le facilitaría el proceso de la entrevista? Y,
- ¿Hay algún tipo específico de tecnología que utiliza o que haya utilizado en empleos anteriores para facilitar su trabajo?

Lineamientos para dirigir una entrevista

Para realizar una entrevista más efectiva, siga los lineamientos que se presentan en esta sección.

Planear la entrevista

Inicie revisando la solicitud de empleo y el currículum del candidato, y anote cualquier área que le parezca vaga o que pueda indicar fortalezas y debilidades. Repase el plan y la especificación del puesto de trabajo para iniciar la entrevista con una imagen clara de las características del candidato ideal. En un estudio, alrededor del 39% de 191 candidatos indicó que los entrevistadores estaban poco preparados o mal enfocados.⁵²

Estructurar la entrevista

Pocos pasos resultan tan fundamentales como estructurar la entrevista, ya que esto no sólo asegura una mayor consistencia, sino que también garantiza que las preguntas brindarán información real sobre el desempeño que el candidato tendrá en el puesto de trabajo —y eso, desde luego, es el objetivo de la entrevista. Hay varias formas de incrementar

la estandarización de la entrevista, o de ayudar al entrevistador a formular preguntas más consistentes y más relacionadas con el puesto de trabajo,⁵³ y son las siguientes:⁵⁴

1. Estudie la descripción del puesto de trabajo y base las preguntas en responsabilidades laborales reales. Esto disminuirá las preguntas irrelevantes basadas en creencias imprecisas sobre los requisitos del puesto.
2. Utilice preguntas situacionales, conductuales o relacionadas con los conocimientos laborales, así como también criterios objetivos para evaluar las respuestas de los entrevistados. Las preguntas que únicamente solicitan opiniones y actitudes, metas y aspiraciones, así como descripciones basadas en creencias personales y autoevaluaciones, permiten que los candidatos se presenten de una manera favorable o eviten revelar sus debilidades. Ejemplos de preguntas estructuradas son:
 - i. Preguntas situacionales: “Suponga que está haciendo una presentación de ventas y que le formulan una pregunta técnica difícil que no puede contestar. ¿Qué haría?”;
 - ii. Preguntas acerca de conductas anteriores: “¿Puede ofrecer un ejemplo de un caso concreto donde haya hecho una presentación de ventas realmente eficaz?”;
 - iii. Preguntas de antecedentes: “¿Qué experiencia laboral, capacitación u otras destrezas tiene para laborar en un entorno de trabajo en equipo?”;
 - iv. Preguntas sobre conocimientos laborales: “¿Cuáles factores se deben tomar en cuenta para desarrollar una campaña de publicidad para televisión?”
3. Capacite a los entrevistadores. Por ejemplo, revise las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo con sus entrevistadores y oriéntelos para que eviten preguntas potencialmente discriminatorias. Los estudios indican que la capacitación de los entrevistadores incrementa su eficacia.⁵⁵
4. Utilice las mismas preguntas con todos los candidatos. Esto reduce el sesgo debido a que a todos se les da exactamente la misma oportunidad.
5. Si es posible, utilice escalas de puntuación para evaluar las respuestas. Para cada pregunta, suministre varias respuestas ideales posibles, así como su calificación para cada una. Luego evalúe las respuestas de cada solicitante usando esta escala. (Véase la figura 4.6, páginas 153-154).
6. Utilice a varios entrevistadores, pues esto logra reducir el sesgo disminuyendo la relevancia de las opiniones idiosincrásicas de un solo entrevistador y dando más puntos de vista.
7. Si es posible, use un formulario estandarizado para entrevista. Las entrevistas que se basan en guías estructuradas, como la que se ilustra en la figura 4.7, por lo general generan mejores entrevistas.⁵⁶ Por lo menos, numere sus preguntas antes de la entrevista.
8. Tome notas breves y discretas durante la entrevista, lo cual suele ayudar a superar el “efecto de lo reciente” (dar demasiada importancia a los últimos minutos de la entrevista). También ayuda a que no se tomen decisiones apresuradas con base en información inadecuada desde el principio de la entrevista; además, contribuye a refrescar su memoria una vez que la entrevista haya terminado. Las investigaciones sugieren que el entrevistador debería tomar notas, pero no demasiadas, en vez de anotar únicamente los aspectos relevantes de lo que dice el candidato.⁵⁷

La entrevista debe llevarse a cabo en una oficina privada, donde no se reciban llamadas telefónicas y se puedan minimizar las interrupciones.

FIGURA 4.7 Guía para una entrevista estructurada

GUÍA PARA ENTREVISTAR A UN CANDIDATO

Al entrevistador: Esta guía para entrevistar a un candidato sirve para ayudar a la selección y colocación de la fuerza laboral. Si se utiliza con todos los solicitantes a un puesto de trabajo, le ayudará a compararlos y le brindará más información objetiva de la que obtendría con entrevistas no estructuradas.

Puesto que se trata de una guía general, no todos los reactivos se aplican para cada caso. Omita aquellos que no sean pertinentes y agregue las preguntas adecuadas para el puesto de trabajo específico. Al final del formulario encontrará espacio para las preguntas adicionales.

Las leyes federales prohíben la discriminación en el empleo debido al género, la raza, el color de piel, el origen nacional, la religión, las discapacidades y, en la mayoría de los casos, la edad. La legislación de la mayoría de las entidades también prohíbe algunos o todos los tipos de discriminación laboral antes mencionados, así como la discriminación por el estado civil o el abolengo. Los entrevistadores deben tener cuidado de evitar cualquier pregunta que sugiera que se tomarán decisiones respecto del empleo considerando cualesquiera de tales factores.

Intereses laborales

Nombre _____ Puesto que solicita _____

¿Qué cree usted que implica el puesto (de trabajo)? _____

¿Por qué desea el puesto (de trabajo)? _____

¿Por qué considera que está calificado para ese puesto? _____

¿Cuáles son sus aspiraciones salariales? _____

¿Qué sabe acerca de nuestra empresa? _____

¿Por qué desea trabajar para nosotros? _____

Situación laboral actual

¿Actualmente tiene un empleo? _____ Sí _____ No. Si responde de forma negativa, ¿durante cuánto tiempo ha estado desempleado? _____

¿Por qué no tiene empleo? _____

Si actualmente está trabajando, ¿por qué está solicitando este puesto? _____

¿Cuándo estaría disponible para empezar a trabajar con nosotros? _____

Experiencia laboral

(Inicie con el último puesto o con el puesto actual del solicitante, y continúe hacia atrás. Se deben cubrir todos los periodos. Revise al menos hasta 12 años antes, dependiendo de la edad del candidato. El servicio militar debería considerarse como un empleo.)

Empleador actual o último _____ Dirección _____

Fechas de empleo: desde _____ hasta _____

Nombre del puesto de trabajo actual o del anterior _____

¿Cuáles son (eran) sus responsabilidades? _____

¿Ocupó el mismo puesto de trabajo durante todo el tiempo que laboró en esa empresa? _____ Sí _____ No.

Si su respuesta es negativa, describa los diversos puestos que tuvo con ese empleador, cuánto tiempo ocupó cada uno y las principales responsabilidades de cada uno. _____

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuánto gana actualmente? _____ Comentarios _____

Nombre de su supervisor actual o anterior _____

¿Qué le gustaba más de ese puesto de trabajo? _____

¿Qué le gustaba menos de ese puesto? _____

¿Por qué pensó en renunciar? _____

¿Por qué piensa en renunciar en este momento? _____

Comentarios u observaciones del entrevistador _____

(continúa)

¿Qué hacía antes de trabajar en su último empleo? _____

¿Dónde trabajaba? _____

Lugar _____ Nombre del puesto _____

Responsabilidades _____

¿Ocupó el mismo puesto de trabajo durante todo el tiempo que laboró en esa empresa? _____ Sí _____ No.

Si respondió de manera negativa, describa los puestos que ocupó, cuándo lo hizo y las responsabilidades de cada uno.

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuál fue su salario final? _____

Nombre de su último supervisor _____

¿Podemos ponernos en contacto con esa empresa? _____ Sí _____ No

¿Qué le gustaba más de ese puesto de trabajo? _____

¿Qué le gustaba menos de ese puesto? _____

¿Por qué renunció a ese puesto? _____

¿Trabajaría ahí nuevamente? _____

Entrevistador: Si hay algún vacío entre los diversos períodos de empleo, pregunte al candidato al respecto. _____

Comentarios u observaciones del entrevistador _____

¿Qué hacía antes de trabajar en esa empresa? _____

¿Qué otros empleos o experiencia ha tenido? Describalos brevemente y explique las responsabilidades generales de cada uno.

¿Ha estado desempleado en los últimos cinco años? _____ Sí _____ No. ¿Qué esfuerzos hizo para encontrar trabajo?

¿Qué otra experiencia o capacitación tiene que le ayudaría a calificar para el puesto que solicita? Explique cómo y dónde obtuvo esa experiencia o capacitación. _____

Formación profesional o académica

¿Qué educación o capacitación tiene que le ayudaría en el puesto que solicita? _____

Describa cualquier educación formal que haya tenido. (El entrevistador debe sustituir por capacitación técnica, en caso necesario).

Actividades no curriculares, deportivas o sociales

¿Qué hace en su tiempo libre? _____ Empleo de medio tiempo _____ Deportes _____ Espectador de eventos deportivos
_____ Clubes _____ Otro. Por favor, explique. _____

Preguntas específicas del entrevistador

Entrevistador: Agregue cualquier pregunta sobre el puesto específico para el cual está haciendo la entrevista, y deje espacio para respuestas breves. (Tenga cuidado de evitar preguntas que podrían considerarse como discriminatorias).

Personal

¿Estaría dispuesto a cambiar de residencia? _____ Sí _____ No

¿Estaría dispuesto a viajar? _____ Sí _____ No

¿Cuál es la cantidad de tiempo máxima que viajaría? _____

(continúa)

¿Podría laborar tiempo extra? _____

¿Podría laborar los fines de semana? _____

Autoevaluación

¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes? _____

¿Cuáles considera que son sus puntos débiles? _____

Entrevistador: Compare las respuestas del solicitante con la información de la solicitud de empleo. Aclare cualquier discrepancia.

Antes de que el candidato se retire, el entrevistador debería ofrecerle información básica acerca de la organización y de la vacante, si aún no se ha hecho. El aspirante debe recibir información sobre la ubicación del trabajo, el horario laboral, el sueldo o salario, el tipo de remuneración (salario o salario más bonos, etc.), y otros factores que podrían afectar el interés del solicitante acerca del puesto de trabajo.

Impresiones del entrevistador

Califique cada una de las características de 1 a 4, donde 1 es la puntuación más alta y 4 la más baja.

Características personales	1	2	3	4	Comentarios
Apariencia física					
Desenvolvimiento, modales,					
Elocuencia					
Cooperación con el entrevistador					
Características relacionadas con el puesto de trabajo					
Experiencia para este puesto					
Conocimientos del puesto					
Relaciones interpersonales					
Eficacia					

Calificación general para el puesto

1	2	3	4	5
____ Superior	____ Por arriba del promedio	____ Promedio	____ Marginal	____ Insatisfactorio
	(muy calificado)	(calificado)	(poco calificado)	

Comentarios o señalamientos _____

Entrevistador _____ Fecha _____

Fuente: Adaptada de The Dartnell Corporation, © 1992.

Establecer empatía

El principal objetivo de la entrevista es conocer al solicitante, y para lograrlo necesita relajarlo. Salude al candidato e inicie la entrevista con una pregunta que no sea polémica, quizás acerca del clima o del tránsito vehicular. Por regla general, todos los aspirantes (incluyendo a quienes llegan de manera espontánea) deben recibir un trato

amistoso y cortés, no sólo por razones humanitarias, sino porque la reputación de su organización está en juego.

Preguntar

Trate de seguir su guía para una entrevista estructurada o las preguntas que haya redactado de antemano. En la figura 4.8 encontrará una lista de preguntas a elegir (como “¿qué es lo que mejor lo califica para el puesto vacante?”).

FIGURA 4.8 Algunas preguntas de entrevista para plantear o responder

¿Qué salario espera recibir? _____

¿Por qué desea cambiar de trabajo o por qué dejó su último empleo? _____

¿Cuál fue su logro más importante en su último empleo? _____

¿Cuántas horas labora normalmente por semana? _____

¿Qué aspectos le gustaban y le disgustaban en su último empleo? _____

¿Cómo se llevaba con sus superiores y sus subalternos? _____

¿Cómo evaluaría la empresa donde tuvo su último empleo? _____

¿Qué aspecto lo califica mejor para el puesto vacante? _____

¿Qué le interesa más acerca del puesto vacante? _____

¿Cómo estructuraría este puesto de trabajo u organizaría su departamento? _____

¿Qué tipo de control o datos financieros querría obtener y por qué? _____

¿De qué manera establecería sus principales líneas internas y externas de comunicación? _____

¿Qué le gustaría decirme acerca de usted? _____

¿Se ha mantenido en su campo de trabajo? ¿De qué manera? _____

¿Qué hace en su tiempo libre? _____

¿Qué medidas está tomando para alcanzar sus metas? _____

¿Qué hacía su padre? ¿Y su madre? _____

¿A qué se dedican sus hermanos y hermanas? _____

¿Alguna vez ha trabajado en un proyecto de grupo y, de ser así, qué papel jugó? _____

¿Cómo es un día común para usted? _____

¿Qué es lo que lo motiva a trabajar? _____

¿Prefiere trabajar solo o en equipo? _____

¿Cuando contrata a una persona, qué busca en ella? _____

¿Firmaría un acuerdo de no competencia o un contrato de empleo? _____

¿Por qué deberíamos contratarlo? _____

Una forma de obtener más respuestas espontáneas consiste en aclarar que se verificarán las referencias. Pregunte, “si yo llamara a su jefe para formularle algunas preguntas y él fuera muy abierto conmigo, ¿qué cree que me diría acerca de sus fortalezas, sus puntos débiles y su desempeño general?”.⁵⁸

El apartado *RH en la práctica* resume algunas cuestiones que se deben y no se deben hacer al plantear preguntas.

Cerrar la entrevista

Cuando esté a punto de terminar la entrevista, deje tiempo para responder cualquier pregunta del candidato y, en caso necesario, para recomendar su empresa al solicitante.

Procure terminar la entrevista con un comentario positivo. Diga al aspirante si se interesa por él y cuál será el siguiente paso. Asimismo, si tiene que rechazarlo, hágalo de forma diplomática (por ejemplo, con la frase: “Aun cuando sus antecedentes son excelentes, hay otros candidatos cuya experiencia es más adecuada para nuestras necesidades”).

Revisar la entrevista

Una vez que el candidato se vaya, revise sus notas, llene la guía para la entrevista estructurada (en caso de que no lo haya hecho durante la entrevista), y repase la entrevista mentalmente mientras esté fresca.

USO DE OTRAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Investigación de antecedentes y verificación de las referencias

Aproximadamente 82% de los gerentes de recursos humanos indica que verifica los antecedentes de los candidatos; 80% investiga sus antecedentes penales y 35% verifica

RH EN LA PRÁCTICA

LO QUE SE DEBE O NO SE DEBE HACER EN LAS PREGUNTAS DE ENTREVISTA

- **No** haga preguntas que se respondan tan sólo con un sí o un no.
- **No** ponga palabras en la boca del solicitante ni dé indicios de la respuesta deseable; por ejemplo, al asentir con la cabeza o al sonreír cuando da la respuesta correcta.
- **No** interrogue al aspirante como si se tratara de un criminal, tampoco sea condescendiente, sarcástico ni desatento.
- **No** monopolice la entrevista ni deje que el aspirante la domine, de manera que usted pueda formular todas sus preguntas.
- **Haga** preguntas abiertas.
- **Escuche** al candidato para animarlo a expresar sus pensamientos con plenitud.
- **Obtenga** las opiniones y los sentimientos del candidato repitiendo el último comentario de él en forma de pregunta (como “¿a usted no le gustaba su último empleo?”).
- **Solicite** ejemplos.⁵⁹ Si el candidato nombra fortalezas o debilidades específicas, por ejemplo, diga: “¿cuáles serían algunos ejemplos específicos que demuestren cada una de sus fortalezas?”

el historial de crédito.⁶⁰ Hay dos razones fundamentales para investigar los antecedentes. Una consiste en verificar la precisión de la información dada previamente por el candidato, y la otra en descubrir información nociva, como antecedentes penales.

Qué es lo que se debe verificar

Las áreas antecedentes que suelen verificarse son las fechas de antiguos empleos, el servicio militar, la formación académica, la identificación (fecha de nacimiento y dirección),⁶¹ los antecedentes penales (residencia actual y anterior), el historial crediticio, el número del seguro social y las referencias.⁶² La profundidad de la investigación depende del puesto de trabajo que se desea cubrir. Por ejemplo, la verificación del historial crediticio y de la formación académica sería más importante al contratar a un contador que a un jardinero. En cualquier caso, no es aconsejable limitar las investigaciones de los antecedentes a los empleados recién contratados, es decir, revise periódicamente, digamos, el historial de crédito de empleados que tienen fácil acceso a los valores de la empresa.

Cómo reunir información acerca de los antecedentes

Hay varias formas de reunir información sobre los antecedentes. La mayoría de las empresas trata al menos de verificar por teléfono el puesto actual, el salario y las fechas de empleo de un candidato con su empleador actual (suponiendo que esto fue autorizado por el candidato). Otros llaman a los supervisores actuales o anteriores para tratar de descubrir más información sobre su motivación, sus habilidades técnicas y su capacidad para trabajar con otras personas.

Verificación de sitios en redes sociales

Cada vez más empleadores están verificando las redes sociales y los sitios de Internet publicados por sus candidatos. Una empresa recurrió a Facebook.com y descubrió que los intereses de uno de sus principales solicitantes eran fumar marihuana y disparar armas de fuego. Probablemente el estudiante bromeaba, pero no le ofrecieron el trabajo.⁶³ Después de realizar una revisión en línea de este tipo, los reclutadores encontraron que 31% de los aspirantes habían mentido acerca de sus calificaciones, y que 19% había publicado información acerca de su consumo de alcohol o drogas, según una encuesta de Careerbuilder.com.⁶⁴

Eficacia de la verificación de referencias

Si se maneja de manera correcta, la verificación de los antecedentes es una forma directa y poco costosa de investigar información real acerca del aspirante (como los nombres del puesto actual y de los puestos anteriores). Sin embargo, la verificación de las referencias también llega a ser contraproducente. Por un lado, a la referencia le resultaría muy difícil demostrar que la mala referencia que dio sobre un candidato estuviera justificada. Así pues, el aspirante rechazado cuenta con varias opciones legales, como demandar a la referencia por difamación, hecho que podría evitar, de manera comprensible, que los antiguos empleadores y supervisores den referencias honestas.⁶⁵

No sólo el miedo de las represalias legales origina una referencia inútil o confusa. Muchos supervisores no desean afectar las posibilidades de que un antiguo empleado encuentre un trabajo; quizás otros prefieran dar buenas recomendaciones de un traba-

jador incompetente para deshacerse de él. Por lo tanto, aun cuando se verifiquen las referencias por teléfono, hay que tener cuidado de formular las preguntas correctas y de juzgar si las respuestas de la referencia eran evasivas y si fuera el caso por qué.

Por consiguiente, la verificación de las referencias se convierte en una herramienta relativa y no definitiva en el proceso de selección, pues resulta difícil que un individuo dé referencias negativas de otro, especialmente cuando la salida de un trabajador se debe a muchas circunstancias. También hay que señalar que algunas personas carentes de ética llegan a utilizar esta oportunidad para causar daños a otras. Después de todo, los puntos de vista son circunstanciales.

Lograr que las verificaciones de referencias sean más útiles

Se pueden tomar varias medidas para que las verificaciones de referencias sean más útiles.

En primer lugar, utilice un formulario estructurado como el de la figura 4.9, el cual ayudará a que no se pasen por alto preguntas relevantes. En segundo lugar, considere las referencias que da el solicitante como fuente de otras referencias que conozcan su desempeño. Así, se preguntaría a cada referencia del candidato: “¿Me indicaría, por favor, el nombre de alguien más que podría estar familiarizado con el rendimiento laboral del solicitante?” De ese modo, se comenzaría a obtener información de referencias que serían más objetivas, ya que no fueron citadas en forma directa por el candidato. Tal vez el hecho de ponerse en contacto con dos superiores, dos compañeros de trabajo y dos subalternos de cada trabajo anterior del aspirante, ofrezca una imagen más confiable de éste.

En tercer lugar, plantee también preguntas abiertas, como “¿qué tanto necesita el aspirante que lo dirijan en su trabajo?”, para obtener referencias para hablar más acerca del candidato.

En cuarto lugar, las compañías que contestan las solicitudes de referencias deberían asegurarse de que únicamente intervengan los gerentes autorizados. Los trabajadores pueden emprender acciones legales por referencias difamatorias. Incluso existen empresas que, por una tarifa, llaman a compañías que los antiguos empleados sospechan que dan malas referencias. Un supervisor, al describir a un antiguo empleado municipal, manifestó que “usaba palabras altisonantes, era incompetente y que casi tenía a la ciudad de rodillas”.⁶⁶

Ahora existen “docenas” de empresas que verifican referencias, como Allison & Taylor Reference Checking Inc. de Jamestown, Nueva York, que efectúan este tipo de actividades.⁶⁷

Hay muchas otras cuestiones que el empleador puede hacer para evitar a los candidatos indeseables. Siempre solicite al menos dos formas de identificación y exija siempre a los aspirantes que llenen una solicitud de empleo. Compare la solicitud con el currículo (la gente suele ser más creativa en sus currículos que en sus solicitudes de empleo, donde deben confirmar la información).⁶⁸

Pruebas de honestidad

Pruebas de honestidad de papel y lápiz

La práctica eliminación del polígrafo como herramienta de selección originó un floreciente mercado para las pruebas de honestidad de papel y lápiz. Se trata de pruebas

FIGURA 4.9 Formulario para verificación de referencias

(Verifique que el aspirante haya dado su autorización por escrito antes de realizar la verificación de referencias).

Nombre del candidato _____

Nombre de la referencia _____

Nombre de la empresa _____

Fechas de empleo
De: _____ A: _____

Puesto(s) que ocupaba _____

Historia salarial _____

Razones por las que dejó el trabajo _____

Explique las razones de su llamada y verifique la información anterior con el supervisor (incluyendo las razones por las que dejó el trabajo)

1. Por favor, describa el tipo de trabajo del que era responsable el candidato.

2. ¿Cómo describiría las relaciones del solicitante con sus compañeros de trabajo, subalternos (si aplica) y superiores?

3. ¿El candidato tenía una actitud positiva o negativa hacia el trabajo? Por favor, explique.

4. ¿Cómo describiría la cantidad y calidad de los resultados generados por el antiguo empleado?

5. ¿Cuáles eran sus fortalezas en el puesto de trabajo?

6. ¿Cuáles eran sus debilidades en el puesto de trabajo?

7. ¿Cuál es su evaluación general del candidato?

8. ¿Lo recomendaría para este puesto de trabajo? ¿Por qué?

9. ¿Considera que este individuo es elegible para una recontratación? ¿Por qué?

¿Otros comentarios?

Fuente: Society for Human Resource Management, © 2004. Se reproduce con autorización, a través de Copyright Clearance Center.

psicológicas diseñadas para predecir la tendencia de los candidatos hacia actitudes deshonestas. La mayoría de tales pruebas miden las actitudes respecto de, por ejemplo, la tolerancia hacia las personas que roban, la aceptación de justificaciones para el hurto y la aceptación de actividades relacionadas con el fraude.

Al principio, los psicólogos se mostraron preocupados por la proliferación de las pruebas de honestidad de papel y lápiz, sin embargo, hay estudios que apoyan su validez. Una investigación se concentró en 111 empleados, contratados por una importante cadena de tiendas de abarrotes para que trabajaran en sus tiendas o en mostradores de gasolineras.⁶⁹ La empresa estimó una “disminución” del 3% en sus ventas; además, creía que esto se debía en gran parte al robo. Las puntuaciones en una prueba de honestidad predijeron con éxito el robo, medido por el número de despidos por hurto.

En la práctica, la detección de candidatos deshonestos no sólo requiere del uso de pruebas de papel y lápiz, sino también de un procedimiento profundo de selección, que incluya la verificación de referencias y entrevistas. Un experto sugiere seguir los pasos que se muestran en la sección *RH en la práctica*.

RH EN LA PRÁCTICA

CÓMO DETECTAR LA DESHONESTIDAD

Haga preguntas directas. Haga preguntas directas en entrevistas cara a cara. Por ejemplo, tal vez no tenga nada de malo preguntar al aspirante: “¿Alguna vez ha robado algo a una empresa?” “¿Recientemente ha tenido otros empleos además de los enumerados en su solicitud?” Y “¿la información de su solicitud presenta declaraciones falsas o información distorsionada?”.

Escuche en vez de hablar. Permita que el aspirante hable, de modo que usted averigüe lo más posible acerca de ese individuo.

Verifique el historial crediticio. En su formulario de solicitud de empleo incluya una cláusula que le otorgue el derecho de comprobar ciertos antecedentes del solicitante, incluyendo su historia de crédito y sus multas de tránsito.

Verifique todas las referencias. De manera rigurosa, investigue las referencias laborales y personales.

Considere la posibilidad de utilizar pruebas de honestidad de papel y lápiz. Piense en usar pruebas de papel y lápiz, y pruebas psicológicas para verificar la honestidad.

Haga un examen antidoping. Diseñe un programa para la detección del consumo de drogas y entregue a cada solicitante una copia de la política de la empresa al respecto.

Realice inspecciones. Establezca una política de indagación. Entregue a cada candidato una copia de la política organizacional al respecto y dígame que la devuelva firmada. La política debería establecer que todos los casilleros, escritorios y bienes similares son propiedad de la organización y que pueden inspeccionarse de forma rutinaria.

Sea precavido. El hecho de ser rechazado por deshonestidad tiene mayor estigma que ser rechazado por, digamos, una comprensión mecánica deficiente. Además, en Estados Unidos algunos estados como Massachusetts y Rhode Island limitan el uso de pruebas de honestidad de papel y lápiz. Por lo tanto, asegúrese de proteger los derechos de sus candidatos y empleados a la privacidad, así como de cumplir con lo que dicta la legislación en cuanto al uso de pruebas de honestidad.

Grafología

El uso de la grafología (el análisis de la caligrafía) se basa en el supuesto de que los rasgos básicos de la personalidad de quien escribe se expresan en su caligrafía. Así pues, la grafología es parecida a las pruebas proyectivas acerca de la personalidad.

Aunque algunos expertos estiman que más de 1,000 empresas estadounidenses utilizan el análisis grafológico para evaluar a los candidatos a ciertos puestos estratégicos, la validez de la grafología es cuestionable, por decir lo menos. En general, la evidencia sugiere que la grafología no predice el rendimiento laboral.⁷⁰

Exámenes médicos

El siguiente paso en el proceso de selección suele ser un examen médico, y hay varias razones para hacerlo. Una es verificar que el aspirante cumpla con los requisitos físicos del puesto de trabajo; otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato. El examen médico también podría revelar enfermedades transmisibles que el aspirante desconozca.

Detección de abuso de sustancias

Cada vez más empleadores realizan exámenes para la detección del consumo de drogas. La práctica más común consiste en examinar a los candidatos justo antes de que se les contrate formalmente. Muchos otros examinan a sus trabajadores actuales cuando hay una razón para creer que han estado consumiendo drogas, después de un accidente laboral o ante la presencia de síntomas conductuales evidentes, como retardos habituales o un elevado ausentismo. Algunas compañías aplican exámenes para la detección del consumo de drogas de manera aleatoria o periódica; en tanto que otras los exigen cuando transfieren o ascienden a empleados.⁷¹ Prácticamente todas las organizaciones (96%) que hacen este tipo de exámenes utilizan muestras de orina.

Problemas

Por desgracia, los exámenes para detectar el consumo de drogas no siempre revelan una correlación precisa en cuanto a los niveles de consumo reales.⁷² Si bien las pruebas de aliento y sanguíneas para detectar alcohol —como aquellas que se realizan en las carreteras a conductores ebrios— se correlacionan estrechamente con los niveles de consumo, las pruebas de orina y sangre para otras drogas tan sólo indican si hay residuos de sustancias ilícitas: no miden ni el nivel de consumo ni el grado de adicción.⁷³

Asimismo, “hay una enorme cantidad de productos que prometen ayudar a los empleados (tanto hombres como mujeres) a aprobar los exámenes para la detección del consumo de drogas”.⁷⁴ Por consiguiente, dichos exámenes implican varias dificultades. Al carecer de evidencias firmes que relacionen los niveles de las drogas en la sangre o la orina con los niveles de consumo, algunos argumentan que tales pruebas violan los derechos de los ciudadanos a la privacidad, y que los procesos son ofensivos e intrusivos. Otros dicen que las pruebas para detección del consumo de drogas en los centros laborales podrían identificar que alguien consume drogas durante sus horas libres, y que esto no tiene relevancia para su trabajo.⁷⁵ Además, algunos empleados reclamarían que estas pruebas violan sus derechos a la privacidad.

En realidad, no está claro que los exámenes para detección del consumo de drogas mejoren la seguridad o el desempeño. Al menos en un estudio realizado por un comité

de la Academia Nacional de Ciencias, se concluyó que excluyendo el alcohol, no hay evidencias claras de que las drogas disminuyan la seguridad o el desempeño laboral.⁷⁶ Otro estudio, que se llevó a cabo en tres hoteles, reveló que los exámenes para detección del consumo de drogas que se realizan antes de la contratación tienen muy poco efecto o ninguno en los accidentes laborales. Sin embargo, la combinación de exámenes previos y aleatorios se relacionó con una reducción significativa de ese tipo de accidentes.⁷⁷

Presentaciones realistas de los puestos

En ocasiones, una dosis de realismo es la mejor herramienta de selección. Por ejemplo, Wal-Mart descubrió que los empleados que renunciaban durante los primeros 90 días lo hacían por conflictos en sus horarios o porque preferían trabajar en otra zona geográfica. Entonces, la organización empezó a explicar de manera clara y hacer preguntas acerca de los horarios de trabajo y las preferencias laborales.⁷⁸ Incluso, un estudio demostró que algunos candidatos aceptaban empleos con la intención de renunciar, algo que una entrevista más realista podría haber evidenciado.⁷⁹

Evaluación del proceso de selección

En la actualidad, un mayor número de empleadores dedica tiempo a evaluar la eficacia de sus procesos de reclutamiento y selección. Por ejemplo, GE compara sus diversas fuentes de reclutamiento con el desempeño de los trabajadores que generan y, de esa manera, ajusta las fuentes que utiliza. Algunas empresas usan “compradores misteriosos” para evaluar sus procesos de reclutamiento y de selección de personal. Así, la empresa de consultoría Bernard Hodes trabajó con uno de sus clientes para crear aspirantes fantasma, con todo y currícula. Luego, tales “candidatos” solicitaron empleo al empleador-cliente e informaron acerca de la eficacia de sus procesos de reclutamiento y selección.⁸⁰ En la tabla 4.1 se resumen la validez y el costo del posible impacto negativo de algunos métodos populares de selección.

TABLA 4.1 Análisis de métodos de evaluación en cuatro criterios básicos

<i>Método de evaluación</i>	<i>Validez</i>	<i>Impacto negativo</i>	<i>Costos (de elaboración/ de aplicación)</i>	<i>Reacciones de los candidatos</i>
Pruebas de habilidades cognitivas	Alta	Alto (para las minorías)	Bajo/bajo	Hasta cierto punto favorables
Prueba de conocimientos del puesto	Alta	Alto (para las minorías)	Bajo/bajo	Más favorables
Pruebas de personalidad	De baja a moderada	Bajo	Bajo/bajo	Menos favorables
Inventarios de datos biográficos	Moderada	De bajo a alto para diferentes tipos	Alto/bajo	Menos favorables
Pruebas de integridad	De moderada a alta	Bajo	Bajo/bajo	Menos favorables
Entrevistas estructuradas	Alta	Bajo	Alto/alto	Más favorables
Pruebas de condición física	De moderada a alta	Alto (para las mujeres y los trabajadores mayores)	Alto/alto	Más favorables
Pruebas situacionales de buen juicio	Moderada	Moderado (para las minorías)	Alto/bajo	Más favorables
Muestras de trabajo	Alta	Bajo	Alto/alto	Más favorables
Centros de evaluación	De moderada a alta	De bajo a moderado, dependiendo del ejercicio	Alto/alto	Más favorables
Pruebas de habilidad física	De moderada a alta	Alto (para las mujeres y los trabajadores mayores)	Alto/alto	Más favorables

Nota: Se encontró escasa evidencia de investigación sobre las reacciones de los candidatos ante las pruebas situacionales de buen juicio y pruebas de habilidad física. Sin embargo, ya que estas pruebas son muy relevantes para el puesto de trabajo, es muy probable que las reacciones de los aspirantes sean favorables.

Fuente: Elaine Pulakos, *Selection Assessment Methods*, SHRM Foundation, 2005, p. 17. Se reproduce con autorización de la Society for Human Resource Management a través de Copyright Clearance Center.

Repaso

Resumen

1. En este capítulo estudiamos varias técnicas para preseleccionar y seleccionar a los candidatos a un puesto de trabajo; la primera fue el uso de evaluaciones.
2. La validez responde la pregunta “¿qué mide esta prueba?”. La validez de criterio consiste en demostrar que los sujetos que lograron buenos resultados en la prueba también los obtienen en su desempeño laboral; la validez de contenido queda demostrada al probar que la evaluación representa una muestra justa del contenido del puesto de trabajo.
3. Tal como lo usan los psicólogos, el término *confiabilidad* siempre significa “consistencia”. Una forma de medir la confiabilidad consiste en aplicar las mismas pruebas (o pruebas equivalentes) al mismo individuo en dos momentos diferentes. También se pueden enfocar en la consistencia interna, comparando las respuestas a reactivos equivalentes en la misma prueba.
4. Hay muchas clases de evaluaciones del personal, como las pruebas de inteligencia, de habilidades físicas, de desempeño laboral, de aptitudes, de inventario de intereses y de personalidad.
5. Tal vez el empleador tenga que demostrar que sus evaluaciones predicen el éxito o el fracaso en el puesto de trabajo. Lo anterior por lo general requiere de un estudio de validación predictiva, aunque muchas veces resultan aceptables otros medios de validación.
6. Los centros de evaluación administrativa son herramientas de selección que exponen a los solicitantes a una serie de ejercicios realistas. Los expertos observan y evalúan el desempeño; después, comprueban sus evaluaciones observando a los participantes cuando vuelven a sus puestos de trabajo. Algunos ejemplos de ejercicios “de la vida real” serían los juegos de negocios simulados, el ejercicio de la bandeja de pendientes y las discusiones grupales.
7. Varios factores y problemas debilitan la utilidad de una entrevista. Éstos serían: tomar decisiones prematuras, hacer que predomine la información desfavorable, desconocer los requisitos del puesto de trabajo, estar bajo presión para contratar, y permitir que influyan el orden de los candidatos y la conducta no verbal.
8. Los cinco pasos de la entrevista son: planear, establecer una buena relación, cuestionar al candidato, cerrar la entrevista y revisar los datos.
9. Otras herramientas de selección son la verificación de referencias, la investigación de antecedentes, los exámenes médicos y los planteamientos realistas.
10. Una vez que haya seleccionado y contratado a trabajadores nuevos, deberá capacitarlos. En el siguiente capítulo hablaremos de la capacitación.

Términos clave

- confiabilidad
- validez de la prueba
- validez de criterio
- validez de contenido
- centros de evaluación administrativa
- entrevista

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Explique el significado de *confiabilidad* y *validez*. ¿Qué diferencia hay entre ambas? ¿En qué aspectos son similares?
2. Redacte un ensayo breve acerca de algunas de las cuestiones éticas y legales de las evaluaciones.
3. Trabaje de manera individual o en equipos, y póngase en contacto con el editor de una prueba estandarizada; obtenga información escrita acerca de su validez y confiabilidad. Presente un

breve informe al grupo, analizando aquello que supuestamente debe medir la prueba, así como el grado en que, en su opinión, cumple con su cometido basándose en las puntuaciones de su validez y confiabilidad.

4. Mencione algunos ejemplos sobre la forma de utilizar los inventarios de intereses para mejorar la selección de la fuerza laboral. Sugiera varios ejemplos de intereses ocupacionales que crea usted que lograrían predecir el éxito en varias ocupaciones, incluyendo las de profesor universitario, contador y programador de computadoras.
5. ¿Por qué es importante realizar investigaciones de los antecedentes antes de emplear a alguien? Describa cómo lo haría.
6. ¿Para qué clase de puestos de trabajo cree usted que son más adecuadas las entrevistas computarizadas? ¿Por qué?
7. Haga una presentación breve titulada “Cómo ser un entrevistador eficaz”.
8. Analice brevemente y dé ejemplos de al menos cinco errores comunes durante las entrevistas. ¿Qué recomendaría para evitar tales errores?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN***Estudio de caso: El investigador inflexible***

Cualquiera que conozca a Marcos Rosen sabe que se trata de un empresario muy estricto para investigar a los candidatos a puestos de trabajo. Su organización, localizada en una ciudad grande del noroeste, brinda asesoría sobre planeación financiera a clientes acaudalados, vende seguros y diseña planes de pensión para individuos y negocios. La gama de clientes de su empresa va desde profesionistas, como doctores y abogados, hasta propietarios de negocios, que son gente bastante complicada en cuanto a asuntos financieros y casi siempre está muy ocupada. Los clientes esperan asesoría exacta que se exprese con claridad y de manera expedita.

Rosen siempre se ha considerado un tanto autocrático. La necesidad de ser muy selectivo con quienes contrata lo ha llevado a ser extremadamente cuidadoso en la forma de investigar a sus candidatos a puestos de trabajo. Quizás algunos de sus métodos sean reprochables. Por ejemplo, solicita que todo candidato ofrezca una lista de nombres y números telefónicos de, por lo menos, cinco personas con quienes haya trabajado en cada empresa anterior, para usarlos como referencias. La verificación de esos datos lleva mucho tiempo pero resulta eficaz.

Por otro lado, algunos de sus otros métodos de selección “duros” podrían resultar problemáticos según la Ley de los Derechos Civiles de 1991 y la LED. Por ejemplo, Rosen pide que todos

los candidatos realicen una prueba sobre honestidad, la cual encontró en el catálogo de una tienda de artículos para oficina. También cree que es muy importante verificar los historiales crediticio y salarial de todo solicitante viable, con el objetivo de descubrir a quienes él llama “indeseables potenciales”. Sin que los candidatos lo sepan, realiza una revisión en el buró de crédito de cada uno de ellos, y contrata los servicios de una empresa que verifica sus antecedentes en cuanto a remuneración e infracciones de tránsito. ■

PREGUNTAS

1. ¿Qué problemas legales específicos enfrentaría Rosen como resultado de los métodos de selección actuales que utiliza su empresa? ¿Qué medidas le sugeriría para solucionar tales dificultades?
2. Con lo que usted sabe del negocio de Rosen, redacte una propuesta de dos cuartillas, donde describa un programa de evaluación y selección de personal para su organización. Señale, en pocas palabras, la clase de pruebas, si propone alguna, que recomendaría y los cuestionarios que aplicaría, así como otros métodos, incluidas las investigaciones por consumo de drogas y la verificación de referencias.

Seguimiento de un caso:

LearnInMotion.com: ¿Tiene usted potencial para las ventas?

De todos los puestos que LearnInMotion debe cubrir, ninguno preocupaba más ni era más problemático que el de vendedor. Este puesto ocasionaba tensión porque ya se deberían empezar a utilizar los fondos de la organización. La compañía ya estaba pagando más de \$5,000 al mes por

concepto de renta, y había firmado compromisos por una amplia gama de gastos, incluyendo pagos mensuales por computadoras a Dell (\$2,000 al mes), un sistema de telefonía (\$800 al mes), una alarma contra robos (\$200 al mes), publicidad (exigida por los fondos del capital, y equivalente a

\$4,000 mensuales), sus propios sueldos (\$10,000 al mes), líneas DSL de alta velocidad (\$600 mensuales), teléfonos (\$400 mensuales) y los servicios de consultoría de un programador (\$4,000 al mes). Debido a esto, aun “sin hacer nada” estaban gastando casi \$40,000 mensuales. Debían ya contar con una fuerza de ventas.

Sin embargo, la contratación de buenos vendedores se estaba convirtiendo en una tarea sumamente difícil. El hecho de contratarlos debería ser muy sencillo: los vendedores de LearnInMotion atienden básicamente a dos tipos de clientes, quienes podrían comprar espacio publicitario en banners o en botones de las diversas páginas electrónicas de la empresa. Para facilitar la situación, Jennifer y Mel habían preparado un kit de medios en línea que describe las mediciones del sitio Web; por ejemplo, en cuanto a las visitas mensuales a la página y en cuanto a indicadores del usuario común, como edad informada y nivel de ingresos. Además de vender anuncios, el personal de ventas también debía tratar con las empresas que producen y distribuyen los CD-ROM y los cursos educativos, para ponerlos a la disposición de los clientes en el sitio LearnInMotion.com. No se trata de “grandes ventas”: como el sitio es nuevo y pequeño, no pueden cobrarle a los anunciantes según el número de usuarios que den clic en sus anuncios, de manera que simplemente cobran una cuota trimestral de \$1,500 por poner listas de sus cursos o colocar anuncios. Los proveedores de contenido también deben aceptar dividir las ganancias de cualquier venta en un 50% con LearnInMotion. El programador y el gerente de oficina pasan parte de su tiempo navegando en Internet para identificar clientes potenciales. Luego, los vendedores se ponen en contacto con esas personas, “les dan un paseo” por el sitio Web para mostrarle sus ventajas y sus funciones, así como para responder sus preguntas.

Este trabajo de ventas era bastante común, por lo que no debería ser difícil cubrir los puestos; sin embargo, la tarea estaba resultando bastante difícil, quizá porque se trataba de una empresa en línea o tal vez porque no estaban ofreciendo una remuneración suficiente. Cualquiera que fuera la razón, les estaba resultando sumamente difícil contratar al menos uno o dos buenos vendedores.

Quizás el mayor problema era decidir cuál de los candidatos tenía realmente un potencial para las ventas. Jennifer y Mel aprendieron dos cuestiones interesantes acerca de las entrevistas a solicitantes de empleo como vendedores. Por ejemplo, cuando le preguntaron al primero cuál había sido su promedio de ventas mensual durante los últimos seis meses, con su empleador actual, respondió: “Oh, recibí el premio del mejor vendedor el mes pasado”. Eso le pareció fabuloso a Mel, hasta que después Jennifer le señaló que tal respuesta no había respondido realmente a su pregunta. La situación se volvió más “extraña” (en palabras de Mel), cuando cinco de los siguientes seis candidatos dieron una respuesta bastante similar: “Fui el mejor vendedor.” “Estuve entre los tres primeros.” “Me enviaron a Las Vegas por ser el mejor vendedor.” Y así por el estilo. Lograr que los candidatos revelaran su promedio mensual de ventas real durante los últimos seis meses fue muy difícil. Considerando el estrecho número de candidatos a vendedores que tenían, cada vez era más evidente que ellos no debían basar sus decisiones de contratación únicamente en la experiencia de los solicitantes. En otras palabras, necesitan encontrar una forma de asegurarse de que los candidatos tuvieran potencial para las ventas, así como las habilidades cognitivas para hablar —incluso con clientes sofisticados— sobre los servicios de LearnInMotion. Ellos desean que ustedes, sus asesores administrativos, los ayuden. A continuación se dan tales actividades de ayuda. ■

PREGUNTAS Y TAREAS

1. ¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas de que nuestra empresa aplicara como rutina un examen de “potencial de ventas” a sus candidatos a vendedores? ¿Cuál sugeriría usted?
2. En específico, ¿qué otras técnicas de selección debería utilizar nuestra empresa para contratar a vendedores con alto potencial?
3. Díganos: ¿Qué hemos hecho mal y que deberíamos hacer ahora?
4. Elabore un cuestionario con preguntas situacionales y conductuales que debamos formular a nuestros candidatos en las entrevistas.

EJERCICIO DE EXPERIENCIA***La entrevista estructurada***

Propósito: Los objetivos de este ejercicio son:

1. Tener práctica en el desarrollo de un formulario para una entrevista estructurada.
2. Practicar el uso de ese formulario.

Conocimientos requeridos: El lector debe estar familiarizado con los problemas estudiados en cuanto a las entrevistas, y con el ejemplo de la guía para la entrevista estructurada de las figuras 4.6 y 4.7.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones:

1. Forme equipos de cuatro o cinco estudiantes. Un estudiante será el aspirante a un puesto de trabajo, y los otros estudiantes elaborarán en conjunto el formulario de la entrevista estructurada y entrevistarán al candidato.
2. Instrucciones para el solicitante: Por favor, no lea más sobre este ejercicio (salga del aula durante algunos minutos).
3. Instrucciones para los entrevistadores: Usted es propietario de un negocio y tiene que entrevistar a un candidato para el puesto de representante de ventas por teléfono. Cuenta con aproximadamente una hora. Ustedes saben que es mejor utilizar una entrevista estructurada para guiarse, de manera que se reunirán durante media hora para elaborar el formulario, basándose en la descripción de puestos de trabajo que se presenta en la figura 3.1 (páginas 84-85). (Sugerencia: Primero elabore una lista de las habilidades más importantes y luego asígneles una calificación, por orden de importancia, en una escala de 5 puntos. Luego, utilice la escala en su formulario de entrevista).
4. Una vez que haya elaborado el formulario de la entrevista estructurada, llame al entrevistado y explíquele que es candidato para el puesto de trabajo y que usted (la persona a quien tendría que reportar si lo contratan) y tal vez otros gerentes lo entrevistarán en grupo. Indíquele cuáles

son las características que se requieren para el puesto.

Luego, entreviste al solicitante; cada entrevistador tomará notas, de manera separada, en su copia del formulario, y pueden tomar turnos para hacer las preguntas.

Después de la entrevista, analicen las siguientes preguntas en el equipo. Con base en las notas que tomaron en la entrevista, ¿qué tan similar fue su percepción acerca de las respuestas del candidato?

¿Coinciden con el potencial que tiene el candidato para el puesto? ¿El candidato hizo buenas preguntas a sus entrevistadores? ¿Alguno de los entrevistadores obtuvo conclusiones apresuradas sobre el solicitante?

Resumen de la descripción del puesto de representante de ventas por teléfono: El titular de este puesto es responsable de generar aproximadamente \$2 millones de utilidades, considerando un presupuesto de gastos de operación de aproximadamente \$4,000 y un presupuesto de muestras de alrededor de 10,000 unidades. De preferencia debe contar con experiencia en ventas o publicidad; un año de experiencia en una empresa, en un puesto de marketing o servicio al cliente. Sería deseable que tuviera amplios conocimientos de los productos y servicios de dicha empresa. El individuo es responsable de vender libros de texto universitarios, programas de cómputo y productos multimedia a los profesores, mediante llamadas telefónicas, y aplicando estrategias de ventas para cumplir las metas de ventas en territorios asignados de pequeñas universidades. Además, el individuo será responsable de generar una cantidad designada de clientes para la editorial, así como de comunicar la retroalimentación acerca del producto y de las tendencias de mercado que observe, en el territorio asignado, a los grupos de editores. No se le asignan responsabilidades de supervisión. De preferencia deberá contar con un título universitario y un alto desempeño académico, o experiencia laboral equivalente. Se

requieren excelentes habilidades organizacionales y de persuasión; debe contar con una excelente capacidad para comunicarse de forma verbal o escrita, y tiene que manejar con eficiencia una PC.

Principales responsabilidades: Impulsar las ventas; alcanzar la meta monetaria de ventas en el territorio asignado de pequeñas universidades; determinar las prioridades de ventas y las estrategias para el territorio, y desarrollar un plan para

implementarlas; llevar a cabo entre 15 y 20 entrevistas con profesores diariamente, durante el año de ventas académicas para alcanzar tales objetivos; realizar presentaciones de productos (incluyendo libros, software y sitios Web); comunicar de manera eficaz la visión central del autor de libros clave; realizar entrevistas de ventas utilizando el modelo comercial de Pearson; efectuar “seguimientos” de libros y tecnología. ■

Referencias

1. Kevin Delaney, “Google Adjusts Hiring Process as Needs Grow”, *Wall Street Journal* (23 de octubre de 2006), pp. B1, B8.
2. Vea Rebecca Bennett y Sandra Robinson, “Development of a Measure of Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 3 (2000), p. 349.
3. Fay Hansen, “Taking ‘Reasonable’ Action to Avoid Negligent Hiring Claims”, *Workforce Management* (11 de septiembre de 2006), p. 31.
4. Anne Anastasi, *Psychological Patterns* (New York: Macmillan, 1968). Vea también Kevin Murphy y Charles David Shafer, *Psychological Testing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 108-124.
5. Robert M. Guion, “Changing Views for Personnel Selection Research”, *Personnel Psychology* 40, núm. 2 (verano de 1987), pp. 199-213.
6. “Hiring Based on Strength Test Discriminates Against Women”, *BNA Bulletin to Management* (22 de febrero de 2005), p. 62.
7. Brad Bushman y Gary Wells, “Trait Aggressiveness and Hockey Penalties: Predicting Hot Tempers on the Ice”, *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 6 (1998), pp. 969-974.
8. “One-third of Job Applicants Flunked Basic Literacy and Math Tests Last Year, American Management Association Survey Finds”, *American Management Association*, www.amanet.org/press/amanews/bjp2001.htm, revisado el 11 de enero de 2008.
9. Scott Hayes, “Kinko’s Dials into Automated Applicants Screening”, *Workforce* 78, núm. 11 (noviembre de 1999), pp. 71-73; observe que el Departamento del Trabajo de Estados Unidos les recordó a los contratistas federales que, incluso si recurren a un tercero para preparar una prueba para el empleo, ellos son “responsables a final de cuentas” de garantizar que sea relevante para el puesto y de que obedezca las leyes de la igualdad para el empleo. “DOL Officials Discuss Contractors’ Duties on Validating Tests”, *BNA Bulletin to Management* (4 de septiembre de 2007), p. 287.
10. Para revisar otros ejemplos, vea William Shepherd, “Increasing Profits By Assessing Employee Work Styles”, *Employment Relations Today* 32, núm. 1 (primavera de 2005), pp. 19-23, y Eric Krell, “Personality Counts”, *HR Magazine* (noviembre de 2005), pp. 47-52.
11. Sarah Gale, “Three Companies Cut Turnover with Tests”, *Workforce* (abril de 2002), pp. 66-69.
12. William Wagner, “All Skill, No Finesse”, *Workforce* (junio de 2000), pp. 108-116. Vea también, por ejemplo, James Diefendorff y Kajal Mehta, “The Relations of Motivational Traits with Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), pp. 967-977.
13. Vea, por ejemplo, Douglas Cellar *et al.*, “Comparison of Factor Structures and Criterion-Related Validity Coefficients for Two Measures of Personality Based on the Five Factor Model”, *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 6 (1996), pp. 694-704; Joyce Hogan *et al.*, “Personality Measurement, Faking, and Employee Selection”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007), pp. 1270-1285.
14. Murray Barrick y Michael Mount, “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis”, *Personnel*

- Psychology* 44, núm. 1 (primavera de 1991), pp. 1-26. Vea también Robert Schneider, Leatta Hough y Marvin Dunnette, "Broad-Sided by Broad Traits: How to Sink Science in Five Dimensions or Less", *Journal of Organizational Behavior* 17, núm. 6 (noviembre de 1996), pp. 639-655. Vea también Paula Caligiuri, "The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor Rated Performance", *Personnel Psychology* 53 (2000), pp. 67-68.
15. Mitchell Rothstein y Richard Goffin, "The Use of Personality Measures in Personnel Selection: What Does Current Research Support?", *Human Resource Management Review* 16 (2006), pp. 155-180.
 16. Kathryn Tyler, "Put Applicants' Skills to the Test", *HR Magazine* (enero de 2000), pp. 75-79.
 17. Neal Schmitt *et al.*, "Computer-Based Testing Applied to Selection of Secretarial Candidates", *Personnel Psychology* 46 (1991), pp. 149-165.
 18. Gretchen Spreitzer, Morgan McCall Jr. y John Mahoney, "Early Identification of International Executive Potential", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 1 (febrero de 1997), pp. 6-29.
 19. Randall Overton *et al.*, "The Pen-Based Computer as an Alternative Platform for Test Administration", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 455-464.
 20. Brian O'Leary *et al.*, "Selecting the Best and Brightest", *Human Resource Management* 41, núm. 3 (otoño de 2002), pp. 25-34.
 21. Gilbert Nicholson, "Automated Assessments", pp. 102-107.
 22. Annette Sychalski, Miguel Quinones, Barbara Gaugler y Katja Pohley, "A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States", *Personnel Management* 50, núm. 10 (primavera de 1997), pp. 71-90. Vea también Winfred Arthur Jr. *et al.*, "A Meta Analysis of the Criterion Related Validity of Assessment Center Data Dimensions", *Personnel Psychology* 56 (2003), pp. 124-154.
 23. Kobi Dayan *et al.*, "Entry-Level Police Candidate Assessment Center: An Efficient Tool or a Hammer to Kill a Fly?", *Personnel Psychology* 55 (2002), pp. 827-848.
 24. Gilbert Nicholson, "Automated Assessments", 102-107.
 25. Robert Plyhart *et al.*, "Web-Based and Paper-and-Pencil Testing of Applicants in a Proctored Setting: Are Personality, Biodata and Situational Judgment Tests Comparable?", *Personnel Psychology* 56 (2003), pp. 733-752.
 26. Denise Potosky y Philip Bob Bobko, "Selection Testing Via the Internet: Practical Considerations and Exploratory Empirical Findings", *Personnel Psychology* 57 (2004), p. 1025.
 27. Michael McDaniel *et al.*, "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 79, núm. 4 (1994), p. 599. Vea también Richard Posthuma *et al.*, "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time", *Personnel Psychology* 55 (2002), pp. 1-81.
 28. *Ibid.*, p. 601. Vea también Allen Huffcutt *et al.*, "Comparison of Situational and Behavior Description Interview Questions for Higher Level Positions", *Personnel Psychology* 54 (otoño de 2001), pp. 619-644; Stephen Maurer, "A Practitioner Based Analysis of Interviewer Job Expertise and Scale Format as Contextual Factors in Situational Interviews", *Personnel Psychology* 55 (2002), pp. 307-327.
 29. Bill Stoneman, "Matching Personalities with Jobs Made Easier with Behavioral Interviews", *American Banker* 165, núm. 229 (30 de noviembre de 2000), p. 8a.
 30. "Phone Interviews Might Be the Most Telling, Study Finds", *BNA Bulletin to Management* (septiembre de 1998), p. 273.
 31. Susan Strauss *et al.*, "The Effects of Videoconference, Telephone, and Face-to-Face Media on Interviewer and Applicant Judgments in Employment Interviews", *Journal of Management* 27, núm. 3 (2001), pp. 363-381. Si el patrón filma una **entrevista** con el fin de mostrárselas a los gerentes contratantes que no estuvieron presentes, se aconseja obtener primero la autotización del candidato por escrito. Matt Bolch, "Lights, Camera... Interview!", *HR Magazine* (marzo de 2007), pp. 99-102.

32. Veá, por ejemplo, M. M. Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research", *Personnel Psychology* 42 (1989), pp. 691-726; Richard Posthuma *et al.*, "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time", *Personnel Psychology* 55, núm. 1 (primavera de 2002), pp. 1-81.
33. Timothy Judge *et al.*, "The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research", *Human Resource Management* 10, núm. 4 (2000), p. 392. Hay una controversia sobre la relativa superioridad de las entrevistas individuales sobre las de panel. Veá, por ejemplo, Marlene Dixon *et al.*, "The Panel Interview: A Review of Empirical Research and Guidelines for Practice", *Public Personnel Management* (otoño de 2002), pp. 397-428.
34. Frank Schmidt y Ryan Zimmerman, "A Counterintuitive Hypothesis about Employment Interview Validity and Some Supporting Evidence", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (2004), pp. 553-561.
35. El análisis de la validez y estos hallazgos se basan en McDaniel *et al.*, "Validity of Employment Interviews", pp. 607-610. Veá también Robert Dipboye *et al.*, "The Validity of Unstructured Panel Interviews", *Journal of Business & Strategy* 16, núm. 1 (otoño de 2001), pp. 35-49, y Marlene Dixon *et al.*, "The Panel Interview: A Review of Empirical Research and Guidance", *Public Personnel Management* 3, núm. 3 (otoño de 2002), pp. 397-428. Veá también Todd Maurer y Jerry Solamon, "The Science and Practice of a Structured Employment Interview Coaching Program", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 433-456.
36. *Ibid.*, p. 608.
37. Anita Chaudhuri, "Beat the Clock: Applying for a Job? A New Study Shows that Interviewers Will Make up Their Minds about You Within a Minute", *The Guardian* (14 de junio de 2000), pp. 2-6.
38. Don Langdale y Joseph Weitz, "Estimating the Influence of Job Information on Interviewer Agreement", *Journal of Applied Psychology* 57 (1973), pp. 23-27.
39. R. E. Carlson, "Selection Interview Decisions: The Effects of Interviewer Experience, Relative Quota Situation, and Applicant Sample on Interview Decisions", *Personnel Psychology* 20 (1967), pp. 259-280.
40. R. E. Carlson, "Effects of Applicant Sample on Ratings of Valid Information in an Employment Setting", *Journal of Applied Psychology* 54 (1970), pp. 217-222.
41. Veá, por ejemplo, Scott Fleischmann, "The Messages of Body Language in Job Interviews", *Employee Relations* 18, núm. 2 (verano de 1991), pp. 161-176. Veá también James Westpall e Ithai Stern, "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You're a Male Caucasian): How Ingratiation, Board Room Behavior, and a Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments at U.S. Companies", *Academy of Management Journal* 50, núm. 2 (2007), pp. 267-288.
42. Tim DeGroot y Stephen Motowidlo, "Why Visual and Vocal Interview Cues Can Affect Interviewer's Judgments and Predicted Job Performance", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1999), pp. 968-984.
43. David Caldwell y Jerry Burger, "Personality Characteristics of Job Applicants and Success in Screening Interviews", *Personnel Psychology* 51 (1998), pp. 119-136.
44. Amy Kristof-Brown *et al.*, "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", *Journal of Management* 28, núm. 1 (2002), pp. 27-46. Veá también Linda McFarland *et al.*, "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management* 29, núm. 5 (2003), pp. 641-661.
45. Veá, por ejemplo, Cynthia Marlowe, Sondra Schneider y Carnot Nelson, "Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 1 (1996), pp. 11-21; veá también Shari Caudron, "Why Job Applicants Hate HR", *Workforce* (junio de 2002), p. 36.
46. Marlowe *et al.*, "Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions", p. 11.
47. *Ibid.*, p. 18.

48. Emily Duehr y Joyce Bono, "Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing?", *Personnel Psychology* 59 (2006), p. 837.
49. Amelia J. Prewett-Livingston *et al.*, "Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 2 (1996), pp. 178-186; vea también Richard White Jr., "Ask Me No Questions, Tell Me No Lies: Examining the Uses and Misuses of the Polygraph", *Public Personnel Management* 30, núm. 4 (invierno de 2001), pp. 483-493.
50. Chad Higgins y Timothy Judge, "The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 4 (2004), pp. 622-632.
51. Andrea Rodriguez y Fran Prezant, "Better Interviews for People with Disabilities", *Workforce*, revisado en workforce.com el 14 de noviembre de 2003.
52. "The Tables Have Turned", *American Management Association International* (septiembre de 1998), p. 6.
53. Williamson *et al.*, "Employment Interview on Trial", p. 901; Michael Champion, David Palmer y James Champion, "A Review of Structure in the Selection Interview", *Personnel Psychology* 50 (1997), pp. 655-702.
54. A menos que se especifique otra cosa, lo siguiente se basa en Williamson *et al.*, "Employment Interview on Trial", pp. 901-902.
55. Todd Maurer y Jerry Solamon, "The Science and Practice of a Structured Employment Interview Coaching Program", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 433-456.
56. Carlson, "Selection Interview Decisions", pp. 259-280.
57. Catherine Middendorf y Therese Macan, "Note Taking in the Employment Interview: Effects on Recall and Judgment", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002), pp. 293-303.
58. Panel Kaul, "Interviewing Is Your Business", *Association Management* (noviembre de 1992), p. 29. Vea también Nancy Woodward, "Asking for Salary Histories", *HR Magazine* (febrero de 2000), pp. 109-112. El hecho de reunir información acerca de dimensiones específicas de la entrevista como habilidades sociales, responsabilidad e independencia (como se suele hacer en las entrevistas estructuradas) podría mejorar la precisión de la entrevista, al menos en el caso de los puestos más complejos. Vea también, Andrea Poe, "Graduate Work: Behavioral Interviewing Can Tell You if an Applicant Just out of College Has Traits Needed for the Job", *HR Magazine* 48, núm. 10 (octubre de 2003), pp. 95-96.
59. "Looking to Hire the Very Best? Ask the Right Questions. Lots of Them", *Fortune* (21 de junio de 1999), pp. 192-194.
60. "Are Your Background Checks Balanced? Experts Identify Concerns Over Verifications", *BNA Bulletin to Management* (13 de mayo de 2004), p. 153.
61. Adler, "Verifying a Job Candidate's Background", *Review of Business* 15, núm. 2 (invierno de 1993), p. 6.
62. Lachnit, "Protecting People and Profits with Background Checks", p. 52. Vea también, Robert Howie y Lawrence Shapero, "Pre-employment Criminal Background Checks: Why Employers Should Look Before They Leap", *Employee Relations Law Journal* (verano de 2002), pp. 63-77.
63. Alan Finder, "When a Risky Online Persona Undermines a Chance for a Job", *New York Times* (11 de junio de 2006), p. 1.
64. "Vetting Via Internet Is Free, Generally Legal, but Not Necessarily Smart Hiring Strategy", *BNA Bulletin to Management* (20 de febrero de 2007), pp. 57-58.
65. Por ejemplo, vea Lawrence Dube Jr., "Employment References and the Law", *Personnel Journal* 65, núm. 2 (febrero de 1986), pp. 87-91. Vea también Mickey Veich, "Uncover the Resume Ruse", *Security Management* (octubre de 1994), pp. 75-76; Anjali Athavaley, "Job References You Can't Control", *Wall Street Journal* (27 de septiembre de 2007), p. B1.
66. "Undercover Callers Tipoff Job Seekers to Former Employers' Negative References", *BNA Bulletin to Management* (27 de mayo de 1999), p. 161. Vea también Diane Cadrain "Job Detectives Dig Deep for Defamation", *HR Magazine* 49, núm. 10 (octubre de 2004), p. 34 FF.
67. Kris Maher, "Reference Checking Firms Flourish, but Complaints about Some

- Arise”, *Wall Street Journal* (5 de marzo de 2002), p. B8.
68. Lachnit, “Protecting People and Profits”, p. 54; Shari Caudron, “Who Are You Really Hiring?”, *Workforce* (noviembre de 2002), p. 31.
 69. John Bernardin y Donna Cooke, “Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees”, *Academy of Management Journal* 36, núm. 5 (1993), pp. 1097-1108, y Commerce Clearing House, Ideas and Trends, 29 de diciembre de 1998, pp. 222-223. Observe que algunos autores sugieren que al tener posibilidades de indicar una enfermedad mental, las pruebas de integridad entrarían en conflicto con la Ley para Estadounidenses Discapacitados; sin embargo, una revisión concluyó que ese tipo de pruebas representan un riesgo legal muy bajo para los empleadores. Christopher Berry *et al.*, “A Review of Recent Developments in Integrity Test Research”, *Personnel Psychology* 60 (2007), pp. 271-301.
 70. Anthony Edwards, “An Experiment to Test the Discrimination Ability of Graphologists”, *Personality and Individual Differences B*, núm. 1 (enero de 1992), pp. 69-74; George Langer, “Graphology in Personality Assessment: A Reliability and Validity Study”, *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering* 54, núm. 7-B (1994), pp. 38-56.
 71. MacDonald *et al.*, “The Limitations of Drug Screening in the Workplace”, *International Labor Review* 132, núm. 1 (1993), p. 98. Vea también, Diane Cadrain, “Are Your Employees’ Drug Tests Accurate?”, *HR Magazine* (enero de 2003), pp. 40-45.
 72. MacDonald, *op cit.*
 73. MacDonald, *op cit.*
 74. Diane Cadrain, “Are Your Employees’ Drug Tests Accurate?”, *HR Magazine* (enero de 2003), pp. 40-45.
 75. MacDonald *et al.*, “The Limitations of Drug Screening in the Workplace”, pp. 105-106.
 76. Lewis Maltby, “Drug Testing: A Bad Investment”, *Business Ethics* 15, núm. 2 (marzo de 2001), p. 7.
 77. Frank Lockwood *et al.*, “Drug Testing Programs and Their Impact on Workplace Accidents: A Time Series Analysis”, *Journal of Individual Employment Rights* 8, núm. 4 (2000), pp. 295-306.
 78. Coleman Peterson, “Employee Retention: The Secrets behind Wal-Mart’s Successful Hiring Policies”, *Human Resource Management* 44, núm. 1, (primavera de 2005), pp. 85-88.
 79. Murray Barrick y Ryan Zimmerman, “Reducing Voluntary, Avoidable Turnover through Selection”, *Journal of Applied Psychology* 90, núm. 1 (2005), pp. 159-166.
 80. Diane Caudrain, “Mystery Shoppers Can Improve Recruitment”, *HR Magazine* (noviembre de 2006), p. 26.

CAPÍTULO

5

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL

- Inducción a los nuevos empleados
- El proceso de capacitación
- Técnicas de capacitación
- Desarrollo gerencial y capacitación
- Evaluación del esfuerzo de capacitación y desarrollo

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Describir *el proceso de capacitación básico*.
- Explicar *al menos dos técnicas utilizadas para ponderar las necesidades de capacitación*.
- Mencionar *las ventajas y las desventajas de al menos cinco técnicas de capacitación*.
- Explicar *qué es el desarrollo gerencial y por qué es importante*.
- Describir *las principales técnicas de desarrollo*.

INTRODUCCIÓN

Con 32,000 restaurantes a nivel mundial y una estrategia basada en la consistencia, McDonald's debe capacitar de manera efectiva a sus trabajadores si la compañía quiere prosperar. Como indica el presidente de McDonald's, Ralph Álvarez: "Nuestro éxito se debe a los sistemas de capacitación y respuesta que utilizamos, los cuales nos permiten cambiar nuestro menú y nuestras operaciones de entrega a un nivel mayor que antes." La pregunta es, entonces, ¿qué tipos de sistemas de capacitación implementar?¹

INDUCCIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS

Después de investigar sus antecedentes y seleccionar a los nuevos empleados, la gerencia se enfrasca en la tarea de orientarlos y capacitarlos en cuanto a sus nuevos puestos de trabajo. La **inducción a los empleados** brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos.² Por ejemplo, la Clínica Mayo recientemente revisó su programación de inducción para incluir su historia, sus valores y su cultura. Su nueva sesión de inducción “legado y cultura” abarca cuestiones como principios fundamentales, historia, ambiente laboral, trabajo en equipo, responsabilidad personal, innovación, integridad, diversidad, servicio al cliente y respeto mutuo.³

Tipos de programas

Los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información cubriría prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.⁴ (Puesto que existe la posibilidad de que, en caso de un juicio, el contenido del manual de su empleado se considere un contrato laboral con este último, deben incluirse especificaciones de descargo de responsabilidad. Éstas deberían dejar en claro que las declaraciones de las políticas, prestaciones y regulaciones de la compañía no constituyen los términos ni las condiciones de un contrato laboral, explícita ni implícitamente.)

Propósitos

Una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Y, con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa.⁵

Tecnología

La tecnología suele ayudar a mejorar el proceso de inducción. Por ejemplo, algunas compañías ofrecen asistentes personales digitales (PDA) precargados a los gerentes recién contratados; se trata de dispositivos que contienen información que los nuevos gerentes necesitan para ajustarse mejor a sus nuevos puestos de trabajo, como datos de contactos clave, las principales tareas a desarrollar e incluso imágenes digitales del personal que el nuevo gerente necesita conocer.⁶ Algunas firmas entregan a todos los nuevos empleados discos que contienen información acerca de la cultura corporativa, videos de instala-

ciones de trabajo y saludos de bienvenida por parte de los altos ejecutivos. Otros crean sitios Web de inducción. En particular para los nuevos gerentes, los CD incluyen información como los enfoques para la contratación, la ética y las políticas de suministro de la compañía y la gestión del desempeño.

El especialista en RH por lo general realiza la primera parte de la inducción y explica asuntos como el horario laboral y las vacaciones. Después, el trabajador nuevo se reúne con quien será su supervisor. Este último continúa la inducción explicando la naturaleza exacta del puesto de trabajo, presentando a la persona con sus nuevos colegas, y familiarizándolo con el lugar y el puesto de trabajo.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La **capacitación** se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.

En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos. Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora.⁷ Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional.⁸

Las compañías gastaron cerca de \$826 por trabajador para capacitación en un año reciente y ofrecieron a cada uno aproximadamente 28 horas de capacitación.⁹ La capacitación tiene una influencia muy significativa en la eficacia organizacional, y resulta más útil que la evaluación y la retroalimentación, sólo por debajo del establecimiento de metas, en cuanto a su efecto sobre la productividad.¹⁰

La capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización. Como señala un instructor: “Ya no tan sólo nos concentramos en los objetivos tradicionales de la capacitación [...] Nos sentamos con la gerencia y la ayudamos a identificar metas y objetivos estratégicos, así como las habilidades y el conocimiento necesarios para lograrlos. Después, trabajamos en conjunto para identificar si nuestro personal tiene las habilidades y el conocimiento, y cuando no los tienen, empezamos a considerar las necesidades de capacitación.”¹¹ De igual modo, en la actualidad la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones. Básicamente, la gestión del desempeño significa dar un enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía.¹² Adoptar un enfoque de gestión del desempeño en la capacitación

significa que la capacitación debería —explícitamente— tener sentido en términos de aquello que la compañía quiere que cada empleado aporte, para alcanzar las metas de la organización en su conjunto. En una encuesta, IBM y la Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo (SECD) descubrió que “establecer un vínculo entre aprendizaje y desempeño organizacional” era la cuestión más apremiante que enfrentaban los profesionales de la capacitación.¹³

Ejemplo de programa de capacitación

Por ejemplo, después de muchos años de subsidios públicos, el Canal 4 del Reino Unido tuvo que empezar a competir más por cuenta propia. Con la nueva ley de difusión del Reino Unido, el Canal 4 debería comenzar a vender y transmitir su propio tiempo de emisión. Y eso significaba instituir rápidamente programas de capacitación para apoyar a una fuerza de ventas extensa y un nuevo sistema de control de alta tecnología.

Los gerentes lograron esto, en parte, al instaurar una serie de programas de capacitación de aprendizaje electrónico interactivo basado en Intranet. El director administrativo de la compañía que creó los programas para el Canal 4 señaló: “Al trabajar de cerca con el área de RH, y los departamentos de asuntos empresariales y de derechos vigentes del Canal 4, creamos una serie de programas de aprendizaje que tienen un impacto visual alto y se ajustan a la cultura del canal.” Los empleados acceden a los módulos de capacitación a través de la Intranet del Canal 4. Los programas de capacitación incluyen reuniones animadas que demuestran los diferentes escenarios que podrían enfrentar los empleados en sus puestos de trabajo.¹⁴

El proceso de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación y desarrollo consisten en cinco pasos, como se resume en la figura 5.1: diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación.

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

El primer paso de la capacitación es determinar qué capacitación, si acaso, se requiere. Algunos llaman a esto el proceso de “determinar la carencia de habilidades”. Los empleadores determinan las habilidades que requiere cada puesto de trabajo, así como las habilidades de los empleados actuales o potenciales. Después, se diseña la capacitación para solventar tal carencia de habilidades.¹⁵ La evaluación de las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos por lo general implica un *análisis de tareas*, es decir, desglosar los puestos de trabajo en subtarefas y enseñar cada una de ellas al trabajador nuevo. El diagnóstico de necesidades para empleados actuales resulta más complejo: ¿La capacitación es la solución, o el desempeño es insuficiente porque el trabajador no está motivado? Aquí se requiere *análisis del desempeño*. Veremos cada uno de ellos.

El **análisis de tareas** se usa para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos. Con personal inexperto, la meta consiste en brindar a la nueva contratación las habilidades y el conocimiento requeridos para alcanzar un desempeño eficaz. ¿Cómo se determina qué habilidades y conocimiento se requieren? El análisis de tareas es un estudio detallado del puesto de trabajo para determinar qué habilidades específicas se requieren, como soldar (en el caso de un trabajador de la línea de ensamble) o entrevi-

FIGURA 5.1 Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo

- 1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**
 - Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
 - Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.
 - Establecer los objetivos de la capacitación.
- 2. DISEÑO DIDÁCTICO**
 - Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un plan de estudios.
 - Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
 - El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.
- 3. VALIDACIÓN**
 - Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.
- 4. IMPLEMENTACIÓN**
 - Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.
- 5. EVALUACIÓN**
 - Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

Fuentes: Adaptado de *H RFocus*, abril de 1993. Copyright © 1993 American Management Association International. Véase también P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2007), pp. 6-9.

tar (en el caso de un supervisor). La descripción y la especificación del puesto de trabajo darán información útil, pues indican las responsabilidades y las habilidades específicas requeridas en ese puesto, y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación requerida para desempeñarlo. La figura 5.2 resume los métodos para descubrir los requisitos de capacitación para un puesto de trabajo.

Para los trabajadores actuales cuyo desempeño sea deficiente, por lo general, no es suficiente el análisis de tareas. El análisis del desempeño significa verificar si existe una deficiencia en el desempeño y determinar si ésta debería rectificarse mediante capacitación o algunos otros medios (como transferir al empleado o cambiar su plan de remuneración).

FIGURA 5.2 Herramientas para descubrir las necesidades de capacitación en un puesto de trabajo

<i>Fuentes para obtener datos del puesto de trabajo</i>	<i>Información sobre necesidades de capacitación</i>
1. Descripciones del puesto de trabajo	Bosqueja las actividades y responsabilidades comunes del puesto de trabajo, lo cual no significa que se incluya todo. Ayuda a definir las discrepancias en el desempeño.
2. Especificaciones o análisis del puesto de trabajo	Menciona tareas específicas requeridas por cada puesto de trabajo. Es más específico que las descripciones del puesto mismo. Las especificaciones pueden extenderse a valoraciones del conocimiento y las habilidades requeridas por el titular del puesto de trabajo.
3. Estándares del desempeño	Determina las tareas del puesto de trabajo y los estándares por los que se evalúan. Éstos también podrían incluir parámetros de referencia.
4. Desempeño en el puesto de trabajo	La forma más efectiva para identificar las tareas específicas de un puesto de trabajo, aunque tiene serias limitaciones en los puestos de nivel superior, ya que los requisitos de desempeño usualmente tienen brechas más grandes entre el desempeño y los resultados obtenidos.
5. Revisión de muestras del trabajo realizado	Igual que el 4 anterior.
6. Consulta de literatura concerniente al puesto de trabajo a) Investigación en otras industrias b) Revistas profesionales c) Documentos relacionados d) Fuentes gubernamentales e) Tesis doctorales	Posiblemente útil, pero muy alejada de los aspectos únicos del puesto de trabajo dentro de alguna organización <i>específica</i> , o de los requisitos de desempeño específicos.
7. Preguntas acerca del puesto de trabajo a) Del titular del puesto b) Del supervisor c) De gerentes superiores	Las sugerencias desde varios puntos de vista con frecuencia pueden revelar necesidades o deseos de capacitación.
8. Comités o conferencias de capacitación	Igual que el 7 anterior.
9. Análisis de problemas operativos a) Reportes de periodos de inactividad b) Desperdicio c) Reparaciones d) Entregas tardías e) Control de calidad	Indicaciones de interferencia de tareas, factores ambientales, etcétera.

Fuente: Adaptado de P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training Systems Strategies and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 138-139.

Las empresas identifican las deficiencias en el desempeño de los trabajadores y las necesidades de capacitación de diversas formas. Una lista típica incluiría:

- revisiones del desempeño por parte del supervisor, los colegas, uno mismo y de 360 grados
- datos de desempeño relacionados con el puesto de trabajo (como productividad, ausentismo e impuntualidad, accidentes, enfermedades de corto plazo, quejas, desperdicio, entregas tardías, calidad de producto, periodos de inactividad, reparaciones, utilización de equipo y quejas de los clientes)
- observación por parte de supervisores u otros especialistas
- entrevistas con el trabajador o su supervisor
- revisión de cuestiones como conocimiento del puesto trabajo, habilidades y asistencia
- encuestas de actitudes
- bitácoras diarias del empleado individual
- situaciones planeadas como juego de roles y estudios de caso, y otras clases de evaluaciones
- centros de evaluación
- evaluaciones del tipo “administración por objetivo”.¹⁶

El primer paso generalmente es valorar el desempeño del trabajador. A continuación se presentan ejemplos de deficiencias específicas en el desempeño:

“Espero que cada vendedor realice 10 nuevos contratos por semana, pero John tan sólo promedia seis.”

“Otras plantas de nuestro tamaño promedian no más de dos accidentes serios por mes; nosotros tenemos una media de cinco.”

Distinguir entre los problemas “no sabe hacerlo” y “no quiere hacerlo” es el fundamento del análisis del desempeño. Primero, determine si se trata de un problema del tipo “no sabe hacerlo” y, si es el caso, señale sus causas específicas. Por ejemplo, quizá los trabajadores no saben qué hacer o cuáles son sus estándares, o existen obstáculos en el sistema como la falta de herramientas o suministros. Tal vez se necesiten otras ayudas para realizar las actividades, como alambres con código de colores, que muestren a los ensambladores cuál alambre va dónde; o haya reclutamiento deficiente en la contratación de personal que no tenga las habilidades para realizar el trabajo; o la capacitación sea inadecuada. Por otro lado, podría ser un problema del tipo “no quiere hacerlo”, donde los empleados *serían capaces* de hacer un buen trabajo si quisieran. Si éste es el caso, quizás el gerente tenga que cambiar el sistema de retribuciones usando, por ejemplo, un nuevo plan de incentivos.

Modelos de competencia

Muchas compañías, como Sharp Electronics, desarrollan modelos de competencia genéricos para puestos de trabajo o grupos de puestos de trabajo estrechamente relacionados. En este contexto, *competencia* significa conocimiento, habilidades y conductas que permitan a los trabajadores realizar sus labores de manera efectiva. El proceso de Sharp para identificar las competencias de un puesto de trabajo comienza con entrevistas realizadas

por los altos ejecutivos, cuya finalidad es establecer con claridad la estrategia y los objetivos de la firma. Luego, los especialistas en recursos humanos entrevistan a los individuos mejor calificados, para identificar las competencias (como “demuestra creatividad” y “se enfoca en el cliente”) que, en conjunto, constituirán el modelo de competencia del puesto de trabajo. Posteriormente, la capacitación y el desarrollo se dirigen, en parte, a mejorar tales competencias.¹⁷

En la actualidad la competencia laboral es una forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo, por un lado, y la educación y la capacitación, por el otro; se expresan como un sistema de certificación legalmente establecido. En varios países del mundo, y en especial en América Latina, las competencias se consideran una herramienta capaz de brindar una forma nueva de realizar una actividad con un lenguaje común.

Establecimiento de objetivos de capacitación

Después de diagnosticar las necesidades de capacitación, es necesario establecer objetivos de capacitación concretos y mensurables. Los objetivos de capacitación, desarrollo o (más generalmente) didácticos son “una descripción de un desempeño que usted espera que muestren los trabajadores de ingreso reciente, antes de considerarlos competentes”.¹⁸ Por ejemplo:

Dados un kit de herramientas y un manual de servicio, el representante técnico podrá ajustar en 20 minutos el registro (línea negra a lo largo de los bordes del papel) en su duplicador Xerox, de acuerdo con las especificaciones establecidas en el manual.¹⁹

Los objetivos especifican qué debería lograr el aprendiz después de completar exitosamente el curso de capacitación. Por lo tanto, proporcionan una guía para los esfuerzos tanto del aprendiz como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar el éxito del programa de capacitación.

Una táctica útil también es crear, para el aprendiz, una necesidad de capacitación motivacional percibida, como al ilustrar con un ejemplo grabado qué podría salir mal si la capacitación no se toma con seriedad.²⁰ La capacitación resulta infructuosa cuando el aprendiz carece de la habilidad o la motivación para beneficiarse de ella.²¹ El empleador puede dar varios pasos para aumentar la motivación del aprendiz. Ofrecer oportunidades para la práctica activa, y dejar que el aprendiz cometa errores y explore soluciones alternativas, mejora tanto la motivación como el aprendizaje.²² La retroalimentación, incluyendo evaluaciones periódicas del desempeño y críticas verbales más frecuentes, también es importante.²³ El instructor también debería hacer significativo e interesante el material. Por ejemplo, ofrecer un panorama general del material, y asegurarse de que el programa use ejemplos y conceptos familiares para ilustrar los puntos clave.²⁴

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Después de determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, crear una necesidad percibida y establecer objetivos de la capacitación, es posible diseñar, validar e implementar un programa de capacitación. La mayoría de las empresas puede

elegir materiales de capacitación de programas diseñados en línea o tradicionales, que ya están disponibles por parte de proveedores como la Asociación Administrativa Estadounidense.²⁵ En esta sección, se describen técnicas de capacitación que se utilizan con frecuencia.

Capacitación en el trabajo

Existen muchos tipos de **capacitación en el trabajo (CET)**. El más familiar es el método *coaching*. Aquí un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacita al empleado, en el puesto de trabajo. En niveles inferiores, los aprendices pueden adquirir habilidades para, digamos, operar una máquina al observar al supervisor. No obstante, esta técnica también se usa ampliamente en niveles gerenciales superiores. Algunas firmas usan la posición de “asistente” para capacitar y desarrollar a los futuros altos ejecutivos de la compañía, por ejemplo. La rotación de puestos de trabajo, donde un empleado (por lo general un gerente en capacitación) se mueve de un puesto de trabajo a otro a intervalos determinados, es otra técnica de capacitación en el trabajo. Asimismo, las asignaciones especiales dan a los ejecutivos de nivel inferior experiencia de primera mano para trabajar en problemas reales.

The Men’s Warehouse, con 455 tiendas en todo Estados Unidos, usa frecuentemente la capacitación en el trabajo. Tiene pocos instructores de tiempo completo. En vez de ello, Men’s Warehouse cuenta con un proceso formal de responsabilidad “en cascada” para la capacitación: cualquier gerente es formalmente responsable del desarrollo del personal directamente a su cargo.²⁶

Aprendizaje informal

Los empleadores no deberían subestimar la importancia ni el valor de la capacitación informal. Las encuestas de la Asociación Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo estiman que hasta 80% de lo que aprenden los individuos en el puesto de trabajo no lo consiguen mediante programas de capacitación formales, sino a través de medios informales como realizar sus labores junto con sus colegas.²⁷

Aunque los gerentes no regulan el aprendizaje informal, hay mucho que pueden hacer para asegurarse de que ocurra. La mayoría de los pasos son sencillos. Siemens Power Transmission and Distribution, por ejemplo, en Raleigh, Carolina del Norte, coloca herramientas en las áreas de cafetería para sacar ventaja de las discusiones relacionadas con el trabajo que se presenten. Incluso cuestiones simples, como instalar pizarras y mantenerlas abastecidas con marcadores de colores, facilitarían el aprendizaje informal.

Capacitación del tipo aprendices-maestro

Más empleadores “preverán el mundo futuro” implementando programas de capacitación del tipo aprendiz-maestro, un enfoque de entrenamiento que comenzó en la Edad Media. Aquí, la capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano. Se usa ampliamente para capacitar individuos en muchas ocupaciones, como electricistas y plomeros.²⁸ Cuando la acerera Dofasco descubrió que muchos de sus trabajadores se jubilarían durante los siguientes 5 a 10 años,

la compañía decidió revivir su programa de capacitación aprendices-maestro. Se pre-seleccionó a los candidatos; luego, los nuevos solicitantes pasaron aproximadamente 32 meses en un programa de capacitación interno que enfatiza la capacitación del discípulo y el aprendizaje de varias tareas con la tutela de trabajadores experimentados (maestros).²⁹ La planta Siemens Stromberg-Carlson en Florida tiene esta clase de entrenamiento para adultos y estudiantes de bachillerato que solicitan puestos de trabajo como técnicos en electrónica. De manera que,

los adultos trabajan en el piso de la fábrica, reciben instrucción en salones de clases en la Universidad Seminole Community, y también estudian en el laboratorio de aprendizaje manual de la planta. Los graduados reciben títulos de asociados en ingeniería en telecomunicaciones y electrónica. Los estudiantes de bachillerato pasan dos tardes a la semana en el laboratorio de aprendizaje.³⁰

Capacitación con simuladores

La **capacitación con simuladores** es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste. Por lo tanto, busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo, aunque sin realmente tener al aprendiz en el puesto de trabajo. Tal capacitación es necesaria cuando resulta muy costoso o peligroso capacitar a empleados en el escenario laboral real. Colocar a nuevos trabajadores de línea de ensamble para trabajar podría hacer más lenta la producción, por ejemplo, y cuando la seguridad es de interés primordial, como en el caso de los pilotos, la capacitación simulada sería la única alternativa práctica.

La capacitación con simuladores puede realizarse con el equipo que los aprendices realmente usarán en el puesto de trabajo. Con frecuencia la capacitación implica el uso de simuladores de equipo de trabajo. En la capacitación de los pilotos, por ejemplo, las ventajas principales de los simuladores de vuelo son:

- *Seguridad.* Las tripulaciones practican las maniobras de vuelo en un ambiente controlado.
- *Eficiencia en el aprendizaje.* La ausencia de la conflictiva afluencia de mensajes acerca del tráfico aéreo ayuda a la concentración total sobre cómo volar la nave.
- *Dinero.* El costo de usar un simulador de vuelo tan sólo es una fracción del costo que implicaría volar un avión.

El hecho de trabajar con modelos representa una gran ayuda para el individuo, ya que en su inicio la toma de decisiones requiere procesos de pensamiento de nivel alto, aunque posteriormente suelen volverse sencillos.

Los modelos forman parte de un sistema de análisis que busca abarcar una visión completa y estructurada de fenómenos incluidos en la decisión, considerando todo en una situación determinada. Los modelos pueden ser icónicos (modelos físicos a escala), *análogos* (aquéllos susceptibles de representarse como gráficas) y *simbólicos o matemáticos*.

En un modelo de simulación, lo importante es la comprensión del fenómeno sobre el cual se quiere tomar una decisión, lo cual nos lleva a considerar cuatro aspectos:

1. La comprensión que tiene un individuo, que está representada por sus modelos (puntos de vista).

2. Los modelos personales utilizados para tomar decisiones pueden ser inconsistentes.
3. Al mejorar el modelo, mejorará la decisión.
4. El modelo ayuda a resolver situaciones con base en los hechos.

Un modelo es la versión simplificada de una realidad más compleja y su propósito consiste en aclarar un fenómeno. El modelo incluye detalles esenciales y la realidad se representa para ciertos propósitos. Los simuladores y los modelos son un medio de ayuda en el proceso de toma de decisiones, así como en la capacitación del personal.

Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional

Las técnicas audiovisuales como películas, televisión de circuito cerrado, audiocintas y videocintas, o discos suelen ser muy eficaces y se usan con mucha frecuencia. En sus sesiones de capacitación para concesionarios, por ejemplo, la Ford Motor Company usa videos para simular reacciones muestra ante varias quejas de los clientes. Desde luego, las empresas también usan diversos métodos de aprendizaje a distancia para fines de capacitación. Los métodos de aprendizaje a distancia incluyen los tradicionales cursos por correspondencia, así como capacitación a distancia, conferencias en video y clases en línea.³¹ Macy's, por ejemplo, estableció su capacitación a distancia (un programa de entrenamiento basado en la televisión) Macy's Satellite Network, en parte, para ofrecer capacitación a los empleados de la firma en todo el país.

Aprendizaje a distancia mediante conferencias en video

La conferencia en video es una forma popular de capacitar a trabajadores que están geográficamente separados entre sí, o respecto del instructor. Es “un medio de unir a dos o más grupos distantes, usando una combinación de equipo de audio y video”.³² Las conferencias en video permiten a los individuos que están en una instalación comunicarse en vivo con personas de otra ciudad u otro país, o con varios grupos en muchas otras ciudades.³³ Con frecuencia, la comunicación requiere que se envíen señales de audio y video comprimidas, a través de líneas de cable de banda ancha, Internet o vía satélite. Los sistemas de teclado permiten la interactividad audiencia-instructor.³⁴ Management Recruiters International (MRI) usa el sistema ConferView basado en PC de la firma, con la finalidad de brindar capacitación a cientos de trabajadores, cada uno ubicado en su propia oficina, de manera simultánea.³⁵

Capacitación basada en computadora

En una sala de capacitación hospitalaria de la Universidad de Stanford, los estudiantes de medicina que usan cascos de realidad virtual controlan avatares en las pantallas de computadora. Estos avatares son simulaciones computarizadas que funcionan como médicos. Cada avatar tiene un rol diferente, como enfermera y técnico de sala de emergencias. Los residentes y estudiantes de medicina usan sus teclados para controlar cada movimiento de su avatar en el centro de traumatología de realidad virtual. Un avatar sostiene al paciente; otro se apresura a limpiar las vías respiratorias. En la pantalla, los signos vitales del paciente reaccionan de manera adecuada ante las decisiones de los estudiantes de medicina y residentes. Más tarde, los instructores recrean el escenario y muestran a los aprendices qué hicieron bien y qué hicieron mal.³⁶ En la actualidad, la capacitación cada vez con mayor frecuencia se basa en computadoras.

En la **capacitación basada en computadora** (CBC), el aprendiz usa un sistema basado en computadora para incrementar de manera interactiva su conocimiento o sus habilidades. Actualmente esto a menudo significa (como en Stanford) presentar a los aprendices simulaciones computarizadas y usar multimedia, incluyendo discos de video, para ayudar al alumno a aprender cómo hacer el trabajo.³⁷ Frecuentemente, sin embargo, la capacitación basada en computadora es menos compleja. En un programa de capacitación, por ejemplo, quienes aprenden técnicas de reclutamiento comienzan viendo una pantalla de computadora que muestra la solicitud de empleo “del candidato”, así como información acerca del puesto de trabajo. Después, el aprendiz comienza una entrevista simulada al escribir preguntas, que responde un modelo grabado en video que actúa como el solicitante, y cuyas respuestas a múltiples preguntas se programaron en la computadora. Al final de la sesión, la computadora indica al aprendiz dónde estuvo mal (quizás al plantear preguntas discriminatorias, por ejemplo) y ofrece material educativo adicional para corregir dichos errores.

El avatar es una representación gráfica, generalmente humana, que se asocia a un usuario para su identificación. Los avatares pueden ser fotografías o dibujos artísticos, y algunas tecnologías permiten el uso de representaciones tridimensionales.

Estrategia y capacitación de RH basada en DVD

McDonald's desarrolló alrededor de 11 cursos diferentes basados en discos de computadora para los trabajadores de sus franquicias. Los programas consisten de lecciones apoyadas por imágenes, que requieren que los aprendices hagan elecciones para demostrar su comprensión.³⁸ Las casas de software multimedia especializadas, como Graphic Media de Portland, Oregon, producen mucho del contenido para programas de CBC como éstos. Desarrollan tanto títulos personalizados como programas genéricos, como un paquete de \$999 para enseñar seguridad en el centro de trabajo.

Aprendizaje simulado

“Aprendizaje simulado” significa diferentes cuestiones para distintas personas. Una encuesta reciente preguntó a profesionales de la capacitación qué experiencias considerarían experiencias de aprendizaje simulado. Los porcentajes de los instructores que eligieron cada una fueron:

- Juegos tipo realidad virtual, 19%
- Guía animada paso a paso, 8%
- Escenarios con preguntas y árboles de decisión con animación superpuesta, 19%
- Juegos de roles en línea con fotografías y videos, 14%
- Software de capacitación que incluye capturas de pantalla con peticiones interactivas de respuestas, 35%
- Otro, 6%³⁹

Como en Stanford, los empleadores se apoyan crecientemente en simulaciones computarizadas para dar mayor realismo a sus programas de capacitación. Environmental Tectonics Corporation, con base en Orlando, por ejemplo, creó una simulación de administración de desastres avanzada, para aprendices en capacitación sobre respuesta a emergencias médicas. Uno de los escenarios simulados presenta un avión comercial que se estrella en la pista de aterrizaje de un aeropuerto. Es tan realista que

sus “consternados” aprendices, que incluyen a bomberos y funcionarios aeroportuarios, responden a las vistas y sonidos del accidente usando dispositivos de señalización y radios.⁴⁰

Capacitación vía Internet y portales de aprendizaje

El aprendizaje basado en Internet está sustituyendo rápidamente a muchos otros tipos de capacitación. Muchas firmas simplemente dejan que sus empleados tomen cursos en línea que ofrecen proveedores como Click2Learn.com. Otros usan su propia *Intranet* para facilitar la capacitación basada en computadora. Por ejemplo, Silicon Graphics transfirió muchos de sus materiales de capacitación a CD-ROM. Sin embargo, pronto sustituyeron el método de distribución en CD-ROM por la distribución de materiales de capacitación vía su *Intranet*. “Ahora los trabajadores pueden tener acceso a los programas siempre que lo deseen. Los costos de distribución son de cero, y si la compañía quiere hacer un cambio en el programa, puede hacerlo desde una ubicación central.”⁴¹

Portales de aprendizaje

Muchas firmas usan su *Intranet* para alojar sus portales empresariales. También llamados portales de información empresarial (PIE), las categorías de empleados de una firma (secretarías, ingenieros, vendedores, etcétera) pueden tener acceso a todas las aplicaciones corporativas que necesiten, y “conseguir las herramientas que requieran para analizar datos dentro y fuera de su compañía, así como ver el contenido personalizado que necesitan, como noticias industriales y datos de competitividad”.⁴²

Las compañías imparten cada vez con mayor frecuencia la capacitación de sus trabajadores a través de dichos portales. A menudo contratan a los llamados proveedores de servicio de aplicaciones como SkillSoft (www.skillsoft.com) y, para capacitación en salud y seguridad, puresafety (www.puresafety.com), con la finalidad de brindar cursos de capacitación en línea a los empleados de la firma, a los cuales los trabajadores acceden vía el portal de su empleador.⁴³

Los portales de aprendizaje ponen más información en las manos de los trabajadores, cuando así lo requieren. En vez de limitar las oportunidades de capacitación a las clases convencionales dirigidas por instructores o a sesiones periódicas de entrenamiento, la capacitación está disponible “24 horas los 7 días”. Los trabajadores pueden aprender a su propio ritmo.⁴⁴ Sin embargo, note que, mientras que el aprendizaje electrónico (*e-learning*) es benéfico, un estudio de investigadores de la Universidad Estatal de Michigan descubrió que los programas de educación de trabajadores en el sitio produjeron mejores resultados que la capacitación en línea, en cuanto a los resultados posteriores en exámenes.⁴⁵

La capacitación basada en la Web es muy popular pero, en la práctica, usualmente no es una opción respecto de una forma de capacitación o la otra. La tendencia es mezclar soluciones de aprendizaje, donde el aprendiz use varios métodos (por ejemplo, manuales, conferencias en clase, programas de aprendizaje electrónico autoguiado y seminarios basados en la Web) para aprender el material.⁴⁶

Sistemas de gestión del aprendizaje

Los sistemas de gestión del aprendizaje (SGA) tienen una función importante al ayudar a los empleadores a identificar necesidades de capacitación, así como a programar,

entregar y evaluar, y gestionar la capacitación en línea por sí misma. General Motors, por ejemplo, usa un nuevo SGA para ayudar a sus concesionarios en África y Oriente Medio a entregar programas de capacitación de alta calidad. Los SGA basados en Internet incluyen un catálogo de cursos, inscripción en dos pasos (autoinscripción aprobada por un supervisor), instalaciones y gestión del horario de capacitación, y sistemas de evaluación (incluyendo exámenes antes y después del curso). Vendedores, supervisores y empleados pueden revisar la lista de cursos en el SGA. Luego, eligen cursos con base en sus necesidades, por ejemplo, en áreas específicas como transmisiones automotrices y gestión de ventas. Así, el sistema programa automáticamente la capacitación del individuo.⁴⁷

Capacitación basada en MP3/iPod

Cada vez con mayor frecuencia, los empleadores aprovechan la enorme popularidad de los reproductores MP3, iPods y dispositivos móviles similares para brindar a sus trabajadores “capacitación corporativa y descargas de todo tipo, desde cómo cerrar un contrato de ventas importante hasta optimizar el cambio organizacional, pasando por aprender idiomas para los negocios [...] Usted puede ir en un avión, o en una caminata o montando su bicicleta” mientras escucha el programa de capacitación.⁴⁸

La firma de servicios financieros CapitalOne compró 3,000 iPods para empleados que se inscribieron en uno de los 20 cursos dirigidos por instructor en su universidad. El departamento de capacitación contrató luego a un proveedor de audiolibros por Internet, con la finalidad de crear un sitio de audio-aprendizaje dentro del firewall (cortafuegos) de CapitalOne. Los aprendices solían descargar los libros solicitados por el instructor y otros materiales a sus iPods.⁴⁹

Mensajería instantánea (MI)

Algunas empresas, como J. P. Morgan, alientan a los trabajadores a usar mensajería instantánea como un dispositivo de aprendizaje rápido. Los empleadores también usan la mensajería instantánea para complementar la capacitación en una aula de clases, por ejemplo, mediante el uso de MI para horas de oficina en línea, así como para *coaching* y charlas grupales.

El salón de clases virtual

El aprendizaje convencional basado en la Web tiende a estar limitado a los tipos de aprendizaje en línea con que muchos estudiantes universitarios ya están familiarizados: lectura de presentaciones en PowerPoint, participación en salas de chateo como mensajería instantánea y aplicación de exámenes en línea, por ejemplo.

El salón de clases virtual lleva el aprendizaje en línea a un nuevo nivel. Un **salón de clases virtual** usa software colaborativo especial para permitir que múltiples aprendices remotos, con sus PC o laptops, participen en discusiones de audio y video en vivo, se comuniquen vía texto escrito y aprendan contenido en recursos como las diapositivas en PowerPoint.

El salón de clases virtual combina lo mejor del aprendizaje basado en Web ofrecido por sistemas como Blackboard y WebCT, con video y audio en vivo. Por ejemplo, Elluminate, Inc. desarrolló un popular sistema de salón de clases virtual, Elluminate live!, el cual permite a los aprendices comunicarse con audio claro en dos sentidos, construir comunidades con perfiles de usuario y video en vivo, intervenir en charlas

con pizarras compartidas, y aprender con aplicaciones también compartidas como las diapositivas en PowerPoint.⁵⁰

Mejoramiento del aprendizaje basado en la Web

Existen algunas formas evidentes, y menos evidentes, de mejorar el aprendizaje basado en la Web. Desde un punto de vista práctico, uno necesita tener en mente que los aprendices tienden a ser más lentos al presentar exámenes en línea, en comparación con lo que tardarían con los de papel y lápiz. Esto se debe a que una página Web suele tener menos preguntas en fuente más grande que los exámenes en papel, y porque regresar y revisar en línea las respuestas propias tiende a requerir más tiempo. También es importante asegurarse de que el aprendiz en realidad utilice el control adicional que debería proporcionar el aprendizaje basado en la Web. Por ejemplo, un programa basado en la Web brindaría a los educandos la oportunidad de elegir el contenido en que se enfocarían, así como la secuencia y el ritmo del aprendizaje.⁵¹ Por lo tanto, asegúrese de explicar a los aprendices el control que tienen y cómo usarlo, indicándoles, por ejemplo, cómo cambiar la secuencia de aprendizaje.

Capacitación para propósitos especiales

En la actualidad, la capacitación va más allá de sólo preparar a los trabajadores para realizar sus labores de manera efectiva. También se requiere que la capacitación sirva para propósitos especiales, como enseñar a convivir con la diversidad, por ejemplo. A continuación se presenta una muestra de tales programas de capacitación para fines especiales.

Técnicas de capacitación para alfabetización

El analfabetismo funcional (la incapacidad de manejar lecturas, escritos y aritmética básicos) constituye un problema serio en el lugar de trabajo. En una estimación, en Estados Unidos alrededor de 39 millones de personas tienen una discapacidad de aprendizaje que les dificulta leer, escribir y realizar aritmética.⁵² Sin embargo, el alfabetismo es fundamental. El énfasis actual en el trabajo en equipo y la calidad requiere que los trabajadores tengan la habilidad de leer, escribir y comprender números de forma adecuada.

Los empleados usan varios enfoques para alfabetizar y enseñar otras habilidades básicas. El programa Life Skills implementado en la planta Bellwood de Borg-Warner Automotive, Inc., es un buen ejemplo. Basándose en calificaciones de exámenes, los gerentes eligen a los trabajadores participantes y los colocan en tres clases de 15 estudiantes cada una. Hay dos instructores de una compañía de capacitación local. Cada sesión dura un máximo de 200 horas. Sin embargo, los trabajadores salen cuando alcanzan un nivel de habilidades predeterminado, así que algunos estuvieron en el programa tan sólo por 40 horas y otros permanecieron durante todo el curso.⁵³ Las clases eran 5 días a la semana, 2 horas diarias, con clases programadas de modo que 1 hora fuera durante el tiempo personal del trabajador y la segunda fuera en el tiempo de la compañía. En este programa, los individuos se parearon de forma que pudieran ayudarse entre sí (por ejemplo, alguien bueno en decimales se juntaba con alguien que no fuera tan bueno). Después, los estudiantes se ayudaban mutuamente en una serie de ejercicios cronometrados de matemáticas y lectura.

Otro enfoque simple consiste en hacer que los supervisores enseñen habilidades básicas al asignar a los trabajadores ejercicios de lenguaje y escritura. Una forma de hacer esto es convertir los materiales usados en el puesto de trabajo del individuo en herramientas educativas. Por ejemplo, si un trabajador necesita usar un manual para averiguar cómo cambiar una pieza, se le enseña cómo usar un índice para localizar la sección pertinente. Otro enfoque consiste en contratar a profesionales externos (como profesores de alguna escuela local) para enseñar, digamos, lectura o escritura correctivos. Hacer que los empleados asistan a la educación para adultos o a clases vespertinas de bachillerato es otra opción.

En México se realizan esfuerzos permanentes para ofrecer capacitación especial a los trabajadores. Las empresas y el gobierno combinan sus esfuerzos al respecto a través del Instituto de Educación para los Adultos (INEA), donde se ofrecen programas empresa-escuela para que los trabajadores concluyan sus estudios de educación básica y media (primaria, secundaria y bachillerato).

Capacitación en la diversidad y la globalización

Con una fuerza laboral cada vez más diversa, un número creciente de organizaciones están implementando programas de capacitación en la diversidad. La *capacitación en la diversidad* se refiere a “las técnicas para crear mejor sensibilidad transcultural entre supervisores y no supervisores, con la finalidad de crear relaciones laborales más armoniosas entre los trabajadores de una empresa”. Por ejemplo, Adams Mark Hotel & Resorts realizó un seminario de capacitación en la diversidad para aproximadamente 11,000 empleados. Combinó conferencias, presentaciones en video y juegos de roles de sus trabajadores, para enfatizar la sensibilidad hacia los grupos étnicos y las religiones diferentes.⁵⁴

La capacitación en la diversidad no es la panacea, ya que un programa concebido deficientemente podría resultar contraproducente. Los resultados potenciales negativos incluyen “la posibilidad de incomodidad del participante después de la capacitación, el reforzamiento de estereotipos grupales, la percepción de privación de derechos o las reacciones violentas por parte de individuos caucásicos, e incluso juicios legales con base en la exposición a creencias en estereotipos que los gerentes hayan dicho involuntariamente durante sesiones para ‘despertar la conciencia’.”⁵⁵

Existen varios programas de capacitación dirigidos a contrarrestar los problemas potenciales asociados con una fuerza laboral diversa. En ellos se incluyen programas para mejorar habilidades interpersonales, comprender/valorar las diferencias culturales, mejorar habilidades técnicas, socializar en la cultura corporativa, instruir a los recién emigrados a Estados Unidos acerca de la ética laboral local, y mejorar las habilidades bilingües de los trabajadores.

Es una realidad en América Latina que todos los trabajadores y directivos de las empresas (especialmente las multinacionales) requieren ser bilingües. El desarrollo de cualquiera de ellos está basado, en primer lugar, en tener una profesión y, en segundo lugar, en hablar, escribir, leer y traducir el idioma inglés de forma satisfactoria.

En general, un idioma extranjero no se aprende en cursos de corta duración ya que, por lo regular, para obtener niveles de desempeño aceptables en él se requieren varios meses e incluso hasta años. Ante esta realidad, las empresas tienen que programar cursos y talleres para el aprendizaje del idioma inglés.

Capacitación para equipos de trabajo y transferencia de la capacidad para decidir (*empowerment*)

La mayoría de los trabajadores deben capacitarse para ser buenos miembros de equipos. Toyota, por ejemplo, dedica muchas horas para capacitar a los nuevos trabajadores en cuanto a escucharse mutuamente y cooperar. El proceso de capacitación de Toyota resalta la dedicación al trabajo en equipo. Por ejemplo, el programa utiliza ejercicios cortos para ilustrar ejemplos de trabajo en equipo bueno y malo, así como para moldear las actitudes de los nuevos elementos en cuanto al buen trabajo en equipo.

Algunas firmas usan capacitación en exteriores, como los programas Outward Bound para fomentar el trabajo en equipos. La capacitación en exteriores usualmente implica llevar al equipo gerencial de la firma a zonas montañosas accidentadas. Por ejemplo, Howard Atkins, director financiero de Wells Frago & Company, ayudó a organizar un retiro para 73 de los funcionarios financieros y contadores de su empresa. Aunque todos sus participantes ya eran altos ejecutivos, la meta de Atkins iba más allá: “son muy individualistas en su enfoque de trabajo [...] Lo que intentaba era lograr que vieran el poder de actuar más como un equipo.”⁵⁶

El siguiente recuadro de *Temas globales de RH* examina algunas necesidades de capacitación especial en el extranjero.

DESARROLLO GERENCIAL Y CAPACITACIÓN

El **desarrollo gerencial** es cualquier intento por mejorar el desempeño administrativo mediante la impartición de conocimiento, cambio de actitudes o aumento de habilidades. Por consiguiente, incluye programas en casa como cursos, *coaching* y asignaciones rotacionales; programas profesionales como seminarios de la Asociación Administrativa Estadounidense (AMA); y programas universitarios como la maestría en administración para ejecutivos.

TEMAS GLOBALES DE RH

CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES EN EL EXTRANJERO

En ocasiones, los programas de capacitación de supervisores tratan temas especiales cuando se implementan en el extranjero. Gap Inc., por ejemplo, firmó recientemente un acuerdo con un afiliado del Banco Mundial, para brindar capacitación como supervisores a los gerentes de línea en las fábricas de ropa camboyanas de los vendedores de Gap.⁵⁷ Esta empresa no sólo tenía la intención de

mejorar las habilidades en supervisión de sus gerentes: la meta más amplia de la firma era mejorar las relaciones laborales entre sus vendedores en el extranjero. Por lo tanto, el programa de capacitación de supervisores de Gap cubre materias como el manejo de las quejas de los trabajadores, gestión de recursos humanos, productividad del personal y resolución de conflictos.

Desde luego, la meta final de tales programas de desarrollo es mejorar el desempeño futuro de la organización en sí. Por tal razón, el proceso de desarrollo gerencial global consiste en valorar las necesidades de la compañía (por ejemplo, llenar las futuras vacantes ejecutivas, o hacer que la firma sea más receptiva), evaluar el desempeño de los gerentes y, luego, desarrollar a los gerentes mismos.

La globalización y la competitividad crecientes significan que en la actualidad es más importante para los programas de desarrollo del liderazgo que sean organizacionalmente pertinentes y efectivos. El programa debería tener sentido en cuanto a la estrategia y las metas de la compañía. Esto significa involucrar al equipo de la alta gerencia en la formulación de las metas del programa, así como también especificar competencias y resultados de conocimiento concretos, en vez de sólo actitudes. También hay más énfasis en complementar los métodos de desarrollo tradicionales (como conferencias, grupos de discusión de casos y simulaciones) con métodos realistas como proyectos de aprendizaje en la acción, donde los aprendices resuelvan problemas reales de la empresa.⁵⁸ En la figura 5.3 se resumen muchos principios para el diseño de programas de desarrollo del liderazgo (como “uso práctico, contenido concreto”).

Los métodos de desarrollo (muchos igualmente útiles para supervisores de primera línea, también) se describen en las siguientes páginas.

Capacitación gerencial en el trabajo

La capacitación en el trabajo no sólo es para empleados que no son gerentes. También es un método de desarrollo gerencial muy popular. Las variantes importantes incluyen **rotación de puestos de trabajo**, el **método de coaching** y el **aprendizaje activo**.

La *rotación de puestos de trabajo* significa mover a los aprendices de gerente de un departamento a otro, para ampliar su comprensión de todas las partes de la

FIGURA 5.3 Lineamientos para el desarrollo gerencial y de liderazgo

1. Diseñe el programa de modo que fluya y tenga sentido en cuanto a la estrategia y las metas de la compañía.
2. Involucra al equipo de la alta gerencia en la formulación de las metas del programa.
3. Asegúrese de diseñar el programa para mejorar las deficiencias y necesidades del gerente que usted identifique de antemano.
4. Diríjase a lo práctico en vez de sólo a la teoría.
5. Especifique resultados de competencias y habilidades concretos, no sólo cambios en conocimiento y actitudes, y use métodos de aprendizaje realistas como proyectos de aprendizaje en la acción, donde los aprendices resuelven problemas reales de la compañía.
6. Diríjase a programas cortos, de alto involucramiento, de 3 a 4 días, en vez de programas de inmersión largos.

Fuentes: Adaptada de P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2007), pp. 439-467; Jack Zenger, Dave Ulrich y Norm Smallwood, “The New Leadership Development”, *Training & Development* (marzo de 2000): pp. 22-27; W. David Patton y Connie Pratt, “Assessing the Training Needs of High Potencial Managers”, *Public Personnel Management* 31, núm. 4 (invierno de 2002): pp. 467-474; y Ann Locke y Arlene Tarantino, “Strategic Leadership Development”, *Training & Development* (diciembre de 2006), pp. 53-55.

empresa. El aprendiz, con frecuencia un graduado universitario reciente, suele pasar varios meses en cada departamento; esto ayuda no sólo a ampliar su experiencia, sino también a descubrir las labores que prefiere. El individuo tan sólo podría observar en cada departamento, pero más comúnmente interviene por completo en sus operaciones. En consecuencia, el educando aprende las labores del departamento al realmente realizarlas, ya sea que participe en ventas, producción, finanzas o alguna otra función. Con el método de *coaching*, el nuevo gerente, desde luego, recibe asesoría continua, generalmente del individuo que tiene programado sustituir.

Aprendizaje en la acción

Aprendizaje en la acción significa dejar que los gerentes trabajen tiempo completo en proyectos reales, analicen y resuelvan problemas, por lo general en departamentos distintos al propio. Los aprendices se reúnen periódicamente con un grupo de proyecto de cuatro o cinco integrantes, con la finalidad de discutir sus hallazgos. Luego, los grupos presentan sus recomendaciones al presidente, al director general y al jefe de la división que estudiaron.

El método de estudio de casos

El **método de estudio de casos** presenta a un aprendiz una descripción escrita de un problema de la organización. La persona analiza el caso, diagnostica el problema y presenta sus hallazgos y soluciones en una discusión con otros aprendices.⁵⁹

El método de estudio de casos tiene varios propósitos. Se dirige, en primer lugar, a dar a los aprendices experiencias realistas para identificar y analizar problemas complejos, en un ambiente donde su líder de discusión capacitado puede guiar sutilmente su progreso. A lo largo de la discusión en clase del caso, los educandos también aprenden que usualmente hay muchas formas de abordar y resolver problemas complejos de la organización. Y aprenden que sus necesidades y valores propios con frecuencia influyen en las soluciones que sugieren.

Los *escenarios de caso integrados* extienden el concepto de análisis de casos al crear situaciones muy extensas y de largo plazo. La academia del FBI, por ejemplo, creó un escenario de caso integrado. Los guiones incluyen temas, historias de antecedentes, historias personales detalladas e instrucciones para juego de roles. En el caso del FBI, los escenarios se dirigen a desarrollar habilidades de capacitación específicas, como entrevistar a testigos y analizar escenas del crimen.⁶⁰

Juegos de simulación para la administración

En los **juegos de simulación para la administración**, los aprendices se dividen en compañías de cinco o seis integrantes, cada una de las cuales tiene que competir con las demás en un mercado simulado. Cada compañía puede tomar varias decisiones. Por ejemplo, se permite al grupo decidir cuánto gastar en publicidad, cuánto producir, cuánto inventario mantener y cuánto de qué artículo producir. En general, el juego comprime un periodo de 2 o 3 años en días, semanas o meses. Como en el mundo real, cada compañía usualmente no sabe qué decisiones tomaron las otras empresas, aunque tales decisiones sí afecten sus propias ventas. Si un competidor decide aumentar sus gastos en publicidad, por ejemplo, dicha firma puede terminar con aumento en sus ventas a costa de los demás.⁶¹

La **improvisación** es una variante reciente. Por ejemplo, Nike Corporation pidió a Second City Communications, la sucursal de consultoría del grupo humorístico de improvisación Second City, que le ayudará a preparar a algunos ingenieros de Nike para una actividad. Los ingenieros pasaron un mes observando a niños en patios de juegos, con la finalidad de diseñar nuevos zapatos deportivos Nike. Los capacitadores de Second City colocaron a los ingenieros en un juego de improvisación llamado “bola de palabras”, en el cual el educando pasa una bola imaginaria a otro, y cada vez que lo hace grita una palabra. (Por lo tanto, el primer sujeto puede pasar la bola y decir “gato”, el segundo la atrapa y luego pasa la bola imaginaria y dice “lanudo”, y así sucesivamente.) La meta era hacer que los ingenieros de Nike “reaccionaran de inmediato sin pensar [...] sin temer parecer tontos”.⁶²

Seminarios externos

Muchas organizaciones ofrecen seminarios y conferencias de desarrollo gerencial. La AMA, por ejemplo, ofrece cientos de cursos en áreas como administración general, recursos humanos, ventas y marketing, y administración internacional. Los cursos cubren temas como mejora de las habilidades de escritura empresarial, planeación estratégica y capacitación en reafirmación personal para gerentes. Otras organizaciones que ofrecen servicios de desarrollo gerencial incluyen AMR International, Inc., la Conference Board y muchas universidades. SGRH (la sociedad para gestión de recursos humanos) ofrece numerosos cursos para los profesionales de RH.

La mayoría de estos programas brindan unidades de educación continua (UEC) para completar cursos. Por lo general, las UEC no son válidas para obtener créditos de grados académicos en la mayoría de las instituciones de educación superior o universidades; no obstante, ofrecen una constancia del hecho de que el aprendiz participó y completó una conferencia o un seminario.

Asociaciones al servicio de los administradores de RH

En México la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., AMECAP, se creó en octubre de 1966 con el propósito de investigar, regular y promover principios, métodos y técnicas en materia de capacitación, para el mejor desempeño y efectividad en las funciones productivas dentro de las empresas.

Desde entonces, la AMECAP tiene una razón de existir, es decir, una misión:

Ser la asociación que agrupe a personas e instituciones vinculadas directamente con la capacitación, con el propósito de promover estrategias de legitimación, desarrollo, promoción y difusión de los profesionales de la capacitación a través de la participación activa, en beneficio propio y de la sociedad.

Adicionalmente, la visión de AMECAP plantea que ésta debe:

Ser un centro de influencia que marque la pauta del quehacer de la capacitación en México, manteniendo un proceso de mejora continua que la lleve a un nivel de calidad comparable con la mejor del mundo.

De esta manera, la AMECAP declara como sus principales valores:

- El desarrollo integral y permanente del ser humano que propicia una mejor calidad de vida.

- El sentido de unidad profesional de la comunidad capacitadora.
 - La responsabilidad de representar y servir a los miembros de dicha comunidad.
 - La honestidad y transparencia en el proceder cotidiano.
- [Se reproduce con autorización de la AMECAP, A.C.]

Programas relacionados con universidades

Las instituciones de educación superior y universidades ofrecen muchos tipos de actividades de desarrollo gerencial. En primer lugar, muchas escuelas tienen programas de educación continua en liderazgo, supervisión y cuestiones similares. Éstos varían desde programas de 1 a 4 días, hasta programas de desarrollo ejecutivo que duran de 1 a 4 meses. Muchas universidades también ofrecen cursos individuales en áreas como negocios, gerencia y administración de atención a la salud. Los gerentes pueden tomar los cursos como estudiantes matriculados o no matriculados para llenar los huecos en su preparación. Las escuelas oficiales también ofrecen programas de grado como la maestría en administración.

La Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Contaduría y Administración, en su División de Educación Continua, ofrece de manera permanente cursos en diversos niveles, relacionados con el estudio de la contabilidad, la administración y la informática, dirigidos a egresados y al público en general. Otras instituciones de educación superior también tienen esta práctica.

Programas conjuntos

Algunas compañías ofrecen programas de pregrado y posgrado a empleados seleccionados, en cooperación con instituciones de educación superior y universidades. Muchas también ofrecen en sus instalaciones varias conferencias y seminarios, impartidos por profesores e investigadores académicos.

Por ejemplo, Petróleos Mexicanos solicitó a la Universidad Nacional Autónoma de México, por medio de su Facultad de Contaduría y Administración, que impartiera un programa de maestría en administración para sus gerentes medios de las áreas fundamentales. El programa del curso cubrió las materias propias del posgrado. Este ejercicio se ha repetido para diversos organismos públicos, descentralizados del gobierno y de empresas privadas.

Ejemplos

Las sociedades de desarrollo gerencial empleador-universidad suelen ser muy efectivas. Por ejemplo, cuando Hasbro, Inc., necesitaba mejorar las habilidades creativas de sus altos ejecutivos, volteó hacia la escuela de administración Amos Tuck, en la Universidad Dartmouth. Quería “un enfoque a la medida para diseñar un programa que se construiría desde cero para adecuarse a las necesidades específicas de Hasbro”.⁶³

Hasbro y los directores académicos del programa ejecutivo de Tuck diseñaron una versión especial del Programa de Desarrollo de Liderazgo Global de 1 semana de Tuck, con cuatro elementos básicos. Primero, cuando los participantes llegan inicialmente, reciben sobres cerrados que contienen sus reportes de evaluación del desempeño de “360 grados”, cuidadosamente asegurados por la confidencialidad. Segundo, los gerentes reciben *coaching* tanto grupal como individual de “entrenadores ejecutivos” especiales. La meta aquí es ayudar a los ejecutivos de Hasbro a identificar “puntos ciegos”

que lleguen a dificultar su desempeño, así como desarrollar planes para solucionar dichos conflictos. Tercero, participan en cursos “tipo MBA”, seleccionados para que sean relevantes, con base en sus necesidades y las de Hasbro. Finalmente, los ejecutivos trabajan en equipos de proyectos de aprendizaje en la acción, con la guía de instructores de Hasbro.

Modelado del comportamiento

El **modelado del comportamiento** implica mostrar a los aprendices la forma correcta (o modelo) de hacer algo, dejando que cada individuo practique la forma correcta de hacerlo, y ofreciendo retroalimentación en cuanto al desempeño de cada aprendiz. El procedimiento básico de modelado del comportamiento es el siguiente:

1. *Modelado*. Primero, los aprendices observan películas o cintas de video o discos que muestran modelos de gente que se comporta de manera eficaz en una situación problemática.
2. *Juego de roles*. A continuación, a los aprendices se les asignan roles para interpretar en una situación simulada.
3. *Reforzamiento social*. El aprendiz ofrece valoración y retroalimentación constructiva con base en cómo se desempeña el aprendiz, en la situación de juego de roles.
4. *Transferencia de la capacitación*. Finalmente, se alienta a los aprendices a aplicar sus nuevas habilidades cuando regresan a sus puestos de trabajo.

Las firmas no usan el modelado del comportamiento tan sólo para enseñar habilidades tipo supervisor. Por ejemplo, en una estimación, las organizaciones gastan más dinero para capacitación en enseñar habilidades computacionales, que en la capacitación en ventas, supervisión o comunicación.⁶⁴ El modelado del comportamiento ha resultado particularmente efectivo para enseñar habilidades computacionales. Por ejemplo, “un hallazgo consistente en la investigación es que el enfoque de modelado del comportamiento para la capacitación en habilidades computacionales, donde los aprendices observan un modelo que demuestra las habilidades computacionales y luego los aprendices imitan el comportamiento del modelo, es más efectivo que métodos alternativos como la educación auxiliada por computadora”.⁶⁵

Centros de desarrollo internos

Muchas firmas tienen **centros** (o “universidades”) **de desarrollo internos**, que usualmente combinan aprendizaje en salón de clases (conferencias y seminarios, por ejemplo) con otras técnicas como los centros de evaluación y oportunidades de aprendizaje en línea, para ayudar al desarrollo de trabajadores y otros gerentes. Por ejemplo, en el Instituto de Liderazgo de General Electric (GE), los cursos van desde programas introductorios en fabricación y ventas, hasta un curso de negocios para especialistas en inglés. Las compañías actuales intentan evitar que se cree una atmósfera de “country club” en las primeras universidades corporativas. Por ejemplo, en el Centro de Liderazgo de Boeing, no encontrará el campo de golf que en ocasiones son la marca distintiva de otras de universidades de este tipo en Estados Unidos. Y la experiencia de capacitación se describe como “intensa, pero [...] una de las experiencias intensas más útiles que he tenido”.⁶⁶

Portales de aprendizaje

Para muchas firmas, sus portales de aprendizaje en línea se han convertido en sus centros de desarrollo internos virtuales. Aunque organizaciones como General Electric desde hace mucho tienen sus propias universidades corporativas tradicionales, los portales de aprendizaje permiten que negocios incluso más pequeños tengan en la Web sus propias universidades corporativas. Bain & Company, una firma de consultoría gerencial, tiene una universidad virtual basada en la Web para sus trabajadores. Ofrece un medio no sólo para coordinar convenientemente todos los esfuerzos de capacitación de la compañía, sino también para entregar módulos basados en la Web que cubren temas desde administración estratégica hasta orientación.⁶⁷

Instructores ejecutivos

Muchas firmas usan instructores ejecutivos para desarrollar la eficacia de sus altos ejecutivos. Un *instructor ejecutivo* es un consultor externo que entrevista a jefe, colegas, subalternos y (en ocasiones) familia del ejecutivo, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de éste, y asesorarlo para que aproveche dichas fortalezas y debilidades. Se dice que alrededor de dos tercios de los instructores ejecutivos son mujeres, y éstos provienen de varias disciplinas, incluyendo pedagogía, consultoría, psicología y salud mental. Algunas firmas, como Becton Dickinson & Co., alientan a los empleados profesionales y administrativos a asesorarse mutuamente.⁶⁸

El instructor ejecutivo llega a ser muy efectivo. Los participantes en un estudio incluían aproximadamente 1,400 gerentes ejecutivos que recibieron retroalimentación del desempeño de “360 grados” por parte de jefes, colegas y personal a su cargo. Alrededor de 400 trabajaron con un instructor ejecutivo para revisar la retroalimentación. Luego, aproximadamente un año después, estos 400 gerentes, y más o menos 400 que no recibieron instrucción, de nuevo recibieron varias puntuaciones de retroalimentación. Fue evidente que los administradores que recibieron capacitación por parte de un ejecutivo tuvieron más probabilidad de establecer metas más efectivas y específicas para sus subalternos, y recibieron mejores puntuaciones del personal a su cargo y de sus supervisores.⁶⁹ Puesto que el uso de un instructor ejecutivo suele costar tanto como \$50,000 por ejecutivo, los expertos recomiendan usar evaluaciones formales antes de utilizarlo, para descubrir fortalezas y debilidades, y dar un enfoque más preciso al instructor ejecutivo.⁷⁰

Desarrollo organizacional

El **desarrollo organizacional (DO)** se dirige a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, de modo que éstos sean capaces de identificar e implementar cambios (como reorganizaciones), por lo general con la ayuda de un agente de cambio o consultor externo.

La *investigación en la acción* es el fundamento de la mayoría de los programas o intervenciones de DO. Significa recopilar datos acerca de la organización y sus operaciones y actitudes, con un ojo puesto en resolver un problema determinado (por ejemplo, el conflicto entre los departamentos de ventas y de producción); dar retroalimentación con dichos datos a los trabajadores involucrados; y luego reunirlos en equipo para planear soluciones a los problemas.

Ejemplos específicos de esfuerzos (o “intervenciones”) en DO incluyen una encuesta de retroalimentación, capacitación para la sensibilización y construcción de equipos. La **encuesta de retroalimentación** usa cuestionarios para sondear las actitudes de los empleados y ofrecerles retroalimentación. La meta aquí por lo general es cristalizar para los gerentes el hecho de que existe un problema que debe atenderse. Después, los gerentes de departamento utilizan los resultados para regresar a la tarea de discutirlo y resolverlo.

La **capacitación para la sensibilización** se dirige a incrementar la noción de los participantes en cuanto a su conducta y el comportamiento de los demás, al alentar una expresión abierta de sentimientos en el “laboratorio del grupo C” (“C” de capacitación) guiado por un instructor. La capacitación para la sensibilización busca lograr su meta de aumentar la sensibilidad interpersonal, al solicitar discusiones francas y sinceras en el pequeño grupo C fuera del lugar de trabajo, específicamente discusiones acerca de los sentimientos, las actitudes y las conductas personales de los participantes. Como resultado, es un método controvertido rodeado por acalorados debates y se usa mucho menos ahora que en el pasado.

Finalmente, la **construcción de equipos** se refiere a un grupo de técnicas de DO dirigidas a mejorar la eficacia de los equipos en el trabajo. El programa común de construcción de equipos comienza con la entrevista del consultor a cada uno de los miembros del grupo, antes de que éste se reúna. El consultor les pregunta cuáles son sus problemas, cómo creen que funciona el grupo y qué obstáculos impiden que el grupo se desempeñe mejor.⁷¹ El consultor usualmente clasifica en temas los datos de la entrevista o encuesta de actitudes, y presenta los temas al grupo al comienzo de la reunión. Los temas incluirían, por ejemplo, “No hay tiempo suficiente para hacer mi trabajo” o “No consigo cooperación aquí”. Luego, el grupo clasifica los temas por orden de importancia y aquéllos más importantes forman la agenda para la reunión. El grupo analiza y comenta los problemas, examina las causas subyacentes del mismo y comienza a proponer una solución.

Herramientas basadas en la Web

Hay muchas herramientas disponibles en la Web para facilitar los programas de desarrollo organizacional. Por ejemplo, existen encuestas basadas en la Web, como las de surveymonkey.com, zoomerang.com y brainbench.com. El gerente también encontrará herramientas de autoevaluación relacionadas con el DO en sitios Web como CPP.com.⁷²

Creación de organizaciones de aprendizaje de alto desempeño

En un mundo rápidamente cambiante, lo último que una compañía necesita es que la información nueva (acerca de acciones de los competidores, preferencias de los clientes o avances tecnológicos) se ignoren o pierdan en un sumidero burocrático. Algunas firmas, como Microsoft y GE, tradicionalmente se mueven rápido; otras no tanto.

Papel de los RH en la construcción de organizaciones de aprendizaje

Las firmas como GE exitosamente han dado el salto para reconstruirse como organizaciones de aprendizaje. Una organización de aprendizaje “es una organización habilidosa para la creación, adquisición y transferencia del conocimiento, así como para modificar su comportamiento de manera que refleje conocimiento y nociones novedosos”.⁷³

La capacitación ayuda a desarrollar tales habilidades. Xerox, por ejemplo, capacita a los trabajadores para analizar y presentar datos sobre gráficas estadísticas sencillas especiales, y para planear las acciones que realizarán para resolver el problema usando gráficas de planeación especiales.

Ofrecer a los empleados aprendizaje durante toda la vida

En las organizaciones actuales basadas en el *empowerment*, los trabajadores deben depender de empleados de línea (los miembros del equipo que construye los automóviles Saturn, o los programadores de Microsoft) para reconocer nuevas oportunidades, identificar problemas, y reaccionar con rapidez usando análisis y dando recomendaciones. Como resultado, hay una necesidad de estimular el aprendizaje durante toda la vida; en otras palabras, de brindar capacitación continua extensa, desde habilidades correctivas básicas hasta técnicas avanzadas de toma de decisiones, a lo largo de las carreras de los trabajadores.

Los programas como éstos por lo general contienen muchos elementos, tales como capacitación, según se requiera, en cuestiones como inglés como segunda lenguaje, alfabetismo básico, aritmética y habilidades en informática; cursos de bachillerato a distancia; y sesiones de capacitación relacionadas con el puesto de trabajo.

Cambio organizacional

En la actualidad, la intensa competencia internacional obliga a que las compañías cambien rápido, modificando quizá sus estrategias para incursionar en nuevos negocios, sus organigramas, o las actitudes y los valores de su fuerza laboral.

Los principales cambios organizacionales como éstos nunca son sencillos, pero tal vez la parte más difícil de conducir un cambio sea superar la resistencia al mismo. Individuos, grupos e incluso organizaciones completas llegan a resistirse al cambio, quizá porque están acostumbrados a la forma tradicional de hacer las cosas, o debido a amenazas percibidas hacia su poder e influencia, o a alguna otra razón.

Proceso de Lewin para vencer la resistencia

El psicólogo Kurt Lewin formuló un modelo de cambio para resumir lo que él creía es el proceso básico para implementar un cambio con resistencia mínima. Para Lewin, en las organizaciones cualquier conducta es producto de dos clases de fuerzas: las que luchan por mantener el *status quo* (orden establecido) y aquellas que presionan por lograr el cambio. Por lo tanto, efectuar el cambio significa o reducir las fuerzas a favor del *status quo* o acumular las fuerzas para impulsar el cambio. El proceso de Lewin consiste en tres pasos:

1. *Descongelar*, lo cual significa reducir las fuerzas que luchan por mantener el *status quo*, por lo general al presentar un problema o suceso provocador que logre

que los individuos reconozcan la necesidad de cambiar y buscar nuevas soluciones.

2. *Mover*, que significa desarrollar comportamientos, valores y actitudes nuevos, en ocasiones mediante cambios en la estructura organizacional y, a veces, usando las otras técnicas de desarrollo gerencial (como la construcción de equipos).
3. *Volver a congelar*, lo cual significa construir el reforzamiento para asegurarse de que la organización no se deslice de regreso hacia sus formas anteriores de hacer las cosas.

Desde luego, el meollo está en los detalles y, en realidad, encontrar las técnicas correctas que ayudarán a lograr cada uno de estos tres pasos y luego usarlos es la parte difícil. En el recuadro *RH en la práctica* se resume un proceso de 10 pasos para dirigir el cambio organizacional.⁷⁴

EVALUACIÓN DEL ESFUERZO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Existen dos temas básicos por abordar cuando se evalúa un programa de capacitación. El primero es cómo diseñar el estudio de evaluación y, en particular, si hay que usar experimentación controlada. El segundo es qué efecto de la capacitación se debe medir.

La **experimentación controlada** es el mejor método para usar en la evaluación de un programa de capacitación. Un experimento controlado usa tanto un grupo de capacitación como un grupo de control (que no recibe la capacitación). Los datos (por ejemplo, acerca del volumen de producción o la calidad de las uniones soldadas) se obtienen antes y después del esfuerzo de capacitación en el grupo expuesto a capacitación, y antes y después de un periodo de trabajo correspondiente en el grupo de control. De esta forma, es posible determinar el nivel en que cualquier cambio en el desempeño en el grupo de capacitación fue resultado de la capacitación en sí, en vez de algún cambio en toda la organización (como un aumento salarial general). Se supone que esto último afectaría igualmente a los trabajadores en ambos grupos. El enfoque controlado es factible y en ocasiones se utiliza.⁷⁵ Sin embargo, en términos de prácticas actuales, pocas firmas usan este enfoque. La mayoría simplemente mide las reacciones de los aprendices al programa; algunas también miden el desempeño laboral de los aprendices antes y después de la capacitación.

Efectos de la capacitación que se va a medir

Es posible medir cuatro categorías básicas de los resultados de capacitación:

1. *Reacción*. Primero, evalúe las reacciones de los aprendices al programa. ¿Les gustó el programa? ¿Creen que valió la pena?
2. *Aprendizaje*. Segundo, examine a los individuos para determinar si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que se supone tenían que aprender.
3. *Comportamiento*. A continuación, pregunte si el comportamiento de los aprendices en el puesto de trabajo cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo, ¿los trabajadores en el departamento de quejas de la tienda son más amables que antes frente a los clientes disgustados?

RH EN LA PRÁCTICA

PROCESO DE 10 PASOS PARA DIRIGIR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. *Establecer un sentido de urgencia.* Por ejemplo, crear una crisis al exponer a los gerentes a las principales debilidades frente a los competidores.
2. *Movilizar el compromiso* para cambiar a través del diagnóstico conjunto de los problemas empresariales. A continuación, crear una o más fuerzas de tarea para diagnosticar los problemas empresariales. Tales equipos generan un entendimiento compartido acerca de lo que puede y debe mejorarse y, por lo tanto, fomentan el compromiso entre quienes realmente deben impulsar el cambio.
3. *Crear una coalición orientadora.* Ningún líder puede lograr por sí solo algún cambio significativo. Por ello, la mayoría de los líderes crean una coalición orientadora de individuos influyentes que funjan como misionarios y ejecutores del cambio.
4. *Desarrollar una visión compartida.* Crear un enunciado general de la dirección pretendida de la organización, que evoque sentimientos emocionales entre los miembros de la organización.
5. *Comunicar la visión.* Usar foros múltiples, repetición y conducir con el ejemplo para fomentar el apoyo hacia la nueva visión.
6. *Remover las barreras para el cambio.* Facultar a los empleados para la toma de decisiones. Lograr el cambio usualmente requiere la ayuda de los trabajadores mismos; sin embargo, en ocasiones esto requiere darles facultades; en otras palabras, remover las barreras que estén en el camino e impidan realmente el logro del cambio. Por ejemplo, el director general de Sony removió a sus anteriores ejecutivos de estudio e instaló un nuevo equipo, cuando comenzó a corregir el negocio de películas de Sony. El director general de AlliedSignal, Lawrence Bossidy, puso a sus 80,000 trabajadores en capacitación sobre la calidad durante 2 años.
7. *Generar triunfos a corto plazo.* Mantener la motivación de la fuerza laboral para que sigan participando en el proceso de cambio, garantizando que tienen metas por lograr a corto plazo, por lo cual recibirán retroalimentación positiva.
8. *Consolidar ganancias y generar más cambio.* Conforme se construye el impulso y se realizan los cambios, el líder tiene que resguardarse contra la autocomplacencia renovada. Para hacerlo, el líder y la coalición orientadora pueden usar la creciente credibilidad que proviene de los triunfos a corto plazo para cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se ajusten bien con la nueva visión de la compañía.
9. *Anclar las nuevas formas de hacer las cosas en la cultura de la compañía.* Pocos cambios organizacionales sobreviven sin un cambio correspondiente en los valores compartidos de los trabajadores. Por ejemplo, si usted quiere enfatizar más apertura, camaradería y servicio al cliente, como líder debe conseguir que la fuerza laboral de la organización comparta dichos valores. Haga esto emitiendo un enunciado de valor fundamental, “practicando lo que predica”, y utilizando signos, símbolos, recompensas y ceremonias para reforzar los valores que quiere que sus trabajadores compartan.
10. *Vigilar el progreso y ajustar la visión según se requiera.* Por ejemplo, use encuestas regularmente para supervisar las actitudes de los clientes y empleados.

4. *Resultados.* Finalmente, pero probablemente más importante, pregunte: ¿qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación establecidos? ¿Se redujo el número de quejas por parte de los clientes acerca de los empleados? ¿Mejóro la tasa de devoluciones? ¿Disminuyó el costo por desperdicios? ¿Se redujo la rotación de personal?

Evaluación en la práctica

En el actual entorno industrial orientado a la métrica, los empleadores exigen cada vez más evaluaciones de capacitación cuantificadas, ya sea de reacciones, aprendizaje, comportamiento, resultados o alguna combinación de éstos. En una encuesta, la mayoría de los empleadores que respondieron señalaron que establecen metas formales de puntuación por respuestas (en términos de número de aprendices que responden) para evaluaciones de clase al final de la capacitación. En general, la tasa de respuesta real dependía del método que el empleador usaba para obtener la respuesta. La tasa de respuesta de los aprendices fue de aproximadamente 82% con encuestas de evaluación con papel y lápiz al final de la clase, 59% con encuestas en línea, y 53% con encuestas por correo electrónico. La tasa de respuesta para encuestas de seguimiento demoradas tan sólo fue de alrededor de 38%. La mayoría de las firmas que recopilan datos de evaluación al terminar las clases, alrededor de 90%, usan encuestas con papel y lápiz.⁷⁶

Las computadoras facilitan el proceso de evaluación. Por ejemplo, en la ciudad de Nueva York, Bovis Lend Lease ofrece a sus 625 empleados numerosos cursos sobre construcción y otras materias. La firma usa software especial de gestión del aprendizaje para monitorear qué trabajadores toman cuáles cursos, y la medida en que los empleados mejoran sus habilidades.⁷⁷

Transferencia de la capacitación

Sólo alrededor de 10% a 35% de los aprendices transfieren lo que aprendieron a sus puestos de trabajo un año después de la capacitación. Los gerentes pueden mejorar esto. *Antes de la capacitación*, obtenga sugerencias del aprendiz y del supervisor para diseñar el programa, instituya una política de asistencia a la capacitación y motive la participación de los trabajadores. *Durante la capacitación*, ofrezca a los aprendices experiencias y condiciones de entrenamiento (ambientes, equipo) que les recuerden el ambiente laboral real. *Después de la capacitación*, refuerce lo que aprendió el aprendiz, por ejemplo, evaluando y recompensando a los trabajadores por usar sus habilidades nuevas, y garantizando que tengan las herramientas y los materiales que necesiten para utilizar sus habilidades nuevas.⁷⁸

Estrategia y RH

Para apoyar la estrategia de consistencia de McDonald's, sus gerentes asisten a su célebre Universidad de la Hamburguesa. Los empleados en "tiendas semillero" en cada área local brindan capacitación práctica a los trabajadores de restaurantes cercanos. Luego, estos empleados capacitados en la tienda semillero dan entrenamiento a los equipos en sus propios establecimientos.

McDonald's mide la efectividad de la capacitación en varias formas. Solicitan a los aprendices que evalúen las clases, y los examinan acerca de lo que aprendieron. McDonald's también habla con los supervisores de los trabajadores acerca de cómo se desempeñan los aprendices antes y después de la capacitación, para tratar de determinar el grado en que éstos cambiaron su comportamiento.⁷⁹

Repaso

Resumen

1. El proceso de capacitación consiste en cinco pasos: diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación.
2. La capacitación vestibular, o capacitación con simuladores, combina las ventajas de la capacitación en el puesto de trabajo y fuera de él.
3. La capacitación en el trabajo puede tomar la forma del método *coaching*, rotación de puestos de trabajo, o tareas y comités especiales. Otros métodos de capacitación incluyen técnicas audiovisuales, conferencias, instrucción asistida por computadora, capacitación tipo maestro-aprendiz, capacitación simulada, capacitación basada en DVD/CD-ROM e Internet, portales de aprendizaje, y capacitación para fines especiales.
4. El desarrollo gerencial tiene como finalidad preparar a empleados para futuras labores administrativas con la organización, o para resolver problemas de toda la organización concernientes, por ejemplo, a la inadecuada comunicación entre departamentos.
5. La experiencia en el trabajo es la forma más popular de desarrollo gerencial.
6. Los métodos de capacitación gerencial en el trabajo incluyen rotación de puestos de trabajo, coaching y aprendizaje en la acción. Otros métodos son estudio de casos, juegos de simulación para la administración, seminarios externos, programas relacionados con universidades, modelado del comportamiento y centros de desarrollo internos.
7. El desarrollo organizacional es un enfoque para instituir cambios donde los empleados mismos juegan un rol fundamental en el proceso de cambio al ofrecer datos, al obtener retroalimentación acerca de los problemas y al planear soluciones en equipo. Existen muchos métodos de DO, como capacitación para la sensibilización, desarrollo de equipos y encuestas de retroalimentación.
8. Superar la resistencia por parte de los trabajadores es una cuestión fundamental en la implementación del cambio organizacional. El recuadro *RH en la práctica* resume el proceso del cambio organizacional.

Términos clave

- inducción a los trabajadores
- capacitación
- análisis de puestos de trabajo
- evaluación del desempeño
- capacitación en el trabajo (CET)
- capacitación con simuladores o vestibular
- capacitación basada en la computadora
- salón de clases virtual
- desarrollo gerencial
- rotación de puestos
- método *coaching*
- aprendizaje en la acción
- método de estudio de casos
- juegos de simulación para la administración
- improvisación
- modelado del comportamiento
- centros de desarrollo interno
- desarrollo organizacional (DO)
- encuesta de retroalimentación
- capacitación para la sensibilización
- construcción de equipos
- organización de aprendizaje
- experimentación controlada

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Un programa de inducción bien pensado es especialmente importante para aquellos empleados (como graduados recientes) que tengan poca o ninguna experiencia laboral. Explique por qué está de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación.
2. Usted será el supervisor de un grupo de trabajadores, cuya tarea consiste en ensamblar dispositivos que se insertan en teléfonos celulares. Descubre que la calidad no es la que debería ser y que muchos dispositivos de su grupo tienen que recuperarse y volverse a ensamblar; su propio jefe dice: “Mejor comience usted a hacer un mejor trabajo de capacitación con sus trabajadores”.
 - a) ¿Cuáles son algunos de los factores de dotación de personal que contribuirían con este problema?
 - b) Explique cómo evaluaría si en realidad se tratara de un problema de capacitación.
3. Explique cómo desarrollaría un programa de capacitación para impartir este curso.
4. John Santos es un estudiante universitario en negocios con especialidad en contabilidad. Acaba de reprobado el primer curso de contabilidad, contabilidad 101, y comprensiblemente está molesto. Explique cómo usaría la evaluación del desempeño para identificar cuáles serían las necesidades de capacitación de Santos.
5. ¿Cuáles son algunas técnicas comunes de capacitación en el trabajo? ¿Cuáles cree que sean algunos de los principales inconvenientes de confiar en la capacitación informal en el trabajo, para ayudar a los nuevos empleados a acostumbrarse a sus labores?
6. Los expertos argumentan que una razón para implementar programas especiales de capacitación global es la necesidad de evitar la pérdida de negocios “debido a la insensibilidad cultural”. ¿A qué tipo de insensibilidad cultural cree usted que se refiera y cómo podría traducirse eso en la pérdida de negocios? ¿Qué tipo de programa de capacitación recomendaría para evitar tal insensibilidad cultural?
7. ¿Cree usted que la rotación de puestos es un buen método para usar con los aprendices gerenciales? ¿Por qué?
8. Trabajando de forma individual o por equipos, obtenga en la Web copias de seminarios de capacitación y desarrollo gerencial de un proveedor como la American Management Association. ¿A qué niveles de gerentes dirigen sus ofertas de seminarios? ¿Cuál parece ser el tipo más popular de programa de desarrollo? ¿Por qué cree que éste sea el caso?
9. Trabajando de forma individual o por equipos, analice si cree que la universidad a la que asiste en la actualidad es o no es una organización de aprendizaje. ¿En qué basa su conclusión?
10. Hacia mediados de 2003, la coalición encabezada por EUA en Irak envió a cientos de instructores a esa nación, con la finalidad de capacitar a nuevos cuadros dirigentes de trabajadores iraquíes, desde profesores hasta oficiales de policía. Tal vez ninguna labor de capacitación fue más inquietante que la relacionada con la creación de la nueva fuerza policiaca del país. Se trataba de los oficiales que ayudarían a la coalición a brindar seguridad a la población de Irak en ese entonces. Sin embargo, muchos oficiales nuevos no tenían experiencia en el trabajo policiaco. Había barreras idiomáticas entre instructores y aprendices. Y algunos de éstos se encontraron rápidamente bajo fuego enemigo cuando apenas salían como aprendices al campo. Con base en lo que aprendió en este capítulo acerca de la capacitación, mencione las cinco cuestiones más importantes que le diría al oficial encargado de la capacitación (un ex jefe policiaco de una ciudad estadounidense grande) que debería tener en mente al diseñar el programa de capacitación.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

Estudio de caso: Reinención de la rueda en Apex Door Company

Jim Delaney, presidente de Apex Door Company, tiene un problema. Sin importar con cuánta frecuencia diga a sus empleados cómo hacer su trabajo, ellos invariablemente “deciden hacer las cosas a su manera”, como él dice, y surgen discusiones entre Delaney, el trabajador y el supervisor de éste. Un ejemplo está en el departamento de diseño de puertas. Se espera que los diseñadores trabajen con los arquitectos para diseñar puertas que satisfagan las especificaciones. Aunque no es “ciencia espacial”, como dice Delaney, los diseñadores con frecuencia cometen errores, como diseñar con demasiado acero, un problema que llega a costar a Apex decenas de miles de dólares en desperdicios, en especial si se considera el número de puertas en, digamos, una torre de edificios de 30 pisos.

El departamento de procesamiento de pedidos es otro ejemplo. A pesar de que Jim tiene una forma específica y detallada a cerca de cómo quiere que se procese cada pedido, la mayoría de quienes atienden los pedidos no entienden cómo usar el formato de pedido de varias secciones, e improvisan cuando se trata de clasificar a un cliente como “industrial” o “comercial”.

El actual proceso de capacitación es el siguiente. Ninguno de los puestos tiene manuales

de capacitación específicos, aunque muchos cuentan con algunas descripciones obsoletas acerca de los puestos de trabajo. La capacitación de los nuevos empleados se realiza totalmente en el puesto de trabajo: generalmente, la persona que deja la compañía capacita a la nueva contratación durante el periodo de traslape de 1 o 2 semanas aunque, si no hay traslape, el trabajador nuevo se capacita tan bien como sea posible gracias a otros empleados que ocasionalmente ocuparon ese puesto de trabajo con anterioridad. La capacitación es básicamente la misma a lo largo de toda la empresa: para operadores de maquinaria, secretarías, ensambladores y empleados de contabilidad, por ejemplo. ■

PREGUNTAS

1. ¿Qué opina usted del proceso de capacitación de Apex? ¿Podría ayudar a explicar por qué los trabajadores “hacen las cosas a su manera”, y si es así, cómo?
2. ¿Qué papel juegan en la capacitación las descripciones de puestos de trabajo?
3. Explique con detalle qué haría usted para mejorar el proceso de capacitación en Apex. Asegúrese de ofrecer sugerencias específicas.

Seguimiento de un caso:***LearnInMotion.com: El nuevo programa de capacitación***

“Simplemente no lo entiendo”, dijo Mel. “Nadie aquí parece seguir las instrucciones, y sin importar cuántas veces les diga cómo hacer las cosas, parecen hacerlas a su manera.” En la actualidad, LearnInMotion.com no tiene inducción formal ni políticas o procedimientos de capacitación. Jennifer cree que es una razón por la que los

empleados generalmente ignoran los estándares que a ella y a Mel le gustaría siguieran aquéllos.

Muchos ejemplos ilustran lo anterior. Una de las tareas del diseñador de páginas Web (su nombre es Maureen) es copiar los anuncios publicitarios de los clientes y adaptarlos para su colocación en LearnInMotion.com. Muchas veces ella le ha dicho

que no altere en forma alguna el logo del cliente: la mayoría de las compañías emplean considerable talento y recursos en el diseño del logo y, como dice Mel, “si Maureen cree que el logo es o no perfecto, es el logo del cliente, y ella debe dejarlo como está”. Sin embargo, hace apenas una semana casi pierden a un cliente muy importante cuando Maureen, para “aclarar” el logo del cliente, modificó su diseño antes de publicarlo en LearnInMotion.

Esto apenas es la punta del iceberg. En cuanto a Jennifer y Mel, la preocupación está en el esfuerzo de ventas, que está totalmente fuera de control. Por un lado, incluso después de varios meses en el trabajo, todavía parece como si el vendedor no supiera de qué hablan. Por ejemplo, LearnInMotion tiene muchos acuerdos de comercialización conjunta con sitios Web como Yahoo! Esto significa que si los usuarios de Yahoo! están interesados en solicitar cursos educativos o CD, los usuarios de otros sitios pueden dar clic fácilmente a través de LearnInMotion. Jennifer ha notado que, durante conversaciones con clientes, los dos vendedores con frecuencia no tienen idea de cuáles sitios comercian en conjunto con LearnInMotion, ni cómo llegar al sitio de LearnInMotion desde el sitio Web asociado.

El vendedor también necesita saber mucho más acerca de los productos en sí. Por ejemplo, un vendedor intentaba vender a alguien que produce programas acerca de administración de call centers (centros de atención telefónica) la idea de citar sus productos en la comunidad de “comunicaciones” de LearnInMotion. De hecho, la comunidad “comunicaciones” abarca cursos acerca de temas como comunicación interpersonal y cómo ser un mejor escucha; no tiene nada que ver con administrar los call centers que, por ejemplo, usan las aerolíneas para manejar las consultas de los clientes. Como otro ejemplo, se supone que el navegador de la Web proporcione una dirección de correo electrónico específica con un nombre de persona determinado para que el vendedor lo use; en vez de ello, con frecuencia regresan tan sólo con una dirección de correo electrónico del tipo “información@xyz” de un sitio Web cualquiera. Y la lista continúa.

Jennifer piensa que la compañía ha tenido otros problemas debido a la falta de capacitación

e inducción adecuadas para su fuerza laboral. Por ejemplo, recientemente se presentó un asunto cuando los empleados descubrieron que no se les pagaría el día feriado 4 de julio: supusieron que se les pagaría, pero no fue así. Asimismo, cuando un vendedor salió después de apenas un mes en el puesto de trabajo, hubo un acalorado debate acerca de si la persona debería recibir indemnización por despido y pago de vacaciones acumuladas. Otros asuntos a cubrir durante una inducción, dice Jennifer, incluyen las políticas de la compañía en cuanto a retardos y ausentismo, prestaciones de salud y hospitalización (que no hay, aparte de la remuneración del trabajador), y cuestiones como mantenimiento de un centro de trabajo seguro y saludable, apariencia y limpieza personales, llamadas telefónicas y correos electrónicos personales, consumo de drogas y alcohol, y comer o fumar en el lugar de trabajo.

Jennifer cree que implementar programas de inducción y de capacitación ayudaría a garantizar que los empleados supieran cómo hacer sus trabajos. Ella y Mel creen también que, sólo cuando los empleados entiendan la forma correcta de hacer sus tareas, habrá esperanza de que los trabajos realmente se efectuaran en la forma en que los dueños quieren que se hagan. Ahora quieren que usted, su asesor administrativo, les ayude. Veamos lo que ellos quieren que usted haga. ■

PREGUNTAS Y TAREAS

1. Específicamente, ¿qué debería cubrirse en el programa de inducción de las nuevas contrataciones y cómo se impartiría esta información?
2. En el curso de RH que tomó Jennifer, el libro sugería usar análisis de tareas para identificar labores realizadas por un trabajador. ¿Debería usarse esto para los vendedores? Si es así, ¿qué se incluiría en el proceso de análisis de tareas si se usara (incluidas algunas labores específicas)?
3. ¿Cuáles técnicas de capacitación específicas deberían usarse para capacitar al vendedor, al diseñador de sitios Web y al navegador de la Web, y por qué?

EJERCICIO DE EXPERIENCIA

Volar en los cielos más amigables

Propósito: La finalidad de este ejercicio consiste en brindarle práctica para desarrollar un programa de capacitación para el puesto de trabajo de personal de reservaciones en aerolíneas, para una empresa de aviación grande.

Conocimientos requeridos: Debe estar totalmente familiarizado con el material de este capítulo y tiene que leer la siguiente descripción de las responsabilidades de un empleado de reservaciones en una aerolínea:

Descripción: Los clientes se comunican con el empleado de reservaciones de la aerolínea para obtener horarios, tarifas y rutas de los vuelos. El empleado de reservaciones busca la información solicitada en el sistema de horarios de vuelos por Internet de la aerolínea, que se actualiza constantemente. El empleado de reservaciones debe tratar cortésmente y con prontitud al cliente, y tiene que encontrar con rapidez vuelos alternativos para ofrecer al cliente la ruta que coincida con sus necesidades. Es necesario que los vuelos y las tarifas alternativos se encuentren con rapidez, de modo que el cliente no tenga que esperar y, por

lo tanto, el grupo de operaciones de reservaciones conserve sus estándares de eficiencia. A menudo es necesario buscar en varias rutas, ya que quizás haya docenas o más rutas alternativas entre los puntos de partida y destino del cliente.

Suponga que acaba de contratarse a 30 nuevos empleados, y que usted debe crear un programa de capacitación de 3 días.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Divida la clase en equipos de cinco o seis estudiantes. Evidentemente, el personal de reservaciones de la aerolínea necesita diversas habilidades para realizar sus labores. Esta gran aerolínea le solicita desarrollar rápidamente el bosquejo de un programa de capacitación para su nuevo personal de reservaciones. Tal vez usted quiera comenzar por mencionar las principales labores del puesto de trabajo. En cualquier caso, elabore el bosquejo solicitado y asegúrese de ser muy específico acerca de lo que quiere enseñar a sus nuevos empleados, y qué métodos y auxiliares sugiere usar para capacitarlos. ■

Referencias

1. Tony Bingaman y Pat Galagan, "Training: They're Lovin' It", *Training & Development* (noviembre de 2006), p. 30.
2. Para un buen análisis acerca de la socialización, véase por ejemplo George Chao *et al.*, "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology* 79, núm. 5 (1994), pp. 730-743; véase también Talya Bauer *et al.*, "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 707-721.
3. Sheila Hicks *et al.*, "Orientation Redesign", *Training and Development* (julio de 2006), pp. 43-46.
4. John Kammeyer-Mueller y Connie Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustments", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 5 (2003), pp. 779-794.
5. Sabrina Hicks, "Successful Orientation Programs", *Training & Development* (abril de 2000), p. 59. Véase también Howard Klein y Natasha Weaver, "The Effectiveness of an Organizational Level Orientation Program in the Socialization of New Hires", *Personnel Psychology* 53 (2000), pp. 47-66; y Laurie Friedman, "Are You Losing Potential New Hires at Hello?", *Training & Development* (noviembre 2006), pp. 25-27.

6. Ésta se basa en Darin Hartley, "Technology Kicks Up Leadership Development", *Training and Development* (marzo de 2004), pp. 22-24.
7. Harley Frazis, Diane Herz, y Michael Horri-gan, "Employer-Provided Training: Results from a New Survey", *Monthly Labor Review* (mayo de 1995), pp. 3-17.
8. Brenda Sugrue *et al.*, "What in the World is WLP?", *Training and Development* (enero de 2005), pp. 51-54.
9. "Companies Invested More in Training Despite Economic Setbacks, Survey Says", *BNA Bulletin to Management* (7 de marzo de 2002), p. 73. American Express fue la primera en términos de horas de capacitación por empleado, véase "Annual Training Hours Per Employee", *Training* 43, núm. 3 (marzo de 2006), p. 72(1).
10. Winfred Alfred Jr. *et al.*, "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta Analysis of Design and Evaluation Features", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003), p. 242.
11. Christine Ellis y Sarah Gale, "A Seat at the Table", *Training* (marzo de 2001), pp. 90-96.
12. Peter Glendinning, "Performance Management: Pariah or Messiah?", *Public Personnel Management* 31, núm. 2 (verano de 2002), pp. 161-178.
13. Nancy DeViney y Brenda Sugrue, "Learning Outsourcing: A Reality Check", *Training and Development* (diciembre de 2004), p. 41.
14. Cathy Cooper, "Connect Four", *People Management*, 7, núm. 3 (8 de febrero de 2001), pp. 42-43.
15. Marcia Jones, "Use Your Head when Identifying Skills Gaps", *Workforce* (marzo de 2000), p. 118.
16. P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 154-156.
17. Richard Montier *et al.*, "Competency Models Develop Top Performance", *Training and Development* (julio de 2006), pp. 47-50.
18. Richard Camp *et al.*, *Toward a More Organizationally Effective Training Strategy and Practice* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1986), p. 100.
19. J. P. Cicero, "Behavioral Objectives for Technical Training Systems", *Training and Development Journal* 28 (1973), pp. 14-17. Véase también Larry D. Hales, "Training: A Product of Business Planning", *Training and Development Journal* 40, núm. 7 (julio 1986), pp. 87-92; Pamela Prewitt, "Army Job Standard vs. Training Standard", *Training and Development Journal* 51, núm. 9 (septiembre de 1997), pp. 52- 53.
20. Erica Gordon Sorohan, "We Do; Therefore, We Learn", *Training & Development* (octubre de 1993), pp. 47-55; Melvin LeBlanc, "Learning Objectives Key to Quality Safety", *Occupational Hazards* (enero de 1994), pp. 127-128. Véase también Kimberly A. Smith-Jentsch *et al.*, "Can Pre-Training Experiences Explain Individual Differences in Learning?", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 1 (1996), pp. 110-116.
21. Kenneth Wexley y Gary Latham, *Development and Training Human Resources in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 107.
22. *Ibid.*, p. 82.
23. *Ibid.*, p. 87.
24. *Ibid.*, p. 90.
25. The American Society for Training & Development (ASTD) ofrece miles de programas de paquetes de capacitación, como "Be a Better Manager" (Sea un mejor gerente), "Strategic Planning 101" (Planeación estratégica 101), "12 Habits of Successful Trainers" (12 hábitos de los capacitadores exitosos), "Mentoring" (Tutoría), y "Using Job Aids" (Uso de auxiliares laborales). American Society for Training & Development, catálogo en línea, primavera y otoño de 2007; American Society for Training and Development 2007 Buyers Guide, American Society for Training & Development, 1640 King St., Box 1443, Alexandria, VA 22313.
26. Donna Goldwaser, "Me a Trainer?", *Training* (abril de 2001), pp. 60-66.
27. Robert Weintraub y Jennifer Martineau, "The Just in Time Imperative", *Training and Development* (junio de 2002), p. 52.
28. Frazis *et al.*, "Employer-Provided Training", p. 4.

29. Cindy Waxer, "Steel maker Revives Apprentice Program to Address Graying Workforce, Forge Next Leaders", *Workforce Management* (30 de enero de 2006), p. 40.
30. David Finegold y Karin Wagner, "Are Apprenticeships Still Relevant in the 21st Century? The Case Study of Changing Youth Training Arrangements in German Banks", *Industrial and Labor Relations Review* (julio de 2002), pp. 667-685.
31. Michael Blotzer, "Distance Learning", *Occupational Hazards* (marzo de 2000), pp. 53-54.
32. Michael Emery y Margaret Schubert, "A Trainer's Guide to Videoconferencing", *Training* (junio de 1993), p. 60. Vea también Mark Van Buren, "Learning Technologies: Can They or Can't They?", *Training & Development* (abril de 2000), p. 62.
33. *Ibid.*, p. 60.
34. "Employer to Learn the Benefits of Distance Learning", *BNA Bulletin to Management* (25 de abril de 1996), p. 130.
35. Shari Caudron, "Your Learning Technology Primer", *Personnel Journal* (junio de 1996), pp. 120-136. Como otro ejemplo, véase "Larta Institute Announces Selection of Israeli Companies in US-Israel Life Sciences Bridge Program, Entrepreneurs to Receive Videoconference Training Starting April 15; Three Candidates Will Come to L.A. for One Month Incubation Visit", *Internet Wire* (20 de abril de 2004).
36. David Raths, "Virtual Reality in the OR", *Training and Development* (agosto de 2006), pp. 36-43.
37. Véase por ejemplo Kim Kleps, "Virtual Sales Training Scores a Hit", *Training & Development* (diciembre de 2006), pp. 63-64.
38. Dina Berta, "Computer-Based Training Clicks with Both Franchisees and Their Employees", *Nation's Restaurant News* (9 de julio de 2001), pp. 1, 18; véase también "What Do Simulations Cost?", *Training & Development* (junio de 2007), p. 88.
39. Michael Laff, "Simulations: Slowly Proving Their Worth", *Training & Development* (junio de 2007), pp. 30-34.
40. Jenni Jarventaus, "Virtual Threat, Real Sweat", *Training & Development* (mayo de 2007), pp. 72-78.
41. Larry Stevens, "The Intranet: Your Newest Training Tool?", *Personnel Journal* (julio de 1996), pp. 27-31; véase también Kenneth Brown, "Using Computers to Deliver Training: Which Employees Learn and Why?", *Personnel Psychology* 54, núm. 2 (verano de 2001), pp. 271-296; Jason Lewis y Dan Michaluk, "Four Steps to Building E-learning Success", *Workforce* (mayo de 2002), p. 42. Véase también Elizabeth Welsch *et al.*, "E-Learning: Emerging Uses, Empirical Results and Future Directions", *International Journal of Training and Development* 7, núm. 4 (diciembre de 2003), pp. 245-258.
42. David Kirkpatrick, "The Portal of the Future? Your Boss Will Run It", *Fortune* (2 de agosto de 1999), pp. 222-227. Véase también Cynthia Pantazis, "Maximizing E-Learning to Train the 21st Century Workforce", *Public Personnel Management* (primavera de 2002), pp. 21-26.
43. Tom Barron, "A Portrait of Learning Portals", www.learningcircuits.com/may2000/barron.html, consultado en 2000. Véase también Paul Giguere y Jennifer Minotti, "Rethinking Web-Based E-Learning", *Training and Development* (enero de 2005), pp. 15-16.
44. Eileen Garger, "Goodbye Training, Hello Learning", *Workforce* (noviembre de 1999), pp. 35-42.
45. Brian O'Connell, "A Poor Grade for Elearning", *Workforce* 81, núm. 7 (julio de 2002), p. 15.
46. "The Next Generation of Corporate Learning", *Training and Development* (junio de 2004), p. 47.
47. John Zonneveld, "GM Dealer Training Goes Global", *Training & Development* (diciembre de 2006), pp. 47-51.
48. Elizabeth Agnvall, "Just-In-Time Training", *HR Magazine* (mayo de 2006), pp. 67-78.
49. *Ibid.* Véase también Jennifer Taylor Arnold, "Learning On-the-Fly", *HR Magazine* (septiembre de 2007), p. 137.
50. Traci Sitzmann, *et al.*, "The Comparative Effectiveness of Web-Based and Classroom Instruction: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 623-664.
51. Renee DeRouin *et al.*, "Optimizing E-Learning: Research-Based Guidelines for

- Learner Controlled Training”, *Human Resource Management* 43, núm. 2 (verano/otoño de 2004), pp. 147-162.
52. Paula Ketter, “The Hidden Disability”, *Training and Development* (junio de 2006), pp. 34-40.
 53. Valerie Frazee, “Workers Learn to Walk so They Can Run”, *Personnel Journal* (mayo de 1996), pp. 115-120. Véase también Kathryn Tyler, “I Say Potato, You Say Patata: As Workforce and Customer Diversity Grow, Employers Offer Foreign Language Training To Staff”, *HR Magazine* 49, núm. 1 (enero de 2004), pp. 85-87.
 54. “Adams Mark Hotel & Resorts Launches Diversity Training Program”, *Hotel and Motel Management* 216, núm. 6 (abril de 2001), p. 15.
 55. Sara Rynes y Benson Rosen, “What Makes Diversity Programs Work?”, *HR Magazine* (octubre de 1994), p. 64. Véase también Thomas Diamante y Leo Giglio, “Managing a Diverse Workforce: Training as a Cultural Intervention Strategy”, *Leadership & Organization Development Journal* 15, núm. 2 (1994), pp. 13-17.
 56. Douglas Shuit, “Sound of the Retreat”, *Workforce Management* (septiembre de 2003), p. 40.
 57. “For Gap, Management Training Doesn’t Stop at the Border”, *BNA Bulletin to Management* (febrero de 2005), p. 63.
 58. Jack Zenger, Dave Ulrich, y Norm Smallwood, “The New Leadership Development”, *Training & Development* (marzo de 2000), pp. 22-27. Véase también W. David Patton y Connie Pratt, “Assessing the Training Needs of High Potential Managers”, *Public Personnel Management* 31, núm. 4 (invierno de 2002), pp. 465-474, y Ann Locke y Arlene Tarantino, “Strategic Leadership Development”, *Training & Development* (diciembre de 2006), pp. 53-55.
 59. Wexley y Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, p. 193.
 60. Chris Whitcomb, “Scenario-Based Training at the FBI”, *Training & Development* (junio de 1999), pp. 42-46.
 61. Véase, por ejemplo, Michael Laff, “Serious Gaming: The Trainer’s New Best Friend”, *Training & Development* (enero de 2007), pp. 52-56.
 62. Jean Thilmann, “Acting Out”, *HR Magazine* (enero de 2007), pp. 95-100.
 63. Ann Pomeroy, “Head of the Class”, *HR Magazine* (enero de 2005), p. 57.
 64. Fred Davis y Mun Yi, “Improving Computer Skill Training: Behavior, Modeling, Symbolic Mental Rehearsal, and the Role of Knowledge Structures”, *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (2004), pp. 519-523.
 65. *Ibid.*, p. 519.
 66. Carolyn Cole, “Boeing U”, *Workforce* (octubre de 2000), pp. 63-68.
 67. Russell Gerbman, “Corporate Universities 101”, *HR Magazine* (febrero 2000), pp. 101-106. Antes de crear una universidad en casa, el empleador necesita asegurarse de que la visión, misión y programas de la universidad corporativas apoyen la metas estratégicas de la compañía. Véase también Michael Laff, “Centralized Training Leads to Nontraditional Universities”, *Training & Development* (enero de 2007), pp. 27-29.
 68. Joseph Toto, “Untapped World of Peer Coaching”, *Training and Development* (abril de 2006), pp. 69-72.
 69. James Smither *et al.*, “Can Working with an Executive Coach Improve Multiscore Feedback Ratings Over Time?”, *Personnel Psychology* 56, núm. 1 (primavera de 2003), pp. 23-44.
 70. “As Corporate Coaching Goes Mainstream, Keyed Prerequisite Overlooked: Assessment”, *BNA Bulletin to Management* (16 de mayo de 2006), p. 153.
 71. Wendell French y Cecil Bell Jr., *Organization Development* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999). Véase también P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2007), pp. 38-46.
 72. Darin Hartley, “OD Wired”, *Training and Development* (agosto de 2004), pp. 20-24.
 73. David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1993), p. 80.
 74. Los 10 pasos se basan en Michael Beer *et al.*, “Why Change Programs Don’t Produce Change”, *Harvard Business Review* (noviembre/diciembre de 1990), pp. 158-166; John

- Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996). Véase también David Herold *et al.*, “Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employee’s Com-mitment to Change”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007), p. 949.
75. Véase, por ejemplo, Charlie Morrow, M. Quintin Jarrett, y Melvin Rupinski, “An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate-Wide Training”, *Personnel Psychology* 50 (1997), pp. 91-119. Véase también Antonio Aragón-Sánchez *et al.*, “Effects of Training on Business Results”, *International Journal of Human Resource Management* 14, núm. 6, (septiembre de 2003), pp. 956-980.
76. Jeffrey Berk, “Training Evaluations”, *Training and Development* (septiembre de 2004), pp. 39-45.
77. Todd Raphel, “What Learning Management Reports Do for You”, *Workforce* 80, núm. 6 (junio de 2001), pp. 56-58.
78. Alan Saks y Monica Belcourt, “An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations”, *Human Resource Management* 45, núm. 4 (invierno de 2006), pp. 629-648.
79. Tony Bingaman y Pat Galagan, “Training: They’re Lovin’ It”, *Training & Development* (noviembre de 2006), p. 30.

ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Conceptos básicos de la administración del desempeño
- Introducción a la evaluación del desempeño
- Métodos de evaluación básicos
- La entrevista de retroalimentación acerca de la evaluación
- Hacia evaluaciones más eficaces
- Administración del desempeño y profesional

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Explicar *el propósito de la evaluación del desempeño.*
- Responder *la pregunta “¿quién debería realizar la evaluación?”*
- Exponer *las ventajas y las desventajas de al menos ocho técnicas de evaluación del desempeño.*
- Explicar *cómo realizar una entrevista de retroalimentación sobre la evaluación.*

INTRODUCCIÓN

Con más de 100,000 empleados en 36 países, administrar las evaluaciones de los trabajadores y administrar el desempeño es un proceso complicado en una empresa como TRW.¹ Hace algunos años, la firma estaba altamente endeudada, y sus considerables inversiones en el negocio automotriz consumían sus ganancias. Los altos directivos de TRW sabían que tenían que dar los pasos para hacer a la compañía más competitiva y mejorar el desempeño. Para hacerlo, necesitaba enfocar la atención de los trabajadores en el desempeño, en parte al instituir un nuevo sistema de administración y de evaluación del desempeño.

CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza de la figura 6.1, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado.

Administración del desempeño

Todo ese proceso integrado se conoce como **administración del desempeño**. Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que —se espera— tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo.² La idea consiste en garantizar que dichos elementos sean consistentes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere lograr. Al comparar la administración y la evaluación del desempeño, “la distinción es el contraste entre un evento a final de año (el llenado del formato de evaluación), y un proceso que comienza el año con la planeación del desempeño y es integral a la forma en que la persona se administra durante todo el año”.³

El enfoque de administración del desempeño actual refleja los intentos de los gerentes por reconocer de forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo globalmente competitivo.

Estrategia y RH

TRW, con más de 100,000 empleados, necesita un nuevo sistema de administración del desempeño. Necesita uno que se enfoque en la atención que cada trabajador pone para ayuda a la compañía a ejecutar su nueva estrategia de alto desempeño. Los altos ejecutivos encargaron a un equipo especial la creación de tal sistema. El equipo creó un sistema en línea, donde la mayoría de los empleados y supervisores de TRW a nivel mundial entran, y revisan electrónicamente sus metas y datos de desempeño. Para facilitar el llenado de las páginas del formato en línea, el equipo creó un asistente que guía al usuario paso a paso. También incluye avisos (*prompts*) incrustados y menús desplegados.

FIGURA 6.1 Formato departamental de evaluación de enseñanza

Formato de evaluación del personal docente

INSTRUCCIONES PARA QUE EL ESTUDIANTE LLENE EL FORMATO DE EVALUACIÓN

Hoy le pedimos evaluar este curso y a su profesor. Por favor, lea y conteste cada pregunta con seriedad y honestidad.

Las evaluaciones son útiles para que el personal docente mejore sus habilidades de enseñanza y sus cursos. También son un elemento importante en la evaluación continua del personal docente de la Universidad, en cuanto a su permanencia y promoción.

Las respuestas serán anónimas y confidenciales. Los comentarios se digitalizarán, de manera que el profesor no identifique la letra manuscrita. Los resultados de las respuestas se entregarán al profesor después de que éste haya registrado las calificaciones finales de este curso.

Sus comentarios escritos en la última página son especialmente útiles.

Materia _____ Curso _____

Profesor _____ Semestre _____

EVALUACIÓN DEL ESTUDIANTE ACERCA DE LA ENSEÑANZA

Información del estudiante: (Por favor, encierre en un círculo sus respuestas).

1. Complete la preparación recomendada (prerrequisitos) para este curso antes de iniciarlo. (*Seleccione NA, si el curso no tiene prerrequisitos.*)

Todos La mayoría Algunos Muy pocos No sé NA

2. Asisto a clases.

Siempre La mayoría de las veces Algunas veces Muy pocas veces NA

3. Para prepararme adecuadamente para esta clase, creo que necesito dedicarle estas horas por semana fuera de clase, para estudiar y preparar las tareas:

15 o más horas 12 a 14 horas 9 a 11 horas 7 a 8 horas 4 a 6 horas
Menos de 1 a 3 horas

4. Para este curso, espero recibir una calificación de:

10 9 8 7 6 5 o menos

Evaluación del profesor: (7 = totalmente de acuerdo ... 1 = totalmente en desacuerdo).

1. Los objetivos (competencias) de aprendizaje de este curso fueron claros.

7 6 5 4 3 2 1

2. Las actividades del curso se relacionan con los objetivos (competencias) de aprendizaje.

7 6 5 4 3 2 1

3. El profesor está bien preparado para impartir la clase.

7 6 5 4 3 2 1

4. El profesor está disponible durante horas de oficina o mediante citas específicas.

7 6 5 4 3 2 1

5. La retroalimentación sobre mi trabajo es oportuna, constructiva y suficientemente clara para favorecer mi aprendizaje.

7 6 5 4 3 2 1

6. Mis calificaciones miden con precisión mi aprendizaje en esta clase.

7 6 5 4 3 2 1

7. El profesor crea un entorno benéfico al aprendizaje, donde los diversos puntos de vista se respetan y se expresan con libertad.

7 6 5 4 3 2 1

8. Con base en lo que aprendí, recomendaría este curso a otros estudiantes.

7 6 5 4 3 2 1

COMENTARIOS


Sus comentarios escritos son especialmente útiles. Los comentarios se digitalizarán de manera que el profesor no identifique la letra manuscrita. Los resultados de las respuestas se entregarán al profesor después de que éste haya registrado las calificaciones finales de este curso.

1. ¿Cuáles son los aspectos más valiosos de este curso y/o de la forma en que se impartió?

2. Incluso los cursos excelentes pueden mejorarse. ¿Puede señalar algunas sugerencias constructivas para mejorar el curso?

3. ¿Desea comentar algo acerca de sus calificaciones en la sección “Evaluación de la enseñanza” de la página anterior? Si es así, por favor, mencione el número de pregunta a la que se refiere su comentario.

FIGURA 6.2 Formato de evaluación de profesores de la Universidad Nacional Autónoma de México.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Encuesta para la evaluación docente

Carrera	Grupo	Asignatura	Turno	Semestre
0 0 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9	0 0 0 0 1 1 1 1 2 2 2 2 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 6 6 6 6 7 7 7 7 8 8 8 8 9 9 9 9	0 0 0 0 0 0 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 2 2 2 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 6 6 6 6 6 6 6 6 7 7 7 7 7 7 7 7 8 8 8 8 8 8 8 8 9 9 9 9 9 9 9 9	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> V Sexo <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

Estimado alumno:
 El presente es el nuevo cuestionario que se ha diseñado técnica y cuidadosamente para conocer y considerar tu opinión sobre tus profesores. La contestación sincera que proporciones a estas preguntas será valiosa para continuar afinando esta evaluación del desempeño del personal docente.
 Analiza los enunciados siguientes y señala la alternativa que se apegue con más fidelidad a la actuación de tu profesor. Sólo marca una opción en cada enunciado.

El profesor:

- 1.- Estableció un plan de trabajo al inicio del curso
 muy claro claro confuso no estableció
- 2.- Ha seguido el plan de trabajo establecido
 siempre casi siempre a veces nunca
- 3.- Domina la asignatura
 totalmente en la mayoría de los temas sólo en algunos temas no la domina
- 4.- Las clases del profesor denotan que fueron
 cuidadosamente planeadas planeadas poco planeadas improvisadas
- 5.- Transfiere totalmente a los alumnos la responsabilidad de dar clase sin intervenir en ella
 nunca a veces casi siempre siempre
- 6.- Responde a las preguntas en forma
 muy clara clara confusa no las responde
- 7.- Relaciona la teoría con la práctica profesional
 siempre casi siempre a veces nunca
- 8.- Explica los temas del programa en forma
 muy clara clara confusa no los explica
- 9.- Utiliza y enseña los términos técnicos de la asignatura cuando es necesario
 siempre casi siempre a veces nunca
- 10.- Fomenta el espíritu crítico
 generalmente a veces no lo fomenta lo reprime
- 11.- Despierta el interés por profundizar en la asignatura
 siempre casi siempre a veces nunca
- 12.- Fomenta la participación de los alumnos en clase
 siempre casi siempre a veces nunca
- 13.- Al calificar se apegue a las normas previamente establecidas
 siempre casi siempre a veces nunca
- 14.- Tiene respeto hacia los alumnos
 siempre casi siempre a veces nunca

excel forms, s.a. de c.v.

Nota: Se reproduce con autorización.

El nuevo sistema enfoca la atención de todos en el desempeño orientado a metas. Identifica las necesidades de desarrollo del empleado que son relevantes tanto a nivel de la organización como para uso del trabajador. Brinda a los gerentes acceso instantáneo a datos acerca del desempeño del empleado. Y, acaso más importante, ayuda a mantener el desempeño de cada empleado enfocado en el logro de las metas individuales, que apoyan las metas estratégicas de TRW.⁴

Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado

Como eje de la administración del desempeño está la noción de que los esfuerzos del trabajador deberían estar dirigidos a metas.⁵ Por un lado, el gerente debe evaluar al empleado con base en el desempeño de éste con respecto al logro de los estándares específicos, mediante los cuales espera que se le mida. Por otro lado, el gerente debería asegurarse de que las metas y los estándares de desempeño del trabajador tengan sentido en términos de las metas más amplias de la organización. De manera ideal, en cualquier compañía hay una jerarquía de metas. Las metas de la alta gerencia (digamos, duplicar las ventas) implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de mando.

Sin embargo, aclarar lo que usted espera de la gente a su cargo es más difícil de lo que parece. Por lo general, los empleadores escriben descripciones de los puestos de trabajo; sin embargo tales descripciones rara vez incluyen metas específicas. Todos los gerentes de ventas en la firma podrían tener la misma descripción del puesto de trabajo, por ejemplo. La descripción del puesto de trabajo de su gerente de ventas quizá mencione actividades como “supervisar a la fuerza de ventas” y “ser responsable de todas las fases de comercialización de los productos de la división”. No obstante, usted también puede esperar que su gerente de ventas personalmente logre vender, al menos, \$600,000 en artículos por año al manejar las dos cuentas más grandes de la división. Por desgracia, algunos supervisores tienden a ser laxos cuando se trata de establecer metas específicas para sus empleados. Y luego se preguntan por qué tienen problemas para administrar el desempeño de dichos trabajadores.

Por lo tanto, tienen que cuantificarse las expectativas. La forma más directa para hacerlo (para el puesto de gerente de ventas, por ejemplo) consiste en establecer estándares medibles para cada expectativa. La actividad de “ventas personales” se mide en términos de cuánto dinero en ventas genera personalmente el gerente. Tal vez también se mida el hecho de “mantener feliz a la fuerza de ventas” en términos de la rotación de personal (o la suposición de que menos del 10% de la fuerza de ventas renunciará en un año determinado, si el estado de ánimo es alto). El punto es que los trabajadores siempre deberían saber de antemano cómo y sobre qué base se les evaluará.⁶ No puede esperar que ellos administren su propio desempeño, si no conocen los estándares que usted usará para evaluar su desempeño.

Establecimiento de metas eficaces

Establecer metas es una cuestión; establecer metas eficaces es otra. Una forma de pensar en esto es recordar que las metas que usted establezca deberían ser inteligentes; es decir deben ser: **1. específicas** y enunciar con claridad qué resultados se desean; **2. medibles** y *responder* a la pregunta “¿Cuánto?”; **3. asequibles** y *pertinentes*,

al derivarse claramente de lo que el gerente y la organización quieren lograr; 4. y, además, *oportunas* y reflejar fechas límite de proyectos importantes.⁷

La investigación conocida como “estudios acerca del establecimiento de metas” ofrece un conocimiento útil para el establecimiento de metas motivacionales. Tales estudios sugieren cuatro cuestiones:

1. *Asignación de metas específicas.* Los trabajadores a quienes se les dan metas específicas por lo general se desempeñan mejor que aquellos a quienes no se les proporcionan.
2. *Asignación de metas medibles.* Establezca metas en términos cuantitativos e incluya fechas objetivo o fechas límite. Las metas establecidas en términos absolutos (como “un promedio diario de 300 unidades producidas”) son menos confusas que las metas establecidas en términos relativos (como “mejorar 20% la producción”). Si los resultados medibles no estuvieran disponibles, entonces “conclusión satisfactoria” (como “asistir al taller satisfactoriamente” o “completar satisfactoriamente su curso”) sería la siguiente mejor situación. En cualquier caso, siempre deben establecerse fechas objetivo o fechas límite.
3. *Asignación de metas desafiantes pero realizables.* Las metas tienen que ser desafiantes, pero no tan difíciles como para que parezcan imposibles o irreales.
4. *Motivación de la participación.* A lo largo de una carrera gerencial (y con frecuencia varias veces al día) se enfrenta esta pregunta: ¿Debería indicar a mis trabajadores cuáles son sus metas, o debería permitirles participar conmigo en el establecimiento de ellas? La evidencia sugiere que el establecimiento participativo de metas no resulta de manera consistente en un mejor desempeño que en el caso de las metas asignadas, ni las metas asignadas resultan consistentemente en un mejor desempeño en comparación con las metas establecidas de manera participativa. Sólo cuando las metas establecidas participativamente son más difíciles (se establecen más alto) que las asignadas, aquellas metas generan un mejor desempeño. Suele ser más sencillo establecer estándares más elevados cuando sus trabajadores tienen la oportunidad de participar en el proceso y, para ello, la participación extensa puede facilitar el establecimiento de estándares y mejorar el desempeño.⁸

INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario.⁹ Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.

¿Quién debería hacer la evaluación?

Las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo. También es responsable del desempeño de esos trabajadores. La mayoría de las evaluaciones (92% en una encuesta) las realiza el supervisor inmediato del empleado. Dichas evaluaciones, a su vez, las revisó el propio supervisor del supervisor en 74% de los casos en la misma encuesta.¹⁰

Sin embargo, aunque se usan con mucha frecuencia, las calificaciones por parte de los supervisores no son la panacea, y apoyarse exclusivamente en ellas no siempre es aconsejable. Por ejemplo, el supervisor de un trabajador quizá no entienda o aprecie de qué manera personas como clientes y colegas que dependen del empleado evalúan el desempeño de éste. Más aún, es factible que un supervisor inmediato esté prejuiciado a favor o en contra del trabajador. Si es así, hay muchas opciones disponibles.

Evaluaciones por parte de colegas (pares)

Como cada vez más firmas usan equipos autoadministrados, la evaluación de un trabajador por parte de sus colegas, la **evaluación por parte de colegas (pares)**, gana más popularidad. En Digital Equipment Corporation, por ejemplo, un empleado seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces ésta designa a un supervisor y a tres colegas para evaluar el desempeño del trabajador.

La investigación indica que las evaluaciones de los pares suelen ser eficaces. Un estudio colocó a estudiantes universitarios en grupos de trabajo autoadministrados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían “un impacto positivo inmediato sobre la percepción [mejorada] de comunicación abierta, motivación en las tareas, apatía social, viabilidad grupal, cohesión y satisfacción”.¹¹

Comités evaluadores

Algunas compañías usan comités evaluadores, los cuales, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y otros tres o cuatro supervisores.

Usar a múltiples evaluadores suele resultar ventajoso. Puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. También llega a ofrecer un recurso para incluir —en la evaluación— las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

Autoevaluaciones

En ocasiones, también se usan las autoevaluaciones del desempeño de los trabajadores, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema básico con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como los calificarían sus supervisores o sus colegas.¹² Un estudio descubrió que, cuando se les pide calificar su propio desempeño laboral, 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior, y prácticamente todos los empleados restantes se califican a sí mismos al menos en el 50% superior.¹³

En otro estudio, las autoevaluaciones de un individuo en realidad se correlacionaron negativamente con su desempeño posterior en un centro de evaluación; en contraste, un promedio de las calificaciones de supervisor, colega y subalterno del trabajador predijeron el desempeño en el centro de evaluación del sujeto.¹⁴

Evaluación por parte del personal subalterno

Algunas firmas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos llaman **retroalimentación ascendente**.¹⁵ Tal proceso ayuda a la alta gerencia a entender los estilos administrativos de sus subalternos, a identificar problemas potenciales con la gente y a tomar medidas correctivas con gerentes individuales, según se requiera. Organizaciones como FedEx usan la retroalimentación ascendente para ayudar a mejorar el desempeño de los supervisores; si un supervisor obtiene puntuaciones bajas en el reactivo “Me siento con libertad de decir a mi gerente lo que pienso”, por ejemplo, los gerentes de FedEx están capacitados para plantear a sus grupos preguntas como “¿Qué hago que te hace sentir que no estoy interesado?”.

El anonimato afecta la utilidad de la retroalimentación ascendente. Los gerentes que consiguen retroalimentación por parte del personal a su cargo que se identifican a sí mismos ven el proceso de retroalimentación ascendente de forma más positiva, en comparación con los gerentes que obtienen retroalimentación anónima. Sin embargo, los subalternos se sienten más cómodos al dar respuestas anónimas, y quienes deben identificarse tienden a dar puntuaciones infladas.¹⁶

La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio se enfocó en 252 gerentes durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación ascendente. Los gerentes a quienes inicialmente “se les calificó como deficientes o moderados presentaron mejorías significativas en [sus] puntuaciones de retroalimentación ascendente, durante un periodo de cinco años”. Más aún, los gerentes que se reunieron con sus subalternos para analizar su retroalimentación ascendente mejoraron más que los gerentes que no lo hicieron.¹⁷

Retroalimentación o evaluación de 360 grados

Con la retroalimentación o evaluación de 360 grados, la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos.¹⁸ Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quien van a calificar. Luego, sistemas computarizados compilan toda esta retroalimentación en reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el individuo puede reunirse con su supervisor para desarrollar un plan de automejoría.

Los resultados suelen ser mixtos. Los participantes suelen preferir este enfoque; no obstante, un estudio concluyó que la retroalimentación de múltiples fuentes conduce a mejorías “generalmente modestas” en calificaciones subsecuentes por parte de supervisores, colegas y personal a su cargo. Era más probable que ocurriera mejoría cuando la retroalimentación que recibía la persona indicaba que era necesario el cambio, y

cuando ésta creía que el cambio era necesario y tenía una visión positiva acerca del proceso de cambio.¹⁹ Tales evaluaciones de 360 grados también son más útiles cuando resulta claro que son para desarrollo, y no para decisiones salariales o de promoción; los subalternos tienden a ser más sinceros cuando saben que no están en juego gratificaciones ni promociones.²⁰

Existen muchas formas de hacer más útiles tales valoraciones:

- Reafirme las evaluaciones de 360 grados con competencias conductuales (como “enfrentar de manera eficaz los conflictos”). En un estudio, hacerlo así predijo el éxito de los gerentes de tienda en un centro de evaluación posterior.²¹
- Valore detenidamente los costos potenciales del programa, enfoque cualquier retroalimentación sobre metas específicas, capacite cuidadosamente al personal que otorgue y reciba la retroalimentación, y no se apoye tan sólo en la retroalimentación o evaluación de 360 grados para evaluar el desempeño.²²
- En particular con tantos evaluadores que intervienen, asegúrese de que la retroalimentación que reciba el individuo sea productiva, y esté desprejuiciada y orientada al desarrollo.²³
- Reduzca los costos administrativos asociados con la recopilación de retroalimentación de múltiples fuentes, usando un sistema basado en la Web o basado en computadora, como Visual 360 de MindSolve Technologies de Gainesville, Florida. Esto permite al evaluador ingresar, abrir una pantalla con una escala de puntuaciones y calificar al individuo a lo largo de una serie de competencias con escalas como “cinco por ciento superior”.²⁴

Incluso si no opta por un enfoque de 360 grados, todavía tiene sentido hacer que más de un supervisor evalúe a un trabajador. A menudo, múltiples evaluadores ven facetas diferentes en el desempeño de un empleado. Los estudios encuentran frecuentemente que las puntuaciones obtenidas de diferentes fuentes rara vez coinciden.²⁵ Por lo tanto, es recomendable obtener calificaciones tanto del supervisor como del jefe de éste, y acaso de otro gerente que esté familiarizado con el trabajo del empleado.²⁶

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BÁSICOS

Por lo general, el gerente realiza la evaluación usando uno o más de los métodos formales que se describen en esta sección.

Método de escala de puntuación gráfica

Una **escala de puntuación gráfica** menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. Como en la figura 6.3, lista los indicadores (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores de desempeño (en este caso, desde insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada indicador. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características.

FIGURA 6.3 Muestra de formato de puntuación gráfica con ejemplos del comportamiento

Muestra de formato de evaluación del desempeño

Nombre del empleado _____ Nivel: Empleado recién contratado

Nombre del gerente _____

Responsabilidades laborales fundamentales

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Resultados/Metas por lograr

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Evaluación de competencias

Comunicación

1	2	3	4	5
<p>Por debajo de las expectativas</p> <p>Incluso con guía, falla al preparar comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa; los productos requieren correcciones mínimas.</p> <p>Incluso con guía, falla al adaptar el estilo y los materiales para comunicar información de manera directa.</p>	<p>Cumple con las expectativas</p> <p>Con guía, prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa; los productos requieren correcciones mínimas.</p> <p>Con guía, adapta el estilo y los materiales para comunicar información de manera directa.</p>	<p>Modelo de roles</p> <p>Prepara comunicaciones de manera independiente, como formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna, clara y precisa; los productos requieren pocas correcciones, si acaso.</p> <p>Adapta el estilo y los materiales de manera independiente para comunicar información.</p>		

Procedimientos de la organización

1	2	3	4	5
<p>Por debajo de las expectativas</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>	<p>Cumple con las expectativas</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>	<p>Modelo de roles</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>		

Eficiencia personal

1	2	3	4	5
<p>Por debajo de las expectativas</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>	<p>Cumple con las expectativas</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>	<p>Modelo de roles</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>		

Trabajo en equipo

1	2	3	4	5
<p>Por debajo de las expectativas</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>	<p>Cumple con las expectativas</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>	<p>Modelo de roles</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>		

Logro de resultados empresariales

1	2	3	4	5
<p>Por debajo de las expectativas</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>	<p>Cumple con las expectativas</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>	<p>Modelo de roles</p> <p><aquí aparecen los estándares de desempeño></p>		

Resultados de la evaluación

Resultado 1: _____

1	2	3	4	5
Influencia baja	Influencia moderada	Influencia alta		
La eficiencia o efectividad de las operaciones continúa siendo la misma o tan sólo mejoró mínimamente. La calidad de los productos continúa siendo la misma o tan sólo mejoró mínimamente.	La eficiencia o efectividad de las operaciones tuvo mejoría considerable. La calidad de los productos tuvo mejoría considerable.	La eficiencia o efectividad de las operaciones mejoró muy significativamente. La calidad de los productos mejoró muy significativamente.		

Resultado 2: _____

1	2	3	4	5
Influencia baja	Influencia moderada	Influencia alta		
La eficiencia o efectividad de las operaciones continúa siendo la misma o tan sólo mejoró mínimamente. La calidad de los productos continúa siendo la misma o tan sólo mejoró mínimamente.	La eficiencia o efectividad de las operaciones tuvo mejoría considerable. La calidad de los productos tuvo mejoría considerable.	La eficiencia o efectividad de las operaciones mejoró muy significativamente. La calidad de los productos mejoró muy significativamente.		

Descripción

Áreas por desarrollar	Acciones	Fecha de elaboración

Firma del gerente _____ Fecha _____

Firma del trabajador _____ Fecha _____

La firma del trabajador indica la recepción de la presente evaluación, pero no necesariamente su aprobación.

Método de clasificación alterna

Clasificar a los trabajadores de mejor a peor en cierta(s) característica(s) es otra técnica de evaluación popular. Puesto que usualmente resulta más fácil distinguir entre los peores y mejores trabajadores que clasificarlos, resulta útil un **método de clasificación alterna**. Junto con éste, se utiliza un formato como el de la figura 6.4 para indicar qué empleado está más alto en el rasgo a medir y también quién está más bajo, alternando entre ellos hasta que se clasifican todos los trabajadores que participan.

Método de comparación por pares

Con el **método de comparación por pares**, cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica.

Suponga, por ejemplo, que hay cinco empleados a evaluar. Con este método, se usa una gráfica como la de la figura 6.5, que muestra todos los posibles pares de trabajadores para cada rasgo. Entonces, para cada rasgo, el supervisor indica (con un signo más o signo un menos) quién es el mejor empleado del par. A continuación, se suma el número de veces que un empleado califica como el mejor. En la figura 6.5, la trabajadora María clasifica más alto (tiene más marcas de más [+]) para “calidad del trabajo”, y Arturo clasifica más alto para “creatividad”.

FIGURA 6.4 Método de clasificación alterna

ESCALA DE CLASIFICACIÓN ALTERNA	
Para el rasgo: _____	
Para el rasgo que se mide, mencione a todos los trabajadores que desee clasificar. En la línea 1, anote el nombre del empleado con la clasificación más alta. En la línea 20, anote el nombre del empleado con la clasificación más baja. Luego, anote al siguiente con la clasificación más alta en la línea 2 y, a continuación, al siguiente con la clasificación más baja en la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta que todos los nombres estén en la escala.	
Trabajador con la clasificación más alta	
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____
	Trabajador con la clasificación más baja

FIGURA 6.5 Método de comparación por pares

PARA EL INDICADOR "CALIDAD DE TRABAJO"						PARA EL INDICADOR "CREATIVIDAD"							
Trabajador evaluado:							Trabajador evaluado:						
Cuando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José		Cuando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José	
A Arturo		+	+				A Arturo						
B María	-		-	-	-		B María	+		-	+	+	
C Chuck	-	+		+	-		C Chuck	+	+		-	+	
D Diana	+	+	-		+		D Diana	+	-	+		-	
E José	+	+	+	-			E José	+	-	-	+		
↑ María califica más alto aquí						↑ Arturo califica más alto aquí							

Nota: + significa "mejor que", - significa "peor que". Para cada gráfica, sume el número de signos + en cada columna y obtendrá al trabajador con mayor calificación.

Método de distribución forzada

Con el **método de distribución forzada**, el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño, como cuando un profesor "califica sobre una curva". Alrededor de un cuarto de las compañías de Fortune 500, incluidas Sun, Microsoft, Conoco e Intel, usan la distribución forzada. GE popularizó la clasificación forzada, pero ahora solicita a los gerentes no adherirse a su famoso esquema de diferenciación 20/70/10.²⁷

En Sun Microsystems los gerentes evalúan a los empleados en grupos de cerca de 30 integrantes. Existe un 10% superior, un 70% medio y un 10% inferior. El 10% inferior puede tomar un rápido paquete compensatorio o inscribirse en un plan de acción para mejorar el desempeño durante 90 días. Si en 90 días todavía están en el 10% inferior, tienen la oportunidad de renunciar y obtener la indemnización por despido. Algunos deciden permanecer, pero "si no hay remedio", la firma los despide sin indemnización.²⁸

Aunque se usa con mucha frecuencia, algunos rechazan las evaluaciones por distribución forzada. Una encuesta descubrió que 77% de los trabajadores que respondieron estuvieron al menos "poco satisfechos" con la clasificación forzada; mientras que el restante 23% estuvieron insatisfechos con ella. Las quejas más grandes fueron: 44% indicó que cree que daña la moral, y 47% manifestó que crea desigualdades al interior de los departamentos, ya que "los equipos de alto desempeño deben cortar al 10% de sus trabajadores; en tanto que a los equipos de bajo desempeño todavía se les permite conservar al 90% de los suyos".²⁹ Algunos investigadores se refieren duramente a la clasificación forzada como el enfoque "rank and yank" (clasifica y elimina) de las evaluaciones.³⁰

Como la mayoría de los estudiantes saben, los sistemas de calificación por distribución forzada son más implacables que la mayoría de los demás recursos para evaluación del desempeño. Con un sistema de distribución forzada, se está en 5% o 10% superiores (y por tanto consigue “un 10”), o no se está. Y, si se está en 5% o 10% inferiores, se “reprueba” sin preguntar. El profesor no tiene flexibilidad de opciones para dar a todos 10, 9 y 8. Algunos estudiantes tienen que fallar. De esta manera, los empleadores necesitan ser doblemente cuidadosos para proteger sus planes de evaluación del abuso por parte de la gerencia. Las políticas de oficina y los prejuicios gerenciales podrían afectar negativamente las puntuaciones. Para protegerse contra reclamos por prejuicio, las organizaciones deberían tomar muchas medidas:³¹ citar a un comité de revisión para examinar la baja calificación de cualquier trabajador; capacitar a quienes evalúan para que sean objetivos; y considerar usar las evaluaciones de 360 grados (o al menos múltiples recursos) junto con el enfoque de distribución forzada.

Método del incidente crítico

El **método del incidente crítico** implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados.

Las empresas con frecuencia usan el método del incidente crítico para complementar un método de evaluación o de clasificación. Esto ayuda a garantizar que el supervisor atienda la evaluación del subalterno durante todo el año, ya que los incidentes deben acumularse y, por lo tanto, la calificación no sólo refleja el desempeño más reciente del trabajador. Mantener una lista actualizada de incidentes críticos también debería suministrar ejemplos concretos acerca de qué pueden hacer específicamente los subalternos para eliminar cualquier deficiencia de desempeño, y brindar oportunidades para realizar correcciones a mediados del año, si se requiere.

Escalas de clasificación basadas en el comportamiento

Una escala de clasificación basada en el comportamiento (ECBC) es una técnica de evaluación que combina las ventajas tanto de la descripción de incidentes críticos, como de las puntuaciones, al complementar una escala cuantificada con ejemplos descriptivos específicos de desempeños aceptable y deficiente.

La figura 6.6 es un ejemplo que muestra la escala de clasificación basada en el comportamiento para el indicador “habilidades como vendedor” usada por los reclutadores de las fuerzas armadas. Note cómo los diferentes niveles de desempeño se basan en ejemplos del comportamiento específicos, como “cuando un candidato plantea una objeción a estar en la marina, el reclutador termina la conversación”.

Formas de evaluación en la práctica

Las formas de evaluación eficaces comúnmente fusionan diversos enfoques. Por ejemplo, la figura 6.3 (páginas 231-232) fusiona una escala de clasificación gráfica con situaciones críticas. Este formato también ilustra un hecho importante en cuanto a las evaluaciones. Incluso si la compañía no usa un enfoque totalmente de escala de clasificación basada en el comportamiento, complementar la escala con casos ilustrativos, como aquí, por lo general mejora la confiabilidad y la validez de la escala de evaluación.

FIGURA 6.6 Escala de clasificación basada en el comportamiento

Habilidades como vendedor	
Persuadir con habilidad a los candidatos para unirse a la marina; usar de manera efectiva las prestaciones y oportunidades de la marina, para hacer atractiva la idea de unirse a la marina; habilidades de cierre; adaptar las técnicas de persuasión adecuadamente a diferentes candidatos; superar con efectividad las objeciones para enrolarse en la marina.	
9	Un candidato afirma que él quiere el programa de energía nuclear o no ingresaría, y como no califica, el reclutador no se da por vencido; en vez de ello, le habla al joven acerca de la electrónica y destaca la capacitación técnica que recibiría.
8	El reclutador trata con seriedad las objeciones para unirse a la marina; trabaja duro para responder a las objeciones con argumentos pertinentes y positivos sobre una carrera en la marina.
7	Cuando habla con un estudiante de último año de bachillerato, el reclutador menciona los nombres de otros estudiantes de esa escuela que ya se enlistaron.
6	Cuando un solicitante califica sólo para un programa, el reclutador intenta convencerlo de que se trata de un programa atractivo.
5	Cuando un candidato está decidiéndose acerca de a cuál servicio enrolarse, el reclutador intenta vender su idea al describir la vida de la marina en el mar y las aventuras en los puertos.
4	Durante una entrevista, el reclutador dijo al solicitante: "Trataré de conseguir la escuela que quieres, pero sinceramente probablemente no estará abierta durante otros tres meses, así que ¿por qué no tomas tu segunda opción y partes ahora."
3	El reclutador insiste en mostrar más folletos y videos aun cuando el solicitante le dijo que sí quería enrolarse en ese momento.
2	Cuando un candidato plantea una objeción a estar en la marina, el reclutador termina la conversación porque piensa que el candidato no debe estar interesado.
1	

Fuente: Berk, Ronald A. *Performance Assessment: Methods and Applications*, p. 103, figura 3.2, "Salesmanship Skills". Copyright © 1986. Se reproduce con autorización de The Johns Hopkins University Press.

El método de administración por objetivos

El **método de administración por objetivos (APO)** requiere que el gerente establezca metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analice periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas. El término APO usualmente se refiere a un pro-

grama de establecimiento de metas y evaluación de toda la organización, que consiste en seis pasos:

1. *Establecer las metas de la organización.* Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
2. *Fijar metas por departamento.* Los jefes de departamento y sus superiores establecen de forma conjunta las metas para sus áreas.
3. *Analizar las metas por departamento.* Los jefes de área examinan las metas del departamento con todos los subordinados y les piden que desarrollen sus propias metas individuales. En otras palabras: ¿de qué manera los trabajadores contribuirán a que el departamento alcance sus metas?
4. *Definir los resultados esperados (establecer metas individuales).* Los jefes de departamento y el personal a su cargo establecen metas de desempeño a corto plazo.
5. *Realizar revisiones de desempeño y medir los resultados.* Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6. *Dar retroalimentación.* Los jefes de departamento mantienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados, para analizar y evaluar el progreso de los subordinados en el logro de los resultados esperados.

Evaluaciones del desempeño computarizadas y basadas en la Web

En la actualidad las evaluaciones con mucha frecuencia se basan en la Web o en computadoras. Por ejemplo, Employee Appraiser (Austin-Hayne Corporation, San Mateo, California) presenta un menú de más de una docena de dimensiones de evaluación, que incluyen confiabilidad, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, liderazgo, juicio, y planeación y productividad. Dentro de cada dimensión hay varios factores de desempeño, de nuevo presentados en forma de menú. Por ejemplo, bajo el rubro “Comunicación” hay factores separados para escritura, expresión verbal, receptividad a la retroalimentación y a la crítica, habilidades como escucha, habilidad para enfocarse en los resultados deseados, mantener informados a los demás, y apertura.

Cuando el usuario hace clic sobre un factor de desempeño, se le presenta una versión relativamente compleja de una escala de puntuación gráfica. Sin embargo, en vez de números, Employee Appraiser usa casos basados en comportamiento. Por ejemplo, para comunicación verbal hay seis opciones, que van desde “presenta ideas con claridad” hasta “carece de estructuración”. Después de que el gerente elige la frase que describe con mayor exactitud al trabajador, Employee Appraiser genera una evaluación con un texto muestra.

PerformancePro.net, del HRN Management Group, es un sistema de revisión del desempeño basado en Internet. Ayuda al gerente y a sus subordinados a desarrollar objetivos de desempeño para el trabajador, y a realizar la revisión anual.³²

El sitio Web improvenow.com permite a los trabajadores realizar una evaluación en línea de 60 preguntas, con o sin autorización de su supervisor, y luego dan al supervisor la retroalimentación del equipo con una puntuación global.³³ Otros paquetes de evaluación incluyen PeopleSoft HR management y SAP R/3 HR.³⁴ Aproximadamente un tercio de las empresas usan herramientas de administración del desempeño en línea, con la finalidad de facilitar el proceso para al menos algunos trabajadores.³⁵

La figura 6.7 presenta un ejemplo de una herramienta de evaluación en línea.

FIGURA 6.7 Ejemplo de herramienta de evaluación del desempeño basada en la Web

Fuente: Performance Pro de HRN Management Group, www.hrnonline.com. Consultada el 10 de enero de 2008.

Factor Info

Available Factors:
 Communication Weight: 20%

Details

Definition:
 The ability to effectively converse and listen to others concerning company matters. The use of proper written and grammatical skills, and the meaningful application of computer technology [e-mail, Internet, etc.].

Evaluation

Last	Current	
4.5	4	<p>5 - High Performer more</p> <p>Communication skills are superior. Listening and interpersonal communication skills strengthen others. Effectively uses all available communication technology. Written</p>
		<p>4 - Valued Performer more</p> <p>Communication skills are excellent. Listening and interpersonal skills are above average. Effectively uses most available communication technology. Written</p>
		<p>3 - Contributor</p> <p>Communication and listening skills are good. Effectively uses some available communication technology. Written documents convey information appropriately.</p>
		<p>2 - Needs Improvement more</p> <p>Communication skills are lacking in some areas. Verbal communication skills of listening and speaking impede job performance. More effective use of communication</p>
		<p>1 - Unacceptable</p> <p>Communication skills are inadequate for the job. Immediate improvement is necessary in one or more key areas (listening, speaking, writing, using communication)</p>

Comments:

Annette is a clear and concise communicator. She uses the appropriate method, and tone in her communication that is required by the situation. She presents facts and recommends alternatives effectively.

Calificar a un empleado es rápido y sencillo. Simplemente deslice el cursor al nivel de puntuación adecuado y agregue comentarios de evaluación opcionales.

E-Signature

Date Completed	Employee	Item	Status
4/3/2007	Henry L Smith	Appraisal	Unsigned

Routing In-Box

Items Routed to You

Date Routed	Routed By	Item	Status
4/3/2007	Smith, Henry	Record of Oral Warning FORM: Murray, Annette	

Routing Out-Box

Items Routed by You

Status Date	Status	Routed To	Item
4/3/2007	Approved	Granger, Francis	Employee Commendation FORM: Smith, Henry L

Employee Notes

Date	Title	View/Edit	Delete
3/15/2007	Schedule staff Q2 goal status meetings by 5/1	<input type="button" value="View/Edit"/>	<input type="button" value="Delete"/>
2/13/2007	Quarterly report completed	<input type="button" value="View/Edit"/>	<input type="button" value="Delete"/>

Desde la pantalla de bienvenida de Performance Pro, claramente se supervisan los documentos enrutados o enviados y las notas de desempeño. También se reciben notificaciones o documentos que requieren firma electrónica

Vigilancia electrónica del desempeño

Los sistemas de vigilancia electrónica del desempeño (VED) usan tecnología de redes de cómputo para permitir a los administradores el acceso a las computadoras y los teléfonos de sus trabajadores. Por lo tanto, permiten “a los gerentes determinar en cualquier momento del día el ritmo al que trabajan sus empleados, su grado de precisión, su tiempo de acceso y salida, e incluso la cantidad de tiempo que dedican a las pausas como ir al sanitario”.³⁶

La investigación indica que la VED puede mejorar la productividad en ciertas circunstancias. Por ejemplo, para labores más rutinarias y menos complejas, los sujetos altamente capaces que fueron vigilados introdujeron más datos, que los participantes igualmente habilidosos pero sin tal monitoreo.³⁷ Sin embargo, la VED también podría tener efectos contraproducentes. En este mismo estudio, los participantes poco habilidosos pero muy vigilados tuvieron desempeño más deficiente, que los participantes menos habilidosos que no se vigilaron. Estudios empíricos también aportan evidencia sólida que vincula la VED con el incremento de los niveles de estrés.³⁸

LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN ACERCA DE LA EVALUACIÓN

Una evaluación por lo general termina con una **entrevista de evaluación**, donde el supervisor y el subalterno revisan la evaluación, y hacen planes para solventar las deficiencias o reforzar las fortalezas. Las entrevistas como éstas pueden resultar incómodas porque a pocos individuos les agrada recibir, o dar, retroalimentación negativa.³⁹ En consecuencia, son esenciales la preparación adecuada y la implementación efectiva.

Preparación para la entrevista sobre la evaluación

La preparación adecuada implica tres pasos. Primero, avise al trabajador —con al menos con una semana de anticipación— que usted revisará su trabajo, y repase la descripción de su puesto, analice los problemas, y recolecte preguntas y comentarios. A continuación, estudie la descripción de su puesto de trabajo, compare el desempeño del empleado con sus estándares y revise los archivos de sus otras evaluaciones. Finalmente, elija el lugar correcto para la entrevista y programe suficiente tiempo para ella. La entrevista debería realizarse en un área privada, donde no haya interrupciones por llamadas telefónicas o visitantes. Encuentre un momento de mutuo acuerdo para la entrevista y deje suficiente tiempo —tal vez media hora para personal de menor nivel jerárquico, como auxiliares y trabajadores de mantenimiento, y una hora más o menos para gerentes y supervisores.

Realización de la entrevista

Hay varias cuestiones que se deben tener en mente cuando realmente se llevan a cabo las entrevistas de evaluación.

- Primero, la finalidad principal de la entrevista es reforzar el desempeño satisfactorio, o diagnosticar y mejorar el desempeño insatisfactorio. Una forma de ayudar a lograr lo anterior consiste en ser directo y específico. Hable en

término de datos de trabajo objetivos, usando ejemplos como ausencias, registros de calidad, informes de inspección y retardos.

- Segundo, antes de que el subalterno se marche, obtenga su consenso respecto de cómo se mejorarán las cosas y para cuándo. Puede ser útil un plan de acción que indique los pasos y resultados esperados. Si se requiere una advertencia escrita formal, debería identificar los estándares con que se juzga al empleado, dejar en claro que el trabajador estaba consciente del estándar, especificar cualquier transgresión al estándar y mostrar que el empleado tenía oportunidad de corregir su conducta.
- Tercero, asegúrese de que el proceso sea justo. Por ello, resulta esencial permitir que el trabajador intervenga en el proceso de evaluación, al menos dándole la oportunidad de expresar sus opiniones.⁴⁰
- Cuarto, tal vez el supervisor tenga que lidiar con actitudes defensivas. Por ejemplo, cuando a un individuo se le avisa que ha tenido un desempeño deficiente, la primera reacción por lo general es la negación. Al negar la falla, el empleado evita tener que cuestionar su propia competencia. Tales actitudes defensivas son normales. Es prudente no atacar las defensas de la persona (por ejemplo, al tratar de decir cuestiones como “usted sabe que la verdadera razón por la que usa esa excusa es porque no puede soportar que se le culpe por algo”). Otra táctica es posponer la acción, por ejemplo, al permitirle al individuo un respiro de 5 minutos para calmarse, después de que se le informa sobre su desempeño insatisfactorio.
- Finalmente, recuerde que, al igual que los candidatos a un puesto quizás intenten influir en los reclutadores al congraciarse con ellos, los empleados a su cargo podrían influir exitosamente en sus puntuaciones usando tácticas de congraciamiento como el acuerdo durante la entrevista de evaluación.⁴¹

HACIA EVALUACIONES MÁS EFICACES

Recientemente, un empleado de la NASA de 60 años de edad y mucho tiempo en la organización pasó de contrabando un revólver al centro espacial y, después de hablar con su ex supervisor durante varios minutos, le dijo: “Conque usted es quien me va a despedir...”, y lo asesinó. Aparentemente, el supervisor le dio al agresor una evaluación que indicaba deficiencias, y el individuo temía ser despedido.⁴²

Aunque tales reacciones por fortuna no son la norma, pocas tareas de supervisión están cargadas con más riesgos que evaluar el desempeño de los subalternos.⁴³ Los empleados en general tienden a ser demasiado optimistas acerca de cuáles son sus calificaciones, y también saben que sus aumentos de salario, avance profesional y paz mental pueden depender de cómo se les evalúe. Esto por sí solo debería hacer un tanto difícil clasificar el desempeño. Sin embargo, incluso más problemáticos son los numerosos problemas estructurales (que se estudian a continuación) que plantearían dudas acerca de cuán justo es el proceso.⁴⁴

Cómo lidiar con problemas de evaluación comunes

Muchos problemas crónicos debilitan las evaluaciones y las escalas de puntuación gráfica. Por fortuna, como se explica en esta sección, también existen formas de evitar o resolver dichos problemas.

Estándares confusos

El problema de la evaluación con estándares poco claros significa que la escala de evaluación está muy abierta a la interpretación. Como en la figura 6.7, la escala de clasificación parecería objetiva, aunque probablemente resultaría en evaluaciones injustas, ya que los rasgos y grados de mérito están abiertos a la libre interpretación. Por ejemplo, diferentes supervisores probablemente definirían de manera distinta lo que es “buen” desempeño. Lo mismo es cierto para indicadores como “calidad del trabajo”. La mejor forma de rectificar este problema consiste en desarrollar e incluir frases descriptivas que definan cada rasgo y el grado de mérito.

Efecto de halo

El **efecto de halo** significa que la puntuación de un trabajador en un indicador (como “llevarse bien con los demás”) influye en la forma en que se evalúa a la persona en otros rasgos (como “cantidad de trabajo”). Por ello, un trabajador poco amigable podría clasificarse como insatisfactorio en todos los rasgos, en vez de sólo en el de “llevarse bien con los demás”. Estar consciente de este problema es un gran avance para lograr evitarlo.

Tendencia central

El problema de la **tendencia central** se refiere a una tendencia a clasificar a todos los trabajadores en torno al promedio. Por ejemplo, si la escala de puntuación varía de 1 a 7, un supervisor tendería a evitar los valores altos (6 y 7) y los bajos (1 y 2), y calificaría a la mayoría de sus subordinados entre 3 y 5. Tal restricción llega a distorsionar las evaluaciones y hacerlas menos útiles para cuestiones de promoción, salario y asesoría. Clasificar a los trabajadores, en vez de usar una escala de puntuación gráfica, puede eliminar este problema porque todos los empleados tienen que clasificarse y, por lo tanto, no todos pueden clasificarse con el promedio.

FIGURA 6.8 Escala de puntuación gráfica con estándares confusos

	<i>Excelente</i>	<i>Bueno(a)</i>	<i>Adecuado</i>	<i>Deficiente</i>
Calidad del trabajo				
Cantidad de trabajo				
Creatividad				
Integridad				

Nota: Por ejemplo, ¿qué significa exactamente “bueno(a)”, “cantidad de trabajo”, etcétera?

Indulgencia o severidad

Por el contrario, algunos supervisores tienden a calificar a todos sus subalternos de forma consistentemente alta o baja, un problema al que se conoce como problema de severidad/indulgencia. De nuevo, una solución sería insistir en clasificar a los subalternos, porque ello fuerza al supervisor a distinguir entre desempeños altos y bajos.

La evaluación que usted realice quizá sea menos objetiva de lo que cree. Un estudio se enfoca en cómo la personalidad influye en las evaluaciones que los estudiantes dan a sus condiscípulos. Los evaluadores que calificaron más alto en “escrupulosidad” tienden a dar a sus pares puntuaciones más bajas; mientras que quienes calificaron alto en “amabilidad” asignaron puntuaciones más altas.⁴⁵

Sesgo

De hecho, las características personales de los evaluados, y de los evaluadores (como edad, grupo étnico y género), pueden afectar sus puntuaciones, con frecuencia bastante alejadas de su desempeño real individual. Las evaluaciones a menudo indican más acerca del evaluador que del evaluado.⁴⁶ Los estudios sugieren que “los prejuicios idiosincrásicos del evaluador explican los mayores porcentajes de las variaciones observadas en la evaluación del desempeño”.⁴⁷

Por ejemplo, un estudio descubrió que los evaluadores penalizaron a mujeres exitosas por sus logros.⁴⁸ Estudios anteriores descubrieron que los evaluadores tienden a subestimar el desempeño de las mujeres, en particular cuando destacan en aquello que parecería ser una actividad típica de hombres, y eso es exactamente lo que ocurre aquí. En este nuevo estudio, los investigadores dijeron —a los evaluadores de sujetos— que verían información acerca de una de las 30 personas que acababan de terminar un programa de capacitación gerencial de un año. Los investigadores tuvieron cuidado de dar la impresión de que el programa de capacitación era principalmente para empleados hombres, por ejemplo, al enfatizar que la mayoría de los aprendices eran de este género. Los investigadores descubrieron que “hay muchas cuestiones que conducen a detestar a un individuo, incluidas comportamiento infame, arrogancia, obstinación y mezquindad, [pero] en una situación de trabajo no tradicional, el éxito fue responsable de generar rechazo hacia las mujeres, no hacia los hombres.”⁴⁹

La tabla 6.1 resume las ventajas y las desventajas de los métodos de clasificación más populares.

Cuestiones legales en la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño afecta las oportunidades de aumentos salariales, promociones y capacitación, así como otras acciones de RH relacionadas con la carrera profesional. Si el gerente es incapaz o está prejuiciado en las evaluaciones que realiza, ¿cómo pueden defenderse las decisiones de promoción que surjan de dichas evaluaciones? En un caso, un supervisor de 36 años de edad clasificó a un subalterno de 62 años de edad en el fondo de las puntuaciones del departamento, y luego lo despidió. La Corte de Apelaciones Estadounidense del Décimo Circuito determinó que la decisión para el despido pudo estar influida por los motivos discriminatorios del jefe más joven.⁵⁰

El proceso de evaluación del empleador debe ser legalmente defendible. El lector encontrará recomendaciones en la sección *RH en la práctica* para garantizar la defensa legal del sistema de evaluación del desempeño de la organización.

TABLA 6.1 Similitudes y diferencias importantes, y ventajas y desventajas, de las herramientas de evaluación

<i>Herramienta</i>	<i>Similitudes/Diferencias</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Escala de clasificación gráfica	Ambas son escalas absolutas dirigidas a medir el desempeño <i>absoluto</i> de un trabajador, con base en los criterios objetivos que se listan en las escalas.	Fácil de usar; ofrece una clasificación cuantitativa para cada trabajador.	Los estándares quizá sean poco claros; el efecto de halo, la tendencia central, la indulgencia y el prejuicio también pueden ser problemas.
ECBC		Ofrece “bases” en el comportamiento. ECBC es muy preciso.	Difícil de desarrollar.
Clasificación alterna	Ambas sirven para juzgar el desempeño <i>relativo</i> del trabajador en relación con los demás, pero todavía con base en criterios objetivos.	Fácil de usar (aunque no tan simple como las escalas de clasificación gráfica); evita la tendencia central y otros problemas de las escalas de calificación.	Podría generar desacuerdos entre los trabajadores y sería injusto si todos los empleados, de hecho, <i>son</i> excelentes.
Método de distribución forzada		Termina con un número predeterminado de individuos en cada grupo.	Los resultados de la evaluación dependen de lo adecuado de la elección original del punto de corte.
Método del incidente crítico	Ambas son recursos descriptivos más subjetivos para evaluar el desempeño, por lo general, sin embargo, se basan en el desempeño absoluto del empleado.	Ayuda a especificar qué está “bien” y qué está “mal” en el desempeño del trabajador; fuerza al supervisor a evaluar a los subalternos sobre una base continua.	Difícil para evaluar o clasificar a los empleados comparándolos entre sí.
MBO		Ligada a objetivos de desempeño de acuerdo conjunto.	Consumo mucho tiempo.

CÓMO ASEGURARSE DE QUE SUS EVALUACIONES SEAN DEFENDIBLES

Los pasos a seguir para garantizar que sus evaluaciones sean legalmente defendibles incluyen:

- Desarrollar criterios de evaluación a partir del análisis de los puestos de trabajo. Específicamente, deberían llevarse a cabo un análisis y una descripción formales de los puestos de trabajo, como prerrequisito para el desarrollo de criterios válidos de evaluación del desempeño.
- Comunicar a los trabajadores, por escrito, los estándares de desempeño.
- Basar las evaluaciones sobre cada una de las dimensiones de desempeño del puesto de trabajo. El uso de una sola calificación general global o clasificar a los trabajadores sobre un estándar global similar no es aceptable para los tribunales.⁵¹ Con frecuencia, los juzgados consideran tales sistemas como ambiguos. Por lo general, los tribunales requieren que calificaciones separadas a lo largo de cada dimensión del desempeño se combinen a través de algún sistema de ponderación formal, que dé como resultado una calificación resumen.
- Incluir un proceso para que el trabajador tenga la posibilidad de apelación. Los empleados deberían tener la oportunidad de revisar y hacer comentarios, escritos o verbales, acerca de sus evaluaciones, antes de que sean finales, y deberían contar con un proceso de apelación formal mediante el cual se revisen sus puntuaciones.
- Considerar que un evaluador nunca debería tener autoridad absoluta para determinar una acción personal. Ésta es una razón por la cual los procedimientos de evaluadores múltiples se están volviendo más populares.
- Documentar por escrito toda la información que se relacione con una decisión personal. Tres expertos afirman que “sin excepción, los tribunales condenan las prácticas de evaluación del desempeño informales que evitan la documentación”.⁵²
- Capacitar a los supervisores en el uso de los instrumentos de evaluación. Si no es posible la capacitación formal del evaluador, al menos brinde a éstos instrucciones escritas para usar la escala de calificación para evaluar al personal.⁵³

En América Latina, los tribunales laborales no han definido con claridad si tales instrumentos de evaluación del desempeño son válidos en juicios y controversias. Existen lagunas legales en cuanto a su uso y su aplicación es más bien de uso interno en la empresa.

ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PROFESIONAL

Una vez que se haya evaluado el desempeño, con frecuencia es necesario abordar las cuestiones relacionadas con la carrera y comunicarlas a los subalternos. Es posible definir *carrera* como las “posiciones ocupacionales que un individuo ha tenido durante muchos años”. La **planeación de la carrera** es un proceso para lograr que los trabajadores entiendan mejor y desarrollen sus habilidades e intereses profesionales, así como para usar tales habilidades e intereses de forma más efectiva, tanto dentro de la

compañía como después de que salen de ella. El *desarrollo profesional* (o de la carrera) es la serie de actividades de toda la vida (como talleres) que contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de un individuo. La *planeación de la carrera* es el proceso deliberado mediante el cual alguien se vuelve consciente de las habilidades, los intereses, el conocimiento, las motivaciones y otras características personales; requiere información acerca de oportunidades y elecciones; identifica metas relacionadas con su carrera; y establece planes de acción para alcanzar metas específicas.

Roles en el desarrollo profesional

El trabajador, el gerente y la empresa juegan roles importantes en la planeación, la guía y el desarrollo de la carrera del empleado. Sin embargo, el trabajador siempre debe aceptar plena responsabilidad por su desarrollo y éxito profesionales. Se trata de una labor que ningún empleador (o trabajador) debería dejar jamás tan sólo a un gerente o una empresa. Para el trabajador, el proceso de planeación de la carrera significa relacionar fortalezas y debilidades individuales, con oportunidades y amenazas laborales. El individuo quiere buscar ocupaciones, puestos de trabajo y una carrera que saque provecho de sus intereses, aptitudes, valores y habilidades. También quiere elegir ocupaciones, puestos de trabajo y una carrera que tengan sentido en términos de la demanda futura proyectada para varios tipos de ocupaciones.

Rol del empleado

Tomar decisiones como éstas es responsabilidad del trabajador. Por ejemplo, un empleado infeliz con su puesto de trabajo quizás haga muchas cosas excepto cambiar de ocupación. Pregúntese qué hay que buscar en un empleo y en qué medida su posición actual satisface sus necesidades. Líbrese de las responsabilidades de bajo impacto que quitan energía. Mejore sus relaciones, por ejemplo, uniéndose a un equipo transfuncional en el trabajo, analice sus metas profesionales a la luz de modelos de roles, realice entrevistas informativas con personas cuyos empleos le interesen, o conviértase en miembro directivo de una organización no lucrativa de manera que pueda interactuar con gente nueva. Si está satisfecho con su ocupación y el lugar donde labora, pero no con su puesto de trabajo como actualmente está organizado, intente reconfigurarlo. Por ejemplo, considere arreglos laborales alternativos como trabajo de tiempo parcial, horarios flexibles o trabajo a distancia; delegue o elimine las funciones laborales que menos prefiera; y busque “actividades desafiantes” que le permitirán trabajar en algo que encuentre motivante.⁵⁴

Tutoría

Los estudios también sugieren que tener un mentor, una persona mayor que funja como una especie de caja de resonancia para las preguntas y preocupaciones de su carrera, y ofrezca guía y asistencia relacionadas con ella, puede mejorar significativamente la satisfacción y el éxito profesionales.⁵⁵ Las sugerencias para hacerlo incluyen:

- Elegir a un tutor potencial adecuado. El mentor debería ser capaz de mantenerse objetivo para ofrecer buena asesoría profesional, de modo que sería mejor alguien que no tenga responsabilidad supervisora sobre usted.

- Facilitar que su potencial como tutor esté de acuerdo con su petición de aclarar lo que usted espera en términos de tiempo y consejos.
- Tener una agenda. Lleve una agenda a su primera reunión de orientación que plantee las situaciones y temas claves para discutir.
- Respetar el tiempo del tutor. Sea selectivo acerca de los temas relacionados con el trabajo que lleve a la reunión: esta persona no está ahí para ser su asesor administrativo personal.
 - La orientación obligatoria está bien. Los estudios sugieren que la participación obligatoria no es menos efectiva que la participación voluntaria en un programa de esta clase.⁵⁶
 - Relacione a los mentores. Por otro lado, es importante tener información acerca de las asociaciones del mentor. Tanto éste como el aprendiz deberían tener cierta influencia acerca de con quién los relaciona la compañía.⁵⁷
 - Ofrezca capacitación. Finalmente, brinde a los participantes capacitación dirigida a permitirles obtener lo más posible de la relación de tutoría.⁵⁸

La firma de contabilidad KPMG impulsó un programa de tutoría en línea, como parte de su iniciativa “empleador por elección”, que también incluye horarios de trabajo flexibles, así como oportunidades de voluntariado comunitario con salario y prestaciones.⁵⁹

Función de la empresa en la planeación de la carrera

Las tareas de desarrollo profesional del empleador dependen de cuánto tiempo haya permanecido el trabajador con la organización.

Antes de contratarse, las *entrevistas laborales realistas* ayudan a los potenciales empleados a saber con mayor precisión si el puesto de trabajo es, de hecho, para ellos, y en particular si las demandas del puesto son idóneas para las habilidades e intereses del candidato.

En especial para los recién graduados, el primer empleo suele resultar fundamental para construir confianza y un panorama más realista de lo que sería capaz de hacer o no: brindar *primeros empleos desafiantes* (en vez de relegar a las nuevas contrataciones a “trabajos donde no causen daño”) y tener un mentor experimentado que le ayude al individuo a aprender lo básico son cuestiones fundamentales. Algunos se refieren a esto como evitar el choque con la realidad, un fenómeno que ocurre cuando las expectativas y el entusiasmo elevados del nuevo empleado enfrentan la realidad de un puesto de trabajo poco desafiante y aburrido.

Después de que el individuo haya estado en el puesto de trabajo durante un tiempo, una organización puede dar los pasos para contribuir en una forma positiva con la carrera del empleado. Las evaluaciones *orientadas a la carrera* —donde al gerente se le capacita no sólo para evaluar al trabajador, sino también para relacionar las fortalezas y debilidades de éste con una ruta profesional factible y el trabajo de desarrollo requerido— es un paso importante. De igual modo, ofrecer *rotación de puestos* periódica contribuye a que la persona se forme una imagen más realista de cuáles son sus fortalezas (y sus debilidades) y, por lo tanto, el tipo de movimientos de carrera futuros que sean los mejores. Las firmas también pueden ofrecer oportunidades de tutoría.

Iniciativas innovadoras en el desarrollo profesional corporativo

Las iniciativas de desarrollo profesional corporativo de los empleadores también suelen incluir programas innovadores como los siguientes:⁶⁰

1. *Proporcionar a cada trabajador un presupuesto de desarrollo profesional individual.* El individuo puede usar este presupuesto para aprender acerca de opciones profesionales y de desarrollo personal.⁶¹
2. *Ofrecer centros profesionales en las instalaciones o en línea.* Éstos podrían incluir una biblioteca tradicional o en línea, con materiales acerca del desarrollo profesional, talleres disciplinarios, talleres acerca de temas afines (como administración del tiempo); también ofrezca instructores de carrera individuales para ofrecer guía profesional.
3. *Fomentar la inversión de roles.* Haga que los empleados trabajen temporalmente en diferentes posiciones, con la finalidad de que desarrollen una mejor noción de sus fortalezas y debilidades ocupacionales.
4. *Establecer un “campus corporativo”.* Ponga a disposición de los trabajadores cursos y programas de carrera y desarrollo, quizás mediante la asociación con universidades y consultores locales.
5. *Ayudar a organizar “equipos de éxito profesional”.* Éstos son pequeños grupos de empleados del mismo o de diferentes áreas, que se reúnan periódicamente para establecer vínculos y apoyarse mutuamente en el logro de sus metas.
6. *Proporcionar instructores de carrera.* Por ejemplo, Allmerica Financial Corp. contrató a 20 instructores de desarrollo profesional, para auxiliar a su equipo de tecnología de la información de 850 integrantes. Este programa de entrenamiento fue parte de un programa de cambio organizacional más amplio, cuyo propósito era centralizar a los equipos de tecnología de la información. Los instructores ayudan a los individuos a identificar sus necesidades de desarrollo y a obtener la capacitación, el desarrollo profesional y las oportunidades para crear las relaciones que necesitan para satisfacer tales necesidades.⁶²
7. *Ofrecer talleres de planeación de la carrera.* Un taller de planeación de la carrera es un evento de aprendizaje donde se espera que los participantes se involucren activamente, completen ejercicios e inventarios de planeación de la carrera, y participen en sesiones de práctica sobre habilidades profesionales.⁶³
8. *Programas computarizados en línea y tradicionales están disponibles para mejorar el proceso organizacional de planeación de la carrera.* Por ejemplo, Workforce Vision de Criterion, Inc., en Irving, Texas, ayuda a la compañía a analizar las necesidades de capacitación de un trabajador. Al dar clic en el nombre del empleado se despliegan sus competencias, historial laboral, ruta de carrera y otra información. Para cada competencia (como liderazgo y enfoque en el cliente), una gráfica de barras muestra un “análisis de huecos (necesidades)” que resalta las fortalezas y debilidades del individuo. La firma puede organizar luego actividades de desarrollo en torno a las necesidades de la persona.⁶⁴
9. *El First USA Bank tiene lo que llama el programa Opportunity Knocks (la oportunidad llama).* Su propósito consiste en ayudar a los trabajadores a cristalizar sus metas profesionales y a lograrlas dentro de la compañía. Además de la capacitación profesional y el apoyo de seguimiento, el First USA Bank también ha creado instalaciones de desarrollo profesional especiales en sus centros de

trabajo, que los empleados pueden usar en tiempo de la compañía. Dichas instalaciones contienen materiales tales como herramientas de planeación y de evaluación de la carrera.⁶⁵

10. *Proporcionar apoyo Web.* Por ejemplo, Alyeska, la compañía que administra el oleoducto trans-Alaska, tiene un portal amigable con el usuario que permite a los trabajadores “ver todo su historial de capacitación, planes de desarrollo y fechas de vencimiento venideras; registrarse para cursos; o realizar la planeación de su carrera, por lo general sin tener que solicitar asistencia”.⁶⁶ Al mismo tiempo, “los gerentes pueden conseguir una imagen rápida de las necesidades de capacitación para un grupo determinado, así como ver a todos los trabajadores que tengan una calificación específica”.⁶⁷

Aspectos de género en el desarrollo profesional

Mujeres y hombres enfrentan retos diferentes conforme avanzan a lo largo de sus carreras. En un estudio, las mujeres, para ser promovidas, tenían que recibir calificaciones de desempeño mayores que los hombres promovidos, “lo cual sugiere que las mujeres tenían que cumplir con estándares de promoción más estrictos”.⁶⁸ Las mujeres informaron que ellas enfrentaban barreras más considerables (como ser excluidas de redes informales) que los hombres, y más dificultades para conseguir asignaciones de desarrollo y oportunidades de movilidad geográfica. Las mujeres tenían que ser más proactivas para conseguir tales asignaciones. Puesto que las experiencias de desarrollo como éstas son tan importantes, “las organizaciones que están interesadas en ayudar al avance de las gerentes deberían enfocarse en destruir las barreras que interfieren con el acceso de las mujeres a experiencias de desarrollo”.⁶⁹

Mujeres de grupos minoritarios

En este aspecto, las mujeres de grupos minoritarios parecen estar particularmente en riesgo. Las mujeres de color sólo tienen un pequeño porcentaje de posiciones profesionales y gerenciales del sector privado. En una encuesta, las mujeres pertenecientes a grupos minoritarios informaron que las principales barreras para avanzar incluyen no tener un mentor influyente (47%), falta de redes informales con colegas influyentes (40%), ausencia de modelos de roles de la compañía para miembros del mismo grupo racial o étnico (29%) y falta de responsabilidades de alto perfil (28%).⁷⁰

Junto con este problema está el hecho de que algunos programas corporativos de desarrollo de la carrera en realidad podrían ser inconsistentes con las necesidades de las mujeres, tanto de grupos minoritarios como de no minoritarios. Por ejemplo, muchos programas consideran que el lugar de trabajo juega un rol fundamental en las vidas de la gente; no obstante, las necesidades familiares bien podrían ser el papel principal en las vidas de muchas mujeres (y hombres). Asimismo, es probable que tales programas supongan que las rutas de carrera son ordenadas, secuenciales y continuas; aunque la necesidad de dejar de trabajar por un tiempo para atender a la familia suele afectar negativamente las rutas profesionales de muchas personas de color y mujeres (y algunas veces también de hombres).⁷¹

Y, en cualquier caso, un estudio concluyó que tres actividades organizacionales de desarrollo de la carrera (programas de vía rápida, asesoría de carrera individual y talleres de planeación de la carrera) estaban menos disponibles para las mujeres que

para los hombres.⁷² Muchos se refieren a esta combinación de barreras sutiles y no tan sutiles al avance profesional de las mujeres como el *techo de cristal*.

Administración de promociones y transferencias

Desde luego, las promociones son una de las decisiones RH más significativas que resultan de la evaluación del desempeño. Al desarrollar políticas de promoción, las organizaciones enfrentan diversas situaciones.

Un aspecto tiene que ver con la antigüedad (o el escalafón) frente a la competencia. Por lo general, la competencia es la base para los ascensos, aunque en muchas instituciones el servicio civil o los requisitos sindicales y las restricciones similares todavía dan una ventaja a más solicitantes mayores.

Además, si la competencia será la base para la promoción, ¿cómo se le mediría? Definir el desempeño anterior usualmente es directo. Los gerentes usan evaluaciones del desempeño para ello. Sin embargo, estimar cómo un individuo con alto desempeño actuaría en un nuevo puesto de trabajo más desafiante no es sencillo. Por ejemplo, grandes vendedores resultan ser pésimos administradores. Por lo tanto, muchas empresas usan dispositivos de selección formales como exámenes y centros de evaluación para complementar sus criterios de desempeño.

Con la reducción del tamaño de las empresas y la tendencia a tener estructuras más planas, en la actualidad los “ascensos” a menudo significan movimientos laterales o transferencias. En tales situaciones, el aspecto promocional no es tanto un puesto de nivel superior o con mayor sueldo, sino la oportunidad para asumir nuevas responsabilidades del mismo nivel (como un vendedor que se mueve hacia funciones de RH), o para tener responsabilidades crecientes y enriquecidas de toma de decisiones dentro del mismo puesto (o incluso fusiones de puestos con la finalidad de supervivencia dentro de la empresa).

Una *transferencia* es un movimiento de un puesto a otro, por lo general, sin cambio en salario o en nivel. Los trabajadores suelen buscar transferencias no sólo para avanzar, sino también por razones que no son propiamente de la carrera, como tener mejores horarios y ubicación del centro de trabajo, etcétera.

Jubilación

Para muchos empleados, los años de evaluaciones y desarrollo profesional terminan con la jubilación.

La planeación de la jubilación actualmente constituye un asunto significativo para los empleadores. En Estados Unidos, el número de personas de 25 a 34 años de edad crece de forma relativamente lenta; en tanto que el número de individuos de 35 a 44 años de edad está en franco declive. Con muchos trabajadores de mayor edad que se acercan a la edad de jubilación tradicional, los empleadores enfrentan una escasez de mano de obra. Muchos eligen sabiamente cubrir sus necesidades de dotación de personal, en parte, con personas jubiladas o cercanas a jubilarse: “Hace algunos años, las compañías estaban tan enfocadas en la reducción de sus operaciones para contener los costos, que básicamente ignoraron una amenaza que se cernía sobre su competitividad... una severa escasez de trabajadores talentosos.”⁷³

En consecuencia, los “planes de retiro” ya no tan sólo son para ayudar a los empleados actuales que se mueven hacia la jubilación.⁷⁴ También deberían permitir a

la empresa conservar, en cierta medida, las habilidades y los conocimientos de quienes normalmente se jubilarían y dejarían la organización. Casualmente, en una encuesta 78% de los trabajadores señalaron que esperaban continuar laborando total o parcialmente después de llegar a su edad de jubilación normal (64% indicó que quería hacerlo en tiempo parcial). Sólo alrededor de un tercio mencionó que planeaba continuar trabajando por razones financieras; aproximadamente 43% dijo que tan sólo quería permanecer activo.⁷⁵

El reclutamiento y/o retención de personal jubilado implica varias cuestiones. En general, las políticas de recursos humanos tienden a desmotivar la contratación de trabajadores mayores. Las sugerencias incluyen:

- **Crear una cultura que honre y enaltezca la experiencia.** En algunas compañías, el ambiente laboral y las prácticas de recursos humanos están perjudicadas contra los trabajadores de mayor edad. Cambiar esta cultura, y hacer que el centro de trabajo sea más atractivo para quienes están jubilados, requiere acciones concretas. Por ejemplo, consciente de que los canales de reclutamiento tradicionales, como los anuncios de “se solicita personal” quizá no atraigan a los trabajadores mayores, la cadena de farmacias cvs trabaja a través del National Council on Aging (Consejo Nacional para el Envejecimiento), agencias y organizaciones comunitarias para encontrar a nuevos empleados. También dejan claro a los jubilados que, con sus políticas, dan la bienvenida a trabajadores mayores: “Soy muy joven para jubilarme. [El cvs] quiere contratar a gente mayor. No se fijan en tu edad, sino en tu experiencia”, dice un dedicado trabajador mayor.⁷⁶
- **Modificar los procedimientos de selección.** Otras organizaciones cambian sus formas de aplicación de exámenes. Por ejemplo, un banco británico dejó de usar tests psicométricos y los sustituyó con ejercicios de juego de roles, para evaluar la manera en que los candidatos tratarían a los clientes.
- **Ofrecer trabajo flexible.** Las compañías “necesitan diseñar puestos de trabajo tales que permanecer en ellos sea más atractivo que dejarlos”. Una de las formas más simples para hacer esto es mediante trabajo flexible, específicamente: hacer flexible dónde trabaja uno (como con el trabajo a distancia) y cuándo se realizan las labores.⁷⁷
- **Jubilación por fases.** Muchos empleadores instauran programas de jubilación por fases, los cuales combinan horarios de trabajo reducidos, cambio de puesto, menores responsabilidades y, en ocasiones, transitar hacia el status de contratista independiente, de modo que se extienda la participación del trabajador en la compañía más allá de lo que normalmente sería su edad de jubilación.

Las organizaciones están conscientes de la importancia de realizar los análisis numéricos necesarios para tratar el asunto de las jubilaciones. Esta evaluación debería incluir un análisis demográfico (incluido un censo de los empleados de la compañía), la determinación de la edad de jubilación promedio para sus trabajadores, y una revisión de cómo la jubilación impactará las prestaciones de atención a la salud y de pensión. La organización puede determinar entonces la magnitud del “problema de la jubilación”, y dar pasos basados en hechos para atenderlo.⁷⁸

Tecnología y planeación de la carrera

Las empresas utilizan varios programas de software para mejorar el proceso de planeación de la carrera. Por ejemplo, Workforce Vision de Criterion, Inc., en Irving, Texas, ayuda a la compañía a analizar las necesidades de capacitación de un trabajador. El supervisor y el empleado lo usan para organizar actividades de desarrollo en torno de las necesidades del individuo.⁷⁹

Muchas personas usan la Web para auxiliarse en el análisis y en el avance de sus carreras. Las bien conocidas herramientas de evaluación de la carrera basadas en la Web incluyen www.self-directed-search.com, www.review.com/birkman, www.keirsey.com, y www.careerdiscovery.com. Algunas firmas crearon sus propios sitios Web internos de desarrollo de la carrera. Por ejemplo, el centro de planeación de la carrera basado en la Web de Unisys ayuda a sus empleados tanto a identificar sus fortalezas como a mejorar la comprensión y el avance de su carrera.⁸⁰

Un comentario final

En cierto sentido, la *administración del desempeño* comienza desde el final y funciona hacia atrás. Los altos ejecutivos preguntan ¿cuál es nuestra estrategia y qué queremos lograr? Cada gerente en la cadena de mando pregunta luego: ¿qué significa esto para las metas que establecimos para nuestros trabajadores y para la manera en que los capacitamos, evaluamos, promovemos y gratificamos? La evaluación del desempeño es tan sólo un eslabón en dicho proceso. El desempeño deficiente no siempre refleja baja motivación. Puede sugerir capacitación inadecuada o metas poco efectivas, por ejemplo. Ésta es la razón por la cual la administración del desempeño requiere que se vea más allá de la evaluación. Necesita un enfoque integrado de administración del desempeño con miras a mejorar este último. Significa, además, garantizar de manera continua que los empleados trabajan hacia las metas de la organización, e implica definir dichas metas, desarrollar las habilidades del empleado, valorar su comportamiento dirigido a metas y luego recompensarlo.

La evaluación del desempeño no debe considerarse una labor burocrática, sino como una poderosa herramienta en el desarrollo del personal. Se deben tener claras las metas y los objetivos; es difícil evaluar aquello que no se ha definido con claridad, cuando se exige un trabajo que carece de estándares comparables o cuando el producto es incierto. La tarea de administrarlo se vuelve imposible; el hecho de encontrar buenos niveles de satisfacción está en la medida de la claridad con que se definan.

Mejorar la productividad mediante SIRH

Básicamente, la administración del desempeño fusiona lo mejor de la administración tradicional mediante programas objetivos, con las evaluaciones y el desarrollo personales. Los trabajadores alcanzan metas individuales que tienen sentido en términos de las metas de sus unidades y de sus organizaciones. Después, se les evalúa con base en el logro de dichas metas. Luego preparan y siguen planes de desarrollo personal, que tienen sentido en cuanto a sus fortalezas y debilidades determinadas.

Hacer esto, en particular en el caso de las compañías más grandes, por lo general requiere sistemas de administración del desempeño basados en la Web. Por ejemplo, Seagate Technology usa “Enterprise Suite” para administrar el desempeño de sus 39,000 trabajadores.⁸¹ En el primer trimestre fiscal de Seagate, los empleados entran

al sistema, y establecen metas y planes de desarrollo para sí mismos, que tienen sentido en términos de los objetivos corporativos de Seagate. Los empleados actualizan sus planes trimestralmente, y luego realizan autoevaluaciones al final del año, con revisiones de seguimiento por parte de sus supervisores.

Un sistema basado en la Web como éste tiene muchas ventajas sobre los sistemas menos automatizados. Entre otras cuestiones, ayuda a cada empleado a ver dónde encajan sus metas en la visión global de lo que la compañía intenta lograr. Específicamente, permite a trabajadores individuales establecer sus metas con base en un sistema de “metas en cascada”: con Enterprise Suite, pueden ver fácilmente las metas de la compañía, las metas de sus unidades y las metas de sus supervisores. Esto facilita a los empleados el establecimiento de metas que tienen sentido en términos de las metas de Seagate. Y, desde luego, un sistema así facilita a los empleados bien remunerados de Seagate llenar y actualizar sus metas, planes y evaluaciones, cuando y donde necesiten hacerlo.

Repaso

Resumen

1. Evaluación del desempeño significa medir el desempeño actual o anterior de un trabajador en relación con sus estándares de desempeño. La administración del desempeño es el proceso mediante el cual las compañías garantizan que los empleados trabajen hacia el logro de las metas de la organización, e incluye definir las metas, desarrollar habilidades, evaluar el desempeño y retribuir al empleado.
2. Los gerentes evalúan el desempeño de sus subordinados para obtener información acerca de cuáles decisiones de promoción y de incremento salarial pueden hacer, con la finalidad de desarrollar planes para corregir deficiencias en el desempeño y de planeación de la carrera. Las calificaciones de supervisores todavía están en el eje de la mayoría de los procesos de evaluación.
3. Por lo general, la evaluación se realiza usando una o más técnicas o herramientas populares de evaluación, entre las que se incluyen escalas de puntuación gráficas, clasificación alterna, comparación por pares, distribución forzada, método del incidente crítico, escalas de clasificación basadas en el comportamiento, APO, evaluaciones del desempeño computarizadas, y vigilancia electrónica del desempeño.
4. Por lo general, una evaluación termina en una entrevista de evaluación, donde resulta esencial tener la preparación adecuada, incluyendo notificar al subalterno, revisar su descripción de su puesto de trabajo y su desempeño anterior, elegir el lugar correcto para la entrevista, y dejar suficiente tiempo para ella. Al realizar la entrevista, la meta es reforzar el desempeño satisfactorio, o diagnosticar y mejorar el desempeño insatisfactorio. Por lo tanto, son aconsejables un análisis y una descripción del puesto concretos y objetivos, así como el desarrollo de un plan de acción. Las posiciones defensivas del empleado son normales, y es necesario lidiar con ellas.
5. El proceso de evaluación puede mejorarse, primero, eliminando los problemas crónicos que con frecuencia socavan las evaluaciones y las escalas de puntuación gráficas en particular. Estos problemas comunes incluyen estándares poco claros, efecto de halo, tendencia central, indulgencia o severidad, y sesgos o prejuicios.
6. También se debe tener cuidado para asegurarse de que la evaluación del desempeño sea legalmente defendible. Por ejemplo, los criterios de evaluación deberían basarse en análisis del puesto de trabajo documentados, los empleados tendrían que recibir estándares de desempeño por escrito, y deberían calificarse múltiples dimensiones del desempeño.

7. La planeación de la carrera es el proceso para lograr que los trabajadores entiendan mejor y desarrollen las habilidades y los intereses de su carrera, y usarlos de manera más efectiva, tanto dentro de la compañía como después de que salgan de ella.

Términos clave

- evaluación del desempeño
- administración del desempeño
- evaluación por pares
- retroalimentación ascendente
- escala de puntuación gráfica
- método de clasificación alterna
- método de comparación por pares
- método de distribución forzada
- método del incidente crítico
- administración por objetivos (APO)
- entrevista de evaluación
- efecto de halo
- tendencia central
- planeación de la carrera

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Explique las ventajas y las desventajas de al menos cuatro herramientas de evaluación del desempeño.
2. Trabajando individualmente o en equipo, desarrolle una escala de puntuación gráfica para los siguientes puestos de trabajo: secretaria, ingeniero y operador telefónico.
3. Trabajando individualmente o en equipo, analice la escala de puntuación de la figura 6.1. Sugiera formas para mejorarla.
4. Explique cómo usaría el método de clasificación alterna, el método de comparación por pares y el método de distribución forzada.
5. Trabajando individualmente o en equipo, desarrolle un conjunto de incidentes críticos que cubran el desempeño en el salón de clases de uno de sus profesores.
6. Explique los problemas que hay que evitar en la evaluación del desempeño.
7. Analice los pros y los contras de usar varios calificadores potenciales para evaluar el desempeño de un trabajador.
8. Explique cómo llevar a cabo una entrevista de evaluación.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

Estudio de caso: Retorno de una represalia

Realizar una evaluación efectiva siempre es importante. Sin embargo, una evaluación podría tener implicaciones de vida o muerte, cuando se trata con trabajadores inestables, particularmente con aquellos que tengan que darse de baja. Un empleado del Servicio Postal estadounidense fue despedido y, después, regresó, y disparó y asesinó a varios gerentes que habían intervenido en su despido. Se descubrió que esta persona tenía un historial de buscapleitos y que durante muchos años se ignoraron muchos indicios concernientes con su naturaleza inestable. ■

PREGUNTAS

1. ¿Una compañía con un proceso de evaluación efectivo habría ignorado tantas señales de inestabilidad durante muchos años? ¿Por qué?
2. ¿Qué salvaguardas consideraría en su proceso de evaluación para evitar perder tales signos de inestabilidad y riesgo potencialmente trágicos?
3. ¿Qué haría si, durante una entrevista de evaluación, enfrentara a alguien que empezara a amenazarlo con usar armas de fuego?

Seguimiento de un caso:***LearnInMotion.com: Evaluación del desempeño***

Jennifer y Mel no están de acuerdo acerca de la importancia de tener evaluaciones del desempeño. Mel dice que es bastante claro si algún empleado de LearnInMotion está haciendo bien su trabajo. Es obvio, por ejemplo, si el vendedor vende, si el diseñador Web diseña, si el navegador Web navega, y si el personal que administra el contenido administra para lograr que el contenido de los clientes se suba al sitio Web de forma oportuna. La posición de Mel, como la de muchos gerentes de pequeñas empresas, es que “tenemos 1,000 asuntos de mayor prioridad por atender”, como aumentar las ventas y establecer la agenda. Y, en cualquier caso, dice, los empleados ya tienen mucha retroalimentación diaria por parte suya o de Jennifer, en cuanto a qué hacen bien y qué hacen mal.

A pesar de esta retroalimentación informal, Jennifer piensa que se requiere un enfoque de evaluación más formal. Por una razón: se aproximan al final del periodo de prueba de 90 días para muchos de sus trabajadores, y los dueños necesitan tomar decisiones acerca de si deberían mar-

charse o quedarse. Y, desde un punto de vista práctico, Jennifer cree que sentarse y ofrecer retroalimentación escrita y formal reforzaría lo que los empleados hacen bien, y los haría modificar lo que quizás hagan mal. “Tal vez ésta sea una razón por la cual no obtenemos suficientes ventas”, dice. Han debatido acerca de esto por alrededor de una hora. Ahora quieren que usted, su asesor administrativo, les aconseje qué hacer. Veamos lo que desean que usted haga para ellos. ■

PREGUNTAS Y TAREAS

1. ¿Jennifer tiene razón acerca de la necesidad de evaluar de manera formal a la fuerza laboral? ¿Por qué? Si cree que ella tiene razón, ¿cómo rebatiría los argumentos de Mel?
 2. Desarrolle un método de evaluación del desempeño para el vendedor, o el diseñador Web, o el navegador Web. Asegúrese de incluir cualquier formato que deban usar los propietarios.
-

EJERCICIO DE EXPERIENCIA

Evaluación de un profesor

Propósito: La finalidad de este ejercicio es brindarle práctica en el desarrollo y uso de un formato de evaluación del desempeño.

Conocimientos requeridos: Usted va a desarrollar un formato de evaluación del desempeño para un profesor y, por lo tanto, debe estar profundamente familiarizado con el análisis de las evaluaciones del desempeño realizado en este capítulo.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Divida a la clase en equipos de cuatro o cinco estudiantes.

1. Primero, con base en lo que ahora sabe acerca de las evaluaciones del desempeño, ¿cree que la figura 6.1 sea una escala eficaz para evaluar a los profesores? ¿Por qué?
2. A continuación, su equipo debe desarrollar su propia herramienta para evaluar el desempeño de un profesor. Decida cuál de las herramientas de evaluación (escalas de puntuación gráfica, clasificación alterna, etcétera) utilizarán y, luego, diseñen el instrumento en sí.
3. Después, un vocero de cada equipo expondrá frente a toda la clase su herramienta de evaluación. ¿Cuán similares son las herramientas? ¿Todas miden aproximadamente los mismos factores? ¿Cuál factor aparece con más frecuencia? ¿Cuál cree que sea la herramienta más efectiva entre las expuestas? ¿Puede idear alguna forma de combinar las ventajas de varias de las herramientas en una nueva herramienta de evaluación del desempeño? ■

Referencias

1. D. Bradford Neary, "Creating a Company-Wide, Online, Performance Management System: A Case Study at TRW Inc.", *Human Resource Management* 41, núm. 4 (invierno de 2002), p. 495.
2. Peter Glendinning, "Performance Management: Pariah or Messiah", *Public Personnel Management* 31, núm. 2 (verano de 2002), pp. 161-178. Véase también Herman Aguinis, *Performance Management* (Upper Saddle River, NJ, 2007), p. 2.
3. Howard Risher, "Getting Serious about Performance Management", *Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre de 2005), p. 19.
4. D. Bradford Neary, *op. cit.* 495.
5. Vesa Suutari y Marja Tahbanainen, "The Antecedents of Performance Management among Finnish Expatriates", *Journal of Human Resource Management* 13, núm. 1 (febrero de 2002), pp. 53-75.
6. Véase, por ejemplo, Doug Cederblom y Dan Pernerl, "From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience", *Personnel Management* 31, núm. 2 (verano de 2002), pp. 131-140.
7. "Get SMART About Setting Goals", *Asia Africa Intelligence Wire* (22 de mayo de 2005).
8. Véase, por ejemplo, Robert Renn, "Further Examination of the Measurement of Properties of Leifer & McGannon's 1996 Goal Acceptance and Goal Commitment Scales", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (marzo de 1999), pp. 107-114.
9. Los expertos debaten los pros y los contras de vincular las evaluaciones con las decisiones de pago. Unos argumentan que hacerlo así distorsiona las evaluaciones. Un estudio reciente concluye lo opuesto. Con base en un análisis de encuestas de más de 24,000 empleados en más de 6,000 lugares

- de trabajo en Canadá, los investigadores concluyeron: **1.** vincular págale salario de los trabajadores con sus evaluaciones del desempeño contribuyó a mejorar la satisfacción con el salario; **2.** aun cuando las evaluaciones no estén directamente vinculadas con págale salario, aparentemente contribuyen con la satisfacción con el salario, “probablemente mediante mecanismos relacionados con la percepción de la justicia organizacional”; y **3.** ya sea que los trabajadores reciban o no remuneración según el desempeño, “los individuos que no reciben evaluaciones del desempeño están significativamente menos satisfechos con sus salarios”. Mary Jo Ducharme *et al.*, “Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction”, *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 2005), pp. 46-52. Véase también Robert Morgan, “Making the Most of Performance Management Systems”, *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 2006), pp. 22-27.
10. Allan Locher y Kenneth Teel, “Appraisal Trends”, *Personnel Journal* (septiembre de 1988), pp. 139-145. La encuesta incluyó 324 compañías entrevistadas. Véase también Gail Dutton, “Making Reviews More Efficient and Fair”, *Workforce* (abril de 2001), pp. 76-80; Carla Joinson, “Making Sure Employees Measure Up”, *HR Magazine* (marzo de 2001), pp. 36-41.
 11. Vanessa Druskat y Steven Wolf, “Effects and Timing of Developmental Peer Appraisals in Self-Managing Work-Groups”, *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 1 (1999), pp. 58-74.
 12. Tales hallazgos quizás estén culturalmente relacionados. Un estudio comparó las puntuaciones autoasignadas y del supervisor en culturas “orientadas a los demás” (como en Asia, donde los valores tienden a enfatizar los equipos). Descubrió que las puntuaciones autoasignadas y del supervisor estaban relacionadas. M. Audrey Korsgaard *et al.*, “The Effect of Other Orientation on Self: Supervisor Rating Agreement”, *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 7 (noviembre de 2004), pp. 873-891.
 13. Forest Jourden y Chip Heath, “The Evaluation Gap in Performance Perceptions: Illusory Perceptions of Groups and Individuals”, *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 4 (agosto de 1996), pp. 369-379. Véase también Sheri Ostroff, “Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context, and Outcomes”, *Personnel Psychology* 57, núm. 2 (verano de 2004), pp. 333-375.
 14. Paul Atkins y Robert 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. 871-904.
 15. Manuel London y Arthur Wohlers, “Agreement Between Subordinate and Self-Ratings in Upward Feedback”, *Personnel Psychology* 44 (1991), pp. 375-390; Véase también Todd Maurer *et al.*, “Peer and Subordinate Performance Appraisal Measurement Equivalents”, *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 5 (1998), pp. 693-702, y Herman Aguinis, *Performance Management* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2007), p. 130.
 16. David Antonioni, “The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings”, *Personnel Psychology* 47 (1994), pp. 349-355.
 17. Alan Walker y James Smither, “A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matters”, *Personnel Psychology* 52 (1999), pp. 393-423.
 18. Kenneth Nowack, “360-Degree Feedback: The Whole Story”, *Training and Development* (enero de 1993), p. 69; Matthew Budman, “The Rating Game”, *Across the Board* 31, núm. 2 (febrero de 1994), pp. 35-38. Véase también “360-Degree Feedback on the Rise Survey Finds”, *BNA Bulletin to Management* (23 de enero de 1997), p. 31. Véase también Leanne Atwater *et al.*, “Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice”, *Human Resource Management* 46, núm. 2 (verano de 2007), p. 285.
 19. James Smither *et al.*, “Does Performance Improve Following Multi-Score Feedback? A Theoretical Model, Meta Analysis, and Review of Empirical Findings”, *Personnel Psychology* 58, (2005), pp. 33-36. Véase también Fred Luthans y Suzanne Peterson, “360 Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning

- Combination”, *Human Resource Management* 42, núm. 3 (otoño de 2003), pp. 243-255.
20. Herman Aguinis, *Performance Management* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2007), p. 179.
 21. Christine Hagan *et al.*, “Predicting Assessment Center Performance with 360 Degree, Top-Down, and Customer-Based Competency Assessments”, *Human Resource Management* 45, núm. 3 (otoño de 2006), pp. 357-390.
 22. Bruce Pfau, “Does a 360-Degree Feedback Negatively Affect the Company Performance?”, *HR Magazine* (junio de 2002), pp. 55-59.
 23. Jim Meade, “Visual 360: A Performance Appraisal System That’s ‘Fun’”, *HR Magazine* (julio de 1999), pp. 118-119.
 24. Scott Winer, “The Dark Side of 360-Degree Feedback”, *Training and Development* (septiembre de 2002), pp. 37-42.
 25. Jeffrey Fecteau y S. Bartholomew Craig, “Performance Appraisal Ratings from Different Rating Scores”, *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 2 (2001), pp. 215-227.
 26. Véase también Kevin Murphy *et al.*, “Raters Who Pursue Different Goals Give Different Ratings”, *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 1 (2004), pp. 158-164.
 27. Steven Scullen *et al.*, “Forced Distribution Rating Systems and the Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation”, *Personnel Psychology* 58 (2005), p. 1, y Jena McGregor, “The Struggle to Measure Performance”, *BusinessWeek* (9 de enero de 2006), p. 26.
 28. Del Jones, “More Firms Cut Workers Ranked at Bottom to Make Way for Talent”, *USA Today* (30 de mayo de 2001), p. B1; “Straight Talk about Grading on a Curve”, *BNA Bulletin to Management* (1 de noviembre de 2001), p. 351; Steve Bates, “Forced Ranking”, *HR Magazine* (junio de 2003), pp. 63-68.
 29. “Survey Says Problems with Forced Ranking Include Lower Morale and Costly Turnover”, *BNA Bulletin to Management* (16 de septiembre de 2004), p. 297.
 30. Steve Bates, “Forced Ranking: Why Grading Employees on a Scale Relative to Each Other Forces a Hard Look at Finding Keepers, Losers May Become Weepers”, *HR Magazine* 48, núm. 6 (junio de 2003), p. 62.
 31. “Straight Talk about Grading Employees on a Curve”, *BNA Bulletin to Management* (1 de noviembre de 2001), p. 351.
 32. Gary Meyer, “Performance Reviews Made Easy, Paperless”, *HR Magazine* (octubre de 2000), pp. 181-184. Véase también www.employeeappraiser.com/index.php, acceso el 10 de enero de 2008.
 33. Ann Harrington, “Workers of the World, Rate Your Boss!”, *Fortune* 16 (2000), pp. 340-342.
 34. “Appraisal Puts 15 Leading HRIS’s to the Test”, *BNA Bulletin to Management* (25 de octubre de 2000), p. 340.
 35. “Software Simplifies Performance Reviews, but Is It Affecting Employee Development”, *BNA Bulletin to Management* (27 de marzo de 2003), p. 97.
 36. John Aiello y Kathryn Kolb, “Electronic Performance Monitoring and Social Context: Impact on Productivity and Stress”, *Journal of Applied Psychology* 80, núm. 3 (1995), p. 339. Véase también Stoney Alder y Maureen Ambrose, “Towards Understanding Fairness Judgments Associated with Computer Performance Monitoring: An Integration of the Feedback, Justice, and Monitoring Research”, *Human Resource Management Review* 15, núm. 1 (marzo de 2005), pp. 43-67.
 37. Aiello y Kolb, “Electronic Performance Monitoring and Social Context”, pp. 339-353.
 38. Véase, por ejemplo, John Aiello y Y. Shao, “Computerized Performance Monitoring”, conferencia presentada en la Séptima Conferencia de la Sociedad para Psicología Industrial y Organizacional, Montreal, Quebec, Canadá, mayo de 1992.
 39. Donald Fedor y Charles Parsons, “What Is Effective Performance Feedback?”, en Gerald Ferris y M. Ronald Buckley, *Human Resources Management*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 265-270. Véase también Herman Aguinis, *Performance Management* (Upper Saddle River, NJ: Pearson 2007), pp. 196-219.
 40. Brian Cawley *et al.*, “Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations”, *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 4 (1998), pp. 615-633.

41. Lynne McFarland *et al.*, "Impression Management's Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management* 29, núm. 5 (2003), pp. 641-661.
42. Rasha Madkour, "NASA Shooting Suspect Received Poor Job Review and Feared Being Fired, Police Say", Associated Press news, 21 de abril de 2007.
43. Véase, por ejemplo, "Communicating Beyond the Ratings Can Be Difficult", *Workforce, Workforce Management* (24 de abril de 2006), p. 35.
44. Véase, por ejemplo, Manuel London, Edward Mone y John C. Scott, "The Contributions of Psychological Research to HRM: Performance Management and Assessment – Methods for Improved Rater Accuracy and Employee Goal Setting", *Human Resource Management* 43, núm. 4 (invierno de 2004), pp. 319-336.
45. H. John Bernardin *et al.*, "Conscientiousness and Agreeableness as Predictors of Rating Leniency", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 2 (2000), pp. 232-234.
46. Clinton Wingrove, "Developing a New Blend of Process and Technology in the New Era of Performance Management", *Compensation and Benefits Review* (enero/febrero de 2003), pp. 25-30.
47. Gary Gregures *et al.*, "A Field Study of the Effects of Rating Purpose on the Quality of Multiscore Ratings", *Personnel Psychology* 56 (2003), pp. 1-21.
48. Madeleine Heilman *et al.*, "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender Type Tasks", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3 (2004), pp. 416-427.
49. *Ibid.*, p. 426. Otro estudio descubrió que las gerentes exitosas por lo general no sufren tal destino cuando quienes las evalúan las consideran comprensivas, atentas y sensibles a sus necesidades. Madeleine Heilmann y Tyler Okimoto, "Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks?: The Implied Communitiy Deficit", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 81-92.
50. "Flawed Ranking System Revives Workers Bias Claim", *BNA Bulletin to Management* (28 de junio de 2005), p. 206.
51. James Austin, Peter Villanova y Hugh Hindman, "Legal Requirements and Technical Guidelines Involved in Implementing Performance Appraisal Systems", en Gerald Ferris y M. Ronald Buckley, *Human Resources Management*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 271-288.
52. *Ibid.*, p. 282.
53. Pero cuidado: un problema con capacitar a los evaluadores para evitar errores de calificación es que, en ocasiones, lo que parece ser un error, como la indulgencia, no es un error en absoluto, como cuando todos los subordinados en realidad son individuos de alto desempeño. Manuel London, Edward Mone y John Scott, "Performance Management and Assessment: Methods for Improved Rater Accuracy and Employee Goal Setting", *Human Resource Management* 43, núm. 4 (invierno de 2004), pp. 319-336.
54. Deb Koen, "Revitalize Your Career", *Training and Development* (enero 2003), pp. 59-60.
55. Michael Doody, "A Mentor Is a Key to Career Success", *Health-Care Financial Management* 57, núm. 2 (febrero de 2003), pp. 92-94.
56. Tammy Allen *et al.*, "The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 125-153.
57. Tammy Allen *et al.*, "The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology* 59 (2006), pp. 125-153.
58. *Ibid.*
59. Donna Owens, "Virtual Mentoring", *HR Magazine* (marzo de 2006), pp. 15-17.
60. Véase también Yehuda Baruch, "Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints", *Human Resource Management Review* 16 (2006), p. 131.
61. Barbara Greene y Liana Knudsen, "Competitive Employers Make Career Development Programs a Priority", *San Antonio Business Journal* 15, núm. 6 (20 de julio de 2001), p. 27.
62. Julekha Dash, "Coaching to Aid IT Careers, Retention", *Computerworld* (20 de marzo de 2000), p. 52.

63. Fred Otte y Peggy Hutcheson, *Helping Employees Manage Careers* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 143.
64. Jim Meade, "Boost Careers and Succession Planning", *HR Magazine* (octubre de 2000), pp. 175-178.
65. Patrick Kiger, "First USA Bank, Promotions and Job Satisfaction", *Workforce* (marzo de 2001), pp. 54-56.
66. Tim Harvey, "Enterprise Training System is Trans Alaska Pipelines's Latest Safety Innovation", *Pipeline and Gas Journal* 229, núm. 12 (diciembre de 2002), pp. 28-32.
67. *Ibid.*
68. Karen Lyness y Madeline Heilman, "When Fit Is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers", *Journal of Applied Psychology* 91, núm. 4 (2006), pp. 775-777.
69. Karen Lyness y Donna Thompson, "Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route?", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 1 (2000), pp. 86-101
70. "Minority Women Surveyed on Career Growth Factors", *Community Banker* 9, núm. 3 (marzo de 2000), p. 44.
71. En Ellen Cook *et al.*, "Career Development of Women of Color and White Women: Assumptions, Conceptualization, and Interventions from an Ecological Perspective", *Career Development Quarterly* 50, núm. 4 (junio de 2002), pp. 291-306.
72. Jan Selmer y Alicia Leung, "Are Corporate Career Development Activities Less Available to Female than to Male Expatriates?", *Journal of Business Ethics* (marzo de 2003), pp. 125-137.
73. Ken Dychtwald *et al.*, "It's Time to Retire Retirement", *Harvard Business Review* (marzo de 2004), p. 49.
74. Véase por ejemplo Matt Bolch, "Bidding Adieu", *HR Magazine* (junio de 2006), pp. 123-127.
75. "Employees Plan to Work Past Retirement, but not Necessarily for Financial Reasons", *BNA Bulletin to Management* (19 de febrero de 2004), pp. 57-58. Véase también Mo Wang, "Profiling Retirees in the Retirement Transition and Adjustment Process: Examining the Longitudinal Change Patterns of Retirees' Psychological Well-Being", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007), pp. 455-474.
76. Dychtwald *et al.*, *op. cit.*, p. 52.
77. Dychtwald *et al.*, *op. cit.*, p. 52.
78. Luis Fleites y Lou Valentino, "The Case for Phased Retirement", *Compensation & Benefits Review* (marzo y abril de 2007), pp. 42-46.
79. Jim Meade, "Boost Careers and Succession Planning", *HR Magazine* (octubre de 2000), pp. 175-178.
80. Gina Imperato, "Get Your Career in Sight", *Fast Company* (marzo de 2000), pp. 318-334.
81. Drew Robb, "Building a Better Workforce", *HR Magazine* (octubre de 2004), pp. 87-94.

REMUNERACIÓN DE
LOS EMPLEADOS

- ¿Qué determina cuánto se paga?
- De qué manera los empleadores establecen los niveles de pago
- Tendencias actuales en la remuneración
- Planes de incentivos
- Prestaciones para trabajadores

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Explicar cada uno de los cinco pasos básicos en el establecimiento de los niveles de pago.
- Analizar cuatro factores básicos que determinan los niveles de pago.
- Comparar y contrastar los planes de incentivos por trabajo pagado (a destajo), y por equipo o grupo.
- Mencionar y describir cada una de las prestaciones básicas que se espera ofrezcan la mayoría de las empresas.

INTRODUCCIÓN

El negocio de las tiendas minoristas de abarrotes generalmente tiene bajos márgenes de ganancia y está muy competido. De manera que cuando Wal-Mart se mueve hacia el área de las tiendas de abarrotes, la reacción instintiva de éstas por lo general es reducir costos, especialmente en sueldos y prestaciones. Hace muchos años, por ejemplo, Safeway Stores recortó las prestaciones de atención a la salud de sus trabajadores, lo cual originó una huelga de su fuerza laboral en California. Mientras Wegman's Food Markets, Inc. suma más tiendas y enfrenta cada vez más la competencia de Wal-Mart, su administración necesita decidir qué hacer acerca de la remuneración. ¿Deberían recortar los gastos relacionados con los sueldos para ser más competitivos en cuanto a costos, o buscar una política de remuneración diferente?¹

La **remuneración de los empleados** se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: *pagos en efectivo* (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional). Ambos se estudiarán en este capítulo.

¿QUÉ DETERMINA CUÁNTO SE PAGA?

Cuatro factores básicos determinan lo que se paga a la gente: son los factores legales, sindicales, políticos y de igualdad. Veremos cada uno de ellos, comenzando con las consideraciones legales.

Algunas leyes importantes acerca de la remuneración

Diversas leyes estipulan lo que los empleadores pueden o deben pagar en términos de salarios mínimos, horas extra y prestaciones. Por ejemplo:²

La ley de estándares laborales justos (LELJ)

Aprobada en 1938, y modificada muchas veces desde entonces, contiene disposiciones sobre salario mínimo, horas máximas, pago de horas extra, paga igual, mantenimiento de registros y trabajo infantil, que cubren a la mayoría de los trabajadores estadounidenses: prácticamente a cualquiera que intervenga en la producción o venta de bienes para comercio interestatal y extranjero.

Una bien conocida disposición rige el pago de horas extra y afirma que los empleadores deben pagar las horas extra a una tasa de, al menos, una y media veces la paga normal, por cualquier hora laborada por arriba de las 40 horas semanales.

La ley también estipula un salario mínimo, que establece una base para los trabajadores cubiertos por la ley (y por lo general incrementa los salarios para casi todos los trabajadores cuando el Congreso estadounidense aumenta el mínimo). El salario mínimo aumentó en partes: de \$5.85 por hora en 2007 para la mayoría quienes están cubiertos por la ley, a \$6.55 en julio de 2008, y hasta \$7.25 por hora en julio de 2009.³ (Muchos estados y alrededor de 80 municipalidades tienen sus propios salarios mínimos.)

La legislación también contempla regulaciones para el trabajo infantil. En ellas se prohíbe contratar a menores entre 16 y 18 años de edad en ocupaciones riesgosas como minería, y también restringe escrupulosamente el trabajo de los menores de 16 años de edad.

Exento/no exento

Categorías específicas de trabajadores están *exentas* de la ley o ciertas disposiciones de ésta, y particularmente de las regulaciones acerca de las horas extra. Se trata de los “trabajadores exentos”. La exención de un individuo depende de sus responsabilidades, tareas y salario. Los ejecutivos *bona fide*, y empleados administrativos (como gerentes de oficina) y profesionistas (como los arquitectos) por lo general están exentos de los requisitos sobre salario mínimo y horas extra que marca la ley.⁴ Un empleado administrativo que gana más de \$100,000 y realiza cualquier actividad administrativa, ejecutiva o profesional exenta automáticamente es inelegible para el pago de horas extra. Otros trabajadores por lo general pueden ganar hasta \$23,660 al año y todavía obtienen automáticamente el pago de

tiempo extra (de modo que la mayoría de quienes ganan menos de \$455 a la semana no están exentos y perciben remuneración por horas extra).⁵

Si un trabajador está exento de las disposiciones sobre salario mínimo de la LELJ, entonces también está exento de sus regulaciones acerca del pago del tiempo extra. Sin embargo, ciertos trabajadores están exentos siempre de las disposiciones sobre el pago del tiempo extra. Entre ellos se incluyen trabajadores agrícolas, empleados que viven en el lugar de trabajo, conductores de taxi, empleados de ventas externos y trabajadores cinematográficos.⁶

Como vimos, algunos empleos (como altos directivos y abogados) claramente están exentos; en tanto que otros (como los trabajadores de oficina que perciben menos de \$23,600 anuales) no están exentos. Por desgracia, más allá de las clasificaciones evidentes, por lo general se recomienda efectuar cierto análisis antes de considerar un puesto de trabajo como exento o no exento. La figura 7.1 presenta un procedimiento para tomar esta decisión. Note que en todas las situaciones, salvo en aquellas más claras, es recomendable revisar cuidadosamente la descripción del puesto de trabajo del individuo para asegurarse, por ejemplo, de que el puesto en la actualidad requiera, de hecho, que la persona realice, por decir, una labor de supervisión.⁷

Infringir las disposiciones de esta ley puede ser problemático. Incluso firmas gigantes cometen errores con la LELJ. Wal-Mart voluntariamente dijo al Departamento del Trabajo estadounidense que no había pagado tiempo extra a algunos aprendices gerenciales, y que no incluyó el pago de incentivos en el cálculo del pago de horas extra de algunos trabajadores. Wal-Mart llegó a un acuerdo con el Departamento del Trabajo por \$33 millones.⁸ Otras firmas tratan de evadir la ley afirmando que quienes realizan, por decir, programación en computadoras no son empleados sino “trabajadores independientes” (son más consultores que empleados); esta táctica rara vez funciona, cuando se le impugna.

Ley de igual remuneración de 1963

Esta ley, una enmienda a la LELJ, afirma que a los trabajadores de un sexo no se les pueden pagar salarios a una tasa inferior a la que se le paga a los trabajadores del sexo opuesto, por tener funciones aproximadamente equivalentes. En específico, si el trabajo requiere habilidades, esfuerzo y responsabilidad iguales, y se realiza en condiciones laborales similares, los empleados de ambos sexos deben recibir igual remuneración, a menos que las diferencias en el pago se basen en un sistema por antigüedad, un sistema por méritos, la cantidad o la calidad de la producción, o cualquier otro factor distinto del género.

Ley de derechos civiles de 1964

El título VII de la **ley de derechos civiles** convierte en práctica ilegal el hecho de que un empleador discrimine a algún individuo en cuanto a contratación, remuneración, términos, condiciones o privilegios del empleo por motivos de raza, color, religión, sexo u origen nacional.

Otras leyes contra la discriminación

Muchas otras leyes contra la discriminación influyen en las decisiones de remuneración. Por ejemplo, la ley contra la discriminación por edad en el empleo prohíbe la

discriminación por edad contra los individuos de 40 años de edad o más en todos los aspectos del puesto de trabajo, incluida la remuneración. Asimismo, la ley de estadounidenses con discapacidad prohíbe la discriminación contra personas calificadas con discapacidad en todos los aspectos laborales, incluida la remuneración. La ley por

FIGURA 7.1 ¿Quién está exento? ¿Quién no está exento?

Procedimiento de tres pasos para determinar si la posición está exenta.*

1. ¿El trabajador gana al menos \$455 a la semana (\$23,660 anuales)? Si la respuesta es no, el trabajador no está exento. Si la respuesta es sí, vaya a la pregunta 2.
2. ¿El puesto de trabajo requiere labores típicas como algunas de las siguientes: ejecutivas, administrativas (trabajo de oficina que no sea manual), profesionistas/creativas, profesionales en computación, ventas externas? Si la respuesta es no, el empleado no está exento. Si la respuesta es sí, vaya a la pregunta 3.
3. Finalmente, realice un cuidadoso análisis del puesto de trabajo para determinar si tanto el salario *como* las responsabilidades laborales se consideran exentos.

Ejemplos de posiciones exentas/no exentas*

Profesionistas exentos

Abogados
Ingenieros
Profesores
Contadores públicos certificados
Analistas en sistemas de cómputo

No exentos

Ayudantes de abogado
Contadores no licenciados
Supervisor laboral
Aprendices gerenciales
Secretarias

Administradores exentos

Asistente ejecutivo del presidente
Directores de personal
Gerentes de crédito
Agentes de compras

Ejecutivos exentos

Funcionarios corporativos
Jefes de departamento
Individuos a cargo de tiendas

***Nota:** Hay excepciones. Analice las especificidades con su abogado.

ausencia familiar y médica faculta a los trabajadores elegibles, hombres y mujeres, a tomar hasta 12 semanas de ausencia sin paga, con protección del empleo, por el nacimiento de un hijo o para el cuidado de un hijo, cónyuge o padre. A los empleadores que son contratistas o subcontratistas del gobierno federal se les requiere, por medio de varios mandatos ejecutivos, no discriminar y tomar acciones afirmativas en varias áreas del empleo, incluida la remuneración.

Definición y normas protectoras de la remuneración en México

Entre las diversas obligaciones que tienen los empleadores, destaca como la más importante el hecho de pagar una retribución a los trabajadores. El concepto salario se define en el artículo 82 de la legislación laboral como “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

Clases de salario

Por razones de orden, agrupamos los salarios desde varios puntos de vista.⁹ Desde el punto de vista de su valor como:

- a) unidad de tiempo
- b) unidad de obra
- c) comisión y
- d) a precio alzado.

Considerando la naturaleza de los factores que lo integran:

- a) en efectivo
- b) en especie y
- c) mixto.

Tomando en cuenta la periodicidad de pago:

- a) semanal
- b) quincenal
- c) mensual y
- d) anual.

Desde el punto de vista de su monto:

- a) mínimo general
- b) mínimo profesional
- c) remunerador, etcétera.

Considerando la jornada en que se genera:

- a) ordinario y
- b) extraordinario.

Tomando en cuenta los elementos que lo componen:

- a) tabulado
- b) por cuota diaria
- c) integrado y
- d) para el cálculo de prestaciones.

Elementos que integran el salario según la Ley Federal del Trabajo

Para determinar los elementos que integran el salario, debemos distinguir entre los factores que se entregan al empleado por su trabajo y los factores que se entregan al empleado para poder desempeñar su labor.

Las cantidades o prestaciones que se entregan al empleado por su trabajo forman parte del salario; así lo dispone el artículo 84 que a la letra dice: “el salario se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por su trabajo”.

La definición que se adoptó reproduce la jurisprudencia uniforme de la Suprema Corte de Justicia, que comprende ejecutorias que se han dictado desde 1934. Tal jurisprudencia está contenida en el apéndice al *Semanario Judicial de la Federación*. Por lo anterior, el salario no consiste únicamente en la cantidad de dinero que en forma periódica y regular entrega el empleador, sino que además de esa retribución principal están comprendidos todos los pagos, las prestaciones y las ventajas económicas establecidas en el contrato en favor del trabajador.

Protección al salario

El salario se encuentra protegido por normas que podemos clasificar, según Mario de la Cueva, en normas **1.** contra el patrón, **2.** contra acreedores del trabajador, **3.** contra acreedores del patrón y **4.** en defensa de la familia.

Contra el patrón

Prohibición de las tiendas de raya. El salario debe pagarse en moneda de curso legal; no se permite hacerlo por medio de mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda (artículo 123 constitucional).

Lugar de pago. El lugar de pago es el lugar de trabajo (artículo 5 de la ley).

- a) *Economatos.* Los almacenes y tiendas en que se expendan ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patrones, de una o varias empresas, siempre y cuando: la adquisición sea libre, los precios sean más bajos que los oficiales, y los trabajadores tengan injerencia en la administración y vigilancia del almacén o tienda.
- b) *Prohibición de multas.* No se puede multar al trabajador, aunque se exprese en el contrato, ni se permite retener el salario por concepto de multa (artículo 123 constitucional).
- c) *Descuentos y sus excepciones.* El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensaciones o descuentos. Los descuentos a los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos siguientes:
 - Pago de deudas contraídas con el patrón por concepto de anticipos de salario, pagos hechos en exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías, o adquisición de artículos producidos por la empresa. La cantidad exigida en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convengan el trabajador y el patrón, sin que sea mayor al 30% del excedente del salario mínimo.

- Pago de la renta a que se refiere al artículo 151, el cual no podrá exceder del 15% del salario.
 - Pago de abonos del Infonavit.
 - Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y cajas de ahorro.
 - Pago de pensiones alimenticias.
 - Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el fondo de fomento y garantía, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios.
- d) *Prohibición de la compensación.* El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna (artículo 105 de la legislación).
- e) *Prohibición de reducir salarios.* Es causa de rescisión de la relación laboral si el patrón reduce el salario del trabajador.
- f) *Prohibición de colectas.* Queda prohibido a los patrones hacer o autorizar colectas o suscripciones en los establecimientos y lugares de trabajo (artículo 133 de la legislación).

Contra acreedores del trabajador

Obligación de pagar directamente al trabajador. El salario se pagará directamente al trabajador, salvo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar el cobro personalmente; en tal caso podrá designarse un apoderado mediante carta poder suscrita por testigos. Si el pago se realiza en contravención a lo dispuesto, no libera de responsabilidad al patrón (artículo 271 de la legislación).

Nulidad de cesión de los salarios. Es nula la renuncia que los trabajadores hagan de los salarios devengados, de las indemnizaciones y demás prestaciones que se deriven de los servicios prestados, o cualquier forma o denominación que se le dé.

Inembargabilidad del salario. El salario mínimo queda exceptuado de embargo, compensación o descuento. Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo en los casos de pensiones alimenticias decretadas por autoridad competente en beneficio de la esposa, hijos, ascendientes y nietos.

Contra acreedores del patrón

Preferencia absoluta. Los créditos en favor de los trabajadores, por salarios o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones tendrán preferencia sobre cualesquiera otras en caso de concurso o quiebra (artículo 123 constitucional).

Limitación de preferencia a un año. Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores son preferentes sobre cualquier otro crédito (artículo 113 de la legislación).

Concursos de acreedores y preferencia. Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra o suspensión de pagos o sucesión (artículo 114 de la legislación).

Preferencia con garantía real. Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra o suspensión de pagos o sucesión. La Junta de Conciliación y Arbitraje procederá al

embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de salarios e indemnizaciones (artículo 114 de la legislación).

Concurrencia de embargo. A partir del emplazamiento a huelga, deberá suspenderse toda ejecución de sentencia alguna, así como tampoco podrá practicarse embargo, aseguramiento, diligencia o desahucio, en contra de la empresa o establecimiento, ni secuestrar bienes del local donde se encuentran instalados.

Defensa de la familia

Cancelación de deudas a los trabajadores. En las deudas contraídas por los trabajadores a favor de los patrones, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y, por ningún motivo, se podrán exigir a los miembros de la familia (artículo 123 constitucional).

Transmisión de los derechos y acciones de los trabajadores. Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio (artículo 115 de la legislación).

Patrimonio de la familia. Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de formalidades de los juicios sucesorios (artículo 123 constitucional).

En la tabla 7.1 se observa cómo se determina el salario mínimo en varios países de Latinoamérica.

Cómo influyen los sindicatos en las decisiones de remuneración

Para las compañías sindicalizadas, las situaciones relacionadas con los sindicatos desde luego también influyen en el diseño del plan de remuneración. La ley nacional de relaciones laborales (LNRL) de 1935 garantizó a los trabajadores el derecho a organizarse, negociar de manera colectiva e intervenir en actividades concertadas con el propósito de negociación colectiva u otra ayuda o protección mutua. Históricamente, los niveles de pago han sido el tema principal en la negociación colectiva. Sin embargo, también son importantes otros temas relacionados con el salario, incluidos los permisos con goce de sueldo, la seguridad del ingreso (para quienes están en industrias con tiempos muertos periódicos), los ajustes según el costo de la vida, y varias prestaciones como la atención a la salud.¹⁰

Políticas de remuneración

Como en Wegman's, la estrategia y las políticas de remuneración de un empleador influyen significativamente en los salarios y las prestaciones que paga. Por ejemplo, un hospital puede tener una política de iniciar a las enfermeras con un salario al menos 20% por arriba del salario promedio en el mercado. Otras políticas importantes incluyen la base para los aumentos salariales, pagos diferenciales en el extranjero y la política de remuneración por horas extra. La localidad también juega un papel. Por

TABLA 7.1 El salario en Latinoamérica (continúa)

México	El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera (art. 83). El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo (art. 84). El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de ley (art. 85).
Guatemala	El salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal. Se prohíbe pagar el salario, total o parcialmente, en mercadería, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda (art. 90). El monto del salario debe ser determinado por empleadores y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo (art. 91).
El Salvador	El salario debe pagarse en moneda de curso legal (art. 120). El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en la ley (art. 122).
Honduras	El salario se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y debe estar determinado en el contrato (art. 37). Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades (art. 361). El salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con las prescripciones legales (art. 363).
Nicaragua	Las formas principales de estipular el salario son: <ul style="list-style-type: none"> • Por unidad de tiempo, cuando sólo se tiene en cuenta el trabajo realizado en determinado número de horas o de días sin la estimación de su resultado. • Por unidad de obra, pieza o a destajo, sin consideración al tiempo que empleó en la ejecución. • Por tarea, cuando el trabajador se obliga a un rendimiento determinado dentro de un tiempo convenido (art. 83). <p>Todo trabajador tiene derecho a un salario mínimo, el cual será fijado por la Comisión Nacional de Salario Mínimo que se regirá conforme la ley (art. 85).</p>
Panamá	El salario estipulado debe ser proporcionado a la cantidad y calidad del trabajo y no podrá ser inferior al que se fije como mínimo. El salario solamente podrá fijarse por unidad de tiempo (mes, quincena, semana, día u hora) y por tareas o piezas. Mientras no se determine en cada caso concreto el valor de la remuneración en especie, se estimará éste como equivalente al 20 por ciento del total del salario que recibe el trabajador (arts. 141, 142 y 144).
República Dominicana	El monto del salario es el que haya sido convenido en el contrato de trabajo. No puede ser, en ningún caso, inferior al tipo de salario mínimo legalmente establecido. El salario se estipula y paga íntegramente en moneda de curso legal, en la fecha convenida entre las partes. Puede comprender, además cualquiera otra remuneración, sea cual fuere la clase de ésta (arts. 193 y 195). El salario no puede ser pagado por periodos mayores de un mes (art. 198).

TABLA 7.1	El salario en Latinoamérica	<i>(continuación)</i>
Puerto Rico	El salario mínimo federal fijado por la legislación aprobada por el Congreso de Estados Unidos el 25 de junio de 1938, según ha sido o fuera subsiguientemente enmendada, aplicará automáticamente en Puerto Rico a los trabajadores cobijados por la Ley Federal (art. 2).	
Colombia	En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto 10 salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa, que no podrá ser inferior al 30% de dicha cuantía (art. 132).	
Venezuela	El salario se estipulará libremente, pero en ningún caso podrá ser menor que el fijado como mínimo por la autoridad competente y conforme a lo prescrito por la ley. Se clasifica por unidad de tiempo, por unidad de obra, por pieza o a destajo, o por tarea. El lapso fijado para el pago del salario no podrá ser mayor de una quincena, pero podrá ser hasta de un mes cuando el trabajador reciba del empleador alimentación y vivienda (arts. 129, 139 y 150).	
Ecuador	Exclusivamente para fines referenciales, el salario mínimo vital general de \$4.00 se aplica para el cálculo y determinación de sueldos y salarios indexados de los trabajadores públicos y privados, mediante leyes especiales y convenios individuales colectivos; sanciones o multas; impuestos y tasas; cálculo de la jubilación patronal; o para la aplicación de cualquier disposición legal o reglamentaria en la que se haga referencia a este tipo de salario (art. 133).	
Perú	La remuneración podrá expresarse por hora efectiva de trabajo. Para tal efecto, el valor día efectivo de trabajo se obtiene dividiendo la remuneración ordinaria percibida en forma semanal, quincenal o mensual, entre 7, 15 o 30, respectivamente. Asimismo, el empleador podrá pactar con el trabajador que perciba una remuneración mensual no menor a 2 unidades impositivas tributarias, una remuneración integral computada por periodo anual, que comprenda todos los beneficios legales y convencionales aplicables a las empresas (art. 8).	
Bolivia	No podrá convenirse salario inferior al mínimo, cuya fijación, según los ramos de trabajo y las zonas del país, se hará por el Ministerio del Trabajo (art. 52).	
Argentina	Formas de determinar la remuneración. El salario puede fijarse por tiempo o por rendimiento del trabajo, y en este último caso por unidad de obra, comisión individual o colectiva, habilitación, gratificación o participación en las utilidades e integrarse con premios en cualquiera de sus formas o modalidades (art. 104).	
Chile	La remuneración podrá fijarse por unidad de tiempo, día, semana, quincena o mes o bien por pieza, medida u obra. En ningún caso la unidad de tiempo podrá exceder de un mes. El monto mensual de la remuneración no podrá ser inferior al ingreso mínimo mensual (art. 44).	

ejemplo, el sueldo base promedio reciente para una secretaria ejecutiva variaba de \$37,300 en Albuquerque, Nuevo México, a \$41,900 (Tampa, Florida), a \$59,800 (Nueva York, Nueva York) y a \$60,100 (San Francisco, California).¹¹

Distinguir entre desempeños alto y bajo es otra importante política de remuneración. Por ejemplo, durante muchos años, Payless ShoeSource difícilmente distinguía en su plan de remuneración entre desempeños alto y bajo. No obstante, después de

ver que su participación en el mercado se redujo durante varios años, la gerencia decidió embarcarse en una estrategia de cambio completo. El nuevo plan incluyó revisar sus políticas de remuneración para diferenciar de forma más dinámica entre quienes tenían desempeño alto y los demás.¹²

La igualdad y su influencia sobre los niveles de pago

La igualdad, específicamente la necesidad de igualdad externa (que también se conoce como competitividad externa) e igualdad interna, es un factor clave en la determinación de los niveles de pago. De manera externa, la remuneración debe compararse favorablemente con los niveles de pago en otras compañías, o un empleador descubrirá que es difícil atraer y conservar a trabajadores calificados. La remuneración también debería ser equitativa internamente: cada empleado tiene que ver su pago como equitativo en comparación con los sueldos de otros empleados en la organización. Por ejemplo, en un estudio la rotación de personal entre los gerentes de compras fue significativamente menor cuando los gerentes percibieron trato justo en el monto de su retribución, así como en los métodos que usaban las empresas para asignar estímulos y recompensas.¹³

Las desigualdades salariales pueden generar desilusiones y conflictos. Por lo tanto, algunas firmas mantienen en secreto los asuntos sobre la remuneración, aunque esto no siempre se logra. Los foros sobre remuneración en línea en sitios como Salary.com, Wages.com y Futurestep.com, hacen relativamente sencillo que en la actualidad los trabajadores juzguen si se les paga de manera equitativa externamente.¹⁴

DE QUÉ MANERA LOS EMPLEADORES ESTABLECEN LOS NIVELES DE PAGO

En la práctica, establecer los niveles de pago mientras se garantiza equidad externa e interna, por lo general, abarca cinco pasos:

1. Realizar una encuesta salarial acerca de cuánto pagan otros empleadores por puestos de trabajo comparables (para asignar un monto salarial a puestos similares y ayudar a garantizar la equidad externa).
2. El comité de valoración determina el valor de cada puesto de trabajo en su organización mediante la evaluación de éste (para ayudar a garantizar equidad interna).
3. Agrupar puestos de trabajo remunerados similarmente en niveles de pago.
4. Asignar un monto salarial a cada nivel de pago usando curvas de salarios.
5. Desarrollar rangos de sueldo.

En la siguiente sección explicaremos cada uno de estos pasos, iniciando con las encuestas salariales.

Paso 1: Realizar la encuesta salarial

Las **encuestas salariales y de prestaciones**, o bien, las encuestas por regiones, para niveles ejecutivos o por giro empresarial, contienen información de lo que otras empresas pagan por puestos de trabajo similares, y juegan un rol fundamental en la asignación de

montos salariales a los puestos de trabajo. Por lo tanto, la mayoría de las empresas realizan tales encuestas para establecer la remuneración de uno o más puestos.

Los empleadores usan las encuestas salariales en tres formas. Primero, las usan para fijar montos de remuneración para *puestos de referencia*. Éstos determinan los niveles de pago de la empresa. El gerente coloca otros puestos alrededor de ellos, con base en su valor relativo para la empresa. (La *valoración del puesto*, que se explica a continuación, es la técnica que se usa para determinar el valor relativo de cada puesto de trabajo.) Segundo, los empleadores por lo general valoran 20% o más de sus posiciones directamente en el mercado (en vez de relacionarlos con los puestos de referencia en la misma empresa), según una encuesta formal de lo que empresas comparables pagan por puestos similares. Finalmente, las encuestas también recopilan datos acerca de prestaciones como seguros, licencia por enfermedad, días de vacaciones, gratificación de fin de año, prima vacacional, etcétera.

En cuanto a la gratificación de fin de año, conocida también como aguinaldo, la situación latinoamericana se expone en la tabla 7.2.

TABLA 7.2	Pago de gratificación de fin de año	<i>(continúa)</i>
México	Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, se les pagará la parte proporcional del mismo (art. 87).	
Guatemala	La Constitución establece que, los empleadores están obligados a otorgar un aguinaldo anual, no menor del 50% del sueldo ordinario mensual que devenguen sus respectivos trabajadores (art. 114). La ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los trabajadores del sector privado establece que el empleador queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente por concepto de aguinaldo, el equivalente al 100% del sueldo o salario ordinario mensual, que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente. Deberá pagarse el 50% en la primera quincena del mes de diciembre y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente (arts. 1 y 2).	
El Salvador	Todo empleador está obligado a dar a sus trabajadores, por concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo (art. 196). Los empleadores estarán obligados al pago completo de la prima por concepto de aguinaldo, cuando el trabajador cumpla un año o más de estar a su servicio (art. 197).	
Honduras	La <i>Constitución de la República de Honduras</i> (art. 128) indica que se debe hacer el pago del 13° mes por concepto de aguinaldo. Cumplidos los 12 meses de servicios continuos con un mismo empleador tendrán derecho al pago proporcional del 13° mes de salario por concepto de aguinaldo, de conformidad al tiempo trabajado. Se pagará en el mes de diciembre de cada año; sin embargo, las partes podrán pactar dicha entrega en diferente fecha. Se pagará el aguinaldo calculando con base en el promedio de los salarios ordinarios percibidos durante el tiempo trabajado en el año que se trate o, en su caso, de manera proporcional.	

TABLA 7.2	Pago de gratificación de fin de año	<i>(continuación)</i>
Nicaragua	El salario adicional anual o del 13° mes se pagará conforme al último mes de salario recibido, salvo cuando se devengue salario por comisiones, obra, al destajo y cualquier otra modalidad compleja; en estos casos se pagará conforme al salario más alto recibido durante los últimos seis meses. Deberá ser pagado dentro de los primeros 10 días del mes de diciembre de cada año, o dentro de los primeros 10 días después de terminado el contrato de trabajo (arts. 94 y 95).	
Panamá	El 13° mes es una bonificación especial establecida en la ley, equivalente a la doceava parte de las remuneraciones recibidas durante el año, incluidas las vacaciones. Se paga en tres partidas iguales, el 15 de abril, el 15 de agosto y el 15 de diciembre (“Glosario” del Código del Trabajo).	
República Dominicana	Por concepto de salario de Navidad, el empleador está obligado a pagar al trabajador durante el mes de diciembre, la duodécima parte del salario ordinario devengado por el trabajador en el año calendario, sin perjuicio de los usos y prácticas de la empresa.	
Puerto Rico	El bono de Navidad se concede a cada empleado que haya trabajado 700 horas o más o 100 horas o más, cuando se trate de trabajadores de muelles, dentro del indicado periodo, un bono equivalente al 6% del total del salario y hasta un máximo de \$10,000 para el bono que se concederá a partir del año 2008, devengados por el empleado o trabajador dentro de dicho lapso (art. 1).	
Colombia	No se especifica el pago de aguinaldo en las leyes laborales.	
Venezuela	Los trabajadores domésticos tendrán derecho a una prima de Navidad en la primera quincena de diciembre, conforme a las reglas siguientes: después de 3 meses de servicio, 5 días de salario; después de 6 meses de servicio, 10 días de salario; y después de 9 meses de servicio, 15 días de salario (art. 278).	
Ecuador	Para la 13° remuneración o “bono navideño”, los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el 24 de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario (art. 111).	
Perú	No se especifica el pago de aguinaldo en las leyes laborales.	
Bolivia	No se especifica el pago de aguinaldo en las leyes laborales.	
Argentina	El sueldo anual complementario será abonado en dos cuotas: la primera de ellas el 30 de junio y la segunda el 31 de diciembre de cada año. El importe a abonar en cada semestre será igual a la doceava parte de las retribuciones devengadas en dichos lapsos (art. 122).	
Chile	No se especifica el pago de aguinaldo en las leyes laborales.	

Encontrar datos de salarios y negociar aumentos no es tan misterioso como solía ser, y ello gracias a Internet. La figura 7.2 resume algunos sitios Web populares sobre salarios. La Oficina de Estadísticas Laborales organizó sus diversas encuestas sobre remuneración en una nueva encuesta nacional sobre remuneración, y publica esta información en la Web. El sitio en Internet es <http://stats.bls.gov>.¹⁵

Paso 2: Determinar el valor de cada puesto: valoración del puesto de trabajo

Propósito de la valoración del puesto

La **valoración del puesto** es una comparación formal y sistemática de puestos de trabajo para determinar el valor de un puesto en relación con otro. El procedimiento básico de evaluación del puesto consiste en comparar el contenido de los puestos en relación con

FIGURA 7.2 Algunos sitios Web con datos sobre remuneración

Patrocinador	Dirección de Internet	Qué ofrece	Inconvenientes
Salary.com	Salary.com	Salario por puesto de trabajo y por área geográfica, así como la descripción para cientos de empleos.	Adapta promedios nacionales al aplicar diferencias locales en el costo de vida.
Wageweb	www.wageweb.com	Salarios promedio para más de 150 puestos de oficina, profesionales y gerenciales.	Cobra \$169 por desglose por industria, ubicación, etcétera.
Oficina de Administración de Personal de EUA	www.opm.gov/oca/07tables/	Sueldos y salarios para puestos del gobierno estadounidense, por ubicación.	Está limitado a puestos de trabajo en el gobierno estadounidense.
Job Smart	http://jobstar.org/tools/salary/sal-prof.php	Encuestas salariales específicas según la profesión.	Es necesario revisar numerosas encuestas salariales por cada profesión.
moving.com	moving.com	Mediana de salarios para miles de puestos de trabajo, por ciudad.	No considera factores como tamaño de la compañía ni monto de las prestaciones.
cnnmoney.com	cnnmoney.com	Ingrese el salario y la ciudad actuales, y este sitio le dará el salario comparable en la ciudad destino.	Se basa en promedios nacionales adaptados a diferencias en costo de la vida.

Nota: A todos los sitios se ingresó en mayo de 2007.

otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades. Suponga que usted sabe (con base en su encuesta salarial y sus políticas de remuneración) cómo asignar el monto salarial a puestos de referencia claves, y usa la valoración del puesto para determinar el valor relativo de los demás puestos en su empresa, en relación con dichos puestos clave. Entonces, usted está en buen camino para establecer un sueldo equitativo para todos los puestos de su organización.

Factores sujetos a compensación

Existen dos enfoques básicos para comparar el valor de diversos puestos de trabajo. Primero, usted podría tomar un enfoque intuitivo y tan sólo decidir que un puesto es más importante que otro, y no profundizar más en el porqué en términos de factores específicos relacionados con el puesto.

Como alternativa, podría comparar los puestos con base en ciertos factores básicos que tengan en común. En la administración de la remuneración, tales factores básicos se llaman **factores sujetos a compensación** y son aquellos que determinan su definición del contenido del puesto; además, establecen cómo se comparan los puestos entre sí y fijan la remuneración para cada puesto. Por ejemplo, la ley de igual remuneración se enfoca en cuatro factores sujetos a compensación: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Hace siete años, Wal-Mart instituyó una nueva estructura salarial con base en los requisitos de conocimiento, habilidades para resolver problemas y rendición de cuentas.

Métodos de valoración del puesto de trabajo

El método más simple para valorar un puesto de trabajo ordena cada puesto en relación con todos los demás puestos, por lo común con base en algún factor sujeto a compensación general, como grado de dificultad. Existen muchos pasos en este método de *asignar niveles a los puestos*, como se resume en la sección *RH en la práctica*. La *clasificación de puestos de trabajo* es otro método sencillo de amplio uso. Aquí el gerente clasifica los puestos de trabajo en grupos, según su similitud en términos de factores sujetos a compensación como habilidades y responsabilidad. Los grupos se llaman clases si contienen puestos similares, o niveles si contienen puestos que son similares en dificultad pero diferentes en lo demás. En consecuencia, en el sistema de niveles salariales del gobierno federal estadounidense, una secretaria de prensa y un jefe de bomberos pueden tener ambos un nivel GS-10 (GS representa servicio civil federal). El método por puntos es una técnica cuantitativa de valoración de puestos. Implica la identificación de muchos factores sujetos a compensación, cada uno con diversos grados y, luego, la asignación de puntos con base en el número de grados, de manera que se llega a un número total de puntos por cada puesto de trabajo.

Paso 3: Agrupar puestos similares en niveles salariales

Una vez que se ha utilizado el método de valoración de puestos de trabajo para determinar el valor relativo de cada puesto, el comité de evaluación puede comenzar a asignar niveles de pago a cada puesto; por lo general, inicialmente se agrupan los puestos en niveles salariales. Un *nivel salarial* abarca puestos de aproximadamente la misma dificultad o importancia, según lo determina la valoración del puesto. Si se utilizara el método por puntos, el nivel salarial consistiría en puestos que caen dentro de un rango

PASOS EN EL MÉTODO DE ASIGNAR NIVELES A LOS PUESTOS DE TRABAJO

1. *Obtener información del puesto.* El análisis del puesto de trabajo es el primer paso en el método de asignar niveles, el cual implica ordenar los puestos de alto a bajo, por lo general, con base en alguna medida general como dificultad inherente. Se preparan descripciones para cada puesto de trabajo, y éstas suelen ser la base sobre la que se realizan las graduaciones. (En ocasiones también se preparan especificaciones de los puestos, aunque el método de asignar niveles a los puestos usualmente ordena éstos de acuerdo con el puesto en su totalidad, en vez de considerar un número de factores sujetos a compensación. Por lo tanto, las especificaciones del puesto —que ofrecen un indicio acerca de los requerimientos del puesto en términos de solución de problemas, toma de decisiones y habilidades, por ejemplo— no son tan necesarias con este método, como lo son para otros métodos de valoración de puestos de trabajo.)
2. *Seleccionar las categorías y los puestos por clasificar.* Con frecuencia no resulta práctico hacer una sola clasificación de todos los puestos en una empresa. El procedimiento más común es clasificar los puestos por departamento o en grupos o categorías (como trabajadores de fábrica y oficinistas). Esto elimina la necesidad de tener que comparar de manera directa, por decir, puestos de fábrica con puestos de oficina.
3. *Seleccionar los factores sujetos a compensación.* En el método de asignar niveles, es común usar sólo un factor (como dificultad inherente) y ordenar los puestos sobre la base del puesto en su totalidad. Sin importar el número de factores que elija, es recomendable explicar cuidadosamente la definición del(os) factor(es) a los evaluadores, para que clasifiquen los puestos de manera consistente.
4. *Ordenar los puestos de trabajo.* A continuación se ordenan los puestos. La forma más sencilla consiste en dar a cada miembro del comité evaluador un conjunto de tarjetas, cada una de las cuales contiene una descripción breve de un puesto de trabajo. Dichas tarjetas se ordenan de menor a mayor. Algunos gerentes usan un método de clasificación alternada para hacer que el procedimiento sea más preciso: usan las tarjetas para elegir primero la más alta y la más baja, y luego las siguientes más alta y más baja, y así hasta que se ordenan todas las tarjetas. Ya que normalmente es más sencillo elegir los extremos, este enfoque facilita el procedimiento de ordenamiento. La tabla 7.3 ilustra una graduación de puestos. Los puestos en esta pequeña clínica se ordenan desde personal de intendencia hasta gerente administrativo. A la derecha se muestran las escalas de pago correspondientes.
5. *Combinar las valoraciones.* Por lo general, muchos evaluadores clasifican los puestos de forma independiente. Después, el comité de evaluación puede promediar las calificaciones.

TABLA 7.3 Graduación de puestos para Olympia Health Care

<i>Orden de clasificación</i>	<i>Escala de pago anual</i>
1. Gerente administrativo	\$48,000
2. Jefa de enfermeras	47,500
3. Asistente contable	39,000
4. Enfermera	37,500
5. Cocinera	36,000
6. Auxiliar de enfermería	33,500
7. Personal de intendencia	30,500

Nota: Después de clasificar, es posible insertar puestos adicionales entre los ya evaluados y asignar a cada uno un salario adecuado.

de puntos. Si se usara el plan de graduación, el nivel consistiría en todos los puestos que caen dentro de dos o tres clasificaciones. Si se usara el sistema de clasificación, entonces los puestos ya estarían clasificados en clases o niveles. Son comunes de 10 a 16 niveles por grupo de puestos (o un agrupamiento lógico como puestos de fábrica, puestos de oficina, etcétera).

Paso 4: Asignar un monto salarial a cada nivel: Curvas salariales

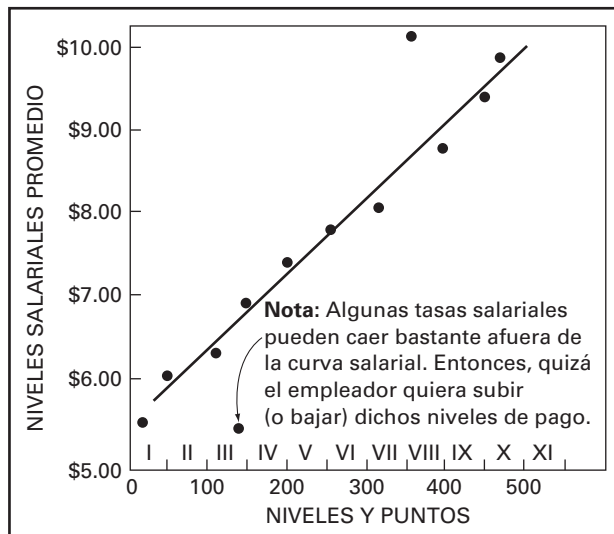
El siguiente paso consiste en asignar niveles de sueldo promedio a cada uno de los niveles salariales. (Desde luego, si se elige no insertar puestos en los niveles salariales, tiene que asignar un nivel de remuneración a cada puesto individual.) Por lo general, la asignación de niveles de pago a cada nivel (o a cada puesto) se logra con la ayuda de una **curva salarial**, que muestra los niveles de pago promedio que se pagan actualmente para puestos en cada nivel salarial, en relación con los puntos asignados a cada puesto o nivel en la evaluación del puesto. La figura 7.3 ilustra una curva salarial. El propósito de una curva salarial es mostrar la relación entre **1.** el valor del puesto determinado por uno de los métodos de valoración de puestos y **2.** los niveles de pago promedio actuales para los niveles. Entonces, la línea salarial se convierte en el objetivo de los niveles de sueldos o salarios para los puestos en cada nivel salarial.

Paso 5: Desarrollar rangos de sueldo

Finalmente, la mayoría de las empresas no pagan sólo un sueldo a todos los puestos en un nivel salarial en particular. En vez de ello, desarrollan rangos de sueldos. De este modo, pueden tener 10 niveles o peldaños y 10 niveles de sueldo dentro de cada nivel salarial. Entonces, la empresa puede afinar los niveles de pago para justificar circunstancias únicas.

FIGURA 7.3 Gráfica de una curva salarial

Nota: Se grafican los niveles de sueldo promedio para los puestos en cada nivel (nivel I, nivel II, nivel III, etcétera) y la curva salarial se ajusta a los puntos resultantes.



Asignar montos salariales a puestos gerenciales y profesionales

Para los puestos gerenciales y profesionales, la valoración del puesto brinda sólo una respuesta parcial a la pregunta de cómo remunerar a dichos ejecutivos. Los puestos gerenciales y profesionales tienden a enfatizar factores no cuantificables como juicio y solución de problemas, más que en los puestos de producción y de oficina. También existe más tendencia a pagar a gerentes y profesionistas con base en su desempeño, arriba de lo que pagan los competidores, o sobre lo que pueden hacer, en vez de considerar requerimientos laborales intrínsecos como condiciones de trabajo. Un estudio concluyó que tres factores principales, *complejidad del puesto* (ámbito de control, el número de divisiones funcionales sobre las que el ejecutivo tiene responsabilidad directa y nivel organizacional), la *capacidad de pago* de la empresa (utilidad total y tasa de rendimiento) y el *capital humano* del ejecutivo (nivel académico, campo de especialización, experiencia laboral) representan aproximadamente dos tercios de la variación en la remuneración del ejecutivo.¹⁶

Elementos

Para los altos directivos de una compañía, el plan de remuneración por lo general consiste en cuatro componentes fundamentales: salario base, incentivos a corto plazo, incentivos a largo plazo, y prestaciones y privilegios de ejecutivos.¹⁷ El *salario base* incluye la remuneración fija pagada regularmente así como, con frecuencia, bonos garantizados como “10% del sueldo al final del cuarto trimestre fiscal, sin importar si la compañía obtiene ganancias”. Los *incentivos a corto plazo* por lo general se pagan en efectivo o en acciones por lograr metas a corto plazo, como incrementos anuales en los ingresos por ventas. En muchos países los incentivos representan el 31% o más del salario base de un ejecutivo típico, entre tales naciones están Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania.¹⁸ Los incentivos a largo plazo incluyen cuestiones como opciones de compra de acciones, que usualmente dan al ejecutivo el derecho a comprar acciones a un precio específico durante un periodo determinado, y tienen la intención de motivar al ejecutivo para que desarrolle estrategias que impulsarán a la alza el precio de las acciones de la compañía. Finalmente, las *prestaciones y los privilegios de ejecutivos* pueden incluir planes de jubilación complementarios, seguro de vida complementario, y seguros de gastos médicos sin deducible o coaseguro. Los planes de jubilación complementarios por lo general encabezan la lista de los privilegios de ejecutivos. Otros privilegios de ejecutivos incluyen automóviles rentados, asignación de automóviles de la empresa y exámenes médicos anuales gratuitos.

Estrategia y pago a ejecutivos

Como con cualquier plan de remuneración, los profesionistas deberían tener sentido estratégico. Para lograr esto:

- Identifique la dirección estratégica de la compañía, y traduzca esto en metas empresariales específicas.
- Mencione las habilidades y competencias que deban tener sus trabajadores profesionales, así como las conductas que tienen que demostrar para lograr dichas metas.

- Evalúe la medida en que el plan de remuneración existente fomenta dichas habilidades, competencias y conductas. (Por ejemplo, pregúntese: ¿Ahora se ofrecen sueldos y retribuciones competitivas para quienes demuestran la competencia y las habilidades requeridas? ¿El plan de remuneración motiva a los empleados a adquirir dichas habilidades? ¿Motiva a los trabajadores a lograr sus metas?)¹⁹
- Finalmente, diseñe e implemente el nuevo plan de remuneración. Asegúrese de “comunicar a los trabajadores qué es importante y qué no acerca del desempeño”.²⁰

TENDENCIAS ACTUALES EN LA REMUNERACIÓN

La forma en que las empresas remuneran a su fuerza laboral ha evolucionado.²¹ Sobre todo, hay menos énfasis en basar la paga en la antigüedad y más en la aportación a los resultados de la empresa, el desempeño y el valor para la empresa que tenga el empleado; también se da menor importancia a las labores del puesto, y más en las habilidades y competencias individuales, y en la manera en que su aportación encaja dentro de las necesidades estratégicas globales de la organización; finalmente, hay menos énfasis en rangos de sueldo y puestos laborales definidos estrechamente, y más en puestos y en rangos más amplios. Esta sección observa tres tendencias importantes: remuneración basada en competencias, *broadbanding* (banda ancha) y supervisión de la junta directiva en el sueldo de ejecutivos.²²

Remuneración basada en competencias y habilidades

Algunos cuestionan si la tendencia en la valoración de puestos al colocar los puestos de trabajo en casilleros estrechos en realidad no resultaría contraproducente en los sistemas actuales de alto desempeño. Los sistemas como éstos dependen de asignaciones de trabajo flexibles y con muchas habilidades, así como de técnicas de alto conocimiento y compromiso como el trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa. Por lo tanto, no hay lugar para los empleados que digan “Ése no es mi trabajo”. La remuneración basada en competencias (y la *broadbanding*, que se explica más adelante) tiene(n) la finalidad de evitar este problema.²³

Con la remuneración basada en competencias o habilidades, se paga al trabajador por las habilidades y los conocimientos que es capaz de usar, en vez de por las responsabilidades del puesto que actualmente conserva.²⁴ Las *competencias* son características individuales demostrables como conocimiento, habilidades y conductas.

¿Por qué remunerar a los empleados con base en los niveles de habilidad que logren, en vez de considerar el puesto que se les asigna? La respuesta es: *para motivar al individuo a tener más habilidades en áreas múltiples*. Con cada vez más compañías que se organizan en torno a equipos de proyecto, los empleadores desean que sus trabajadores sean capaces de rotar entre diferentes puestos. Hacerlo así requiere poseer más habilidades.

Elementos

Los programas de remuneración basados en habilidades por lo general contienen cinco elementos fundamentales. La empresa *define* las habilidades específicas y elige

un *método* para vincular el sueldo del individuo con sus competencias. Un sistema de *capacitación* permite a los trabajadores buscar y adquirir habilidades. Existe un sistema formal de *valoración* de competencias. Y el trabajo se *diseña* en tal forma que los trabajadores pueden moverse fácilmente entre puestos de varios niveles de habilidades.

En la práctica, la remuneración basada en competencias por lo general consiste en pagar por conocimiento o según habilidades.²⁵ Los planes de remuneración por conocimiento recompensan a los trabajadores por aprender conocimiento relevante para la organización; por ejemplo, se pagaría más a un nuevo mesero una vez que haya memorizado bien el menú. Con la remuneración basada en habilidades, el trabajador gana más después de desarrollar habilidades relevantes para la organización: Microsoft paga más a sus programadores cuando ya dominan la habilidad de crear nuevos programas.

***Broadbanding* o bandas anchas**

La mayoría de las empresas termina con planes de remuneración que colocan los puestos en categorías o niveles, cada uno con su propio rango vertical de nivel de sueldo. Por ejemplo, el plan de remuneración del gobierno estadounidense consiste en 18 niveles principales (GS-1 a GS-18), cada uno con su propio rango salarial. Para un trabajador cuyo puesto quede en uno de dichos niveles, el rango salarial para el nivel establece su remuneración mínima y máxima.

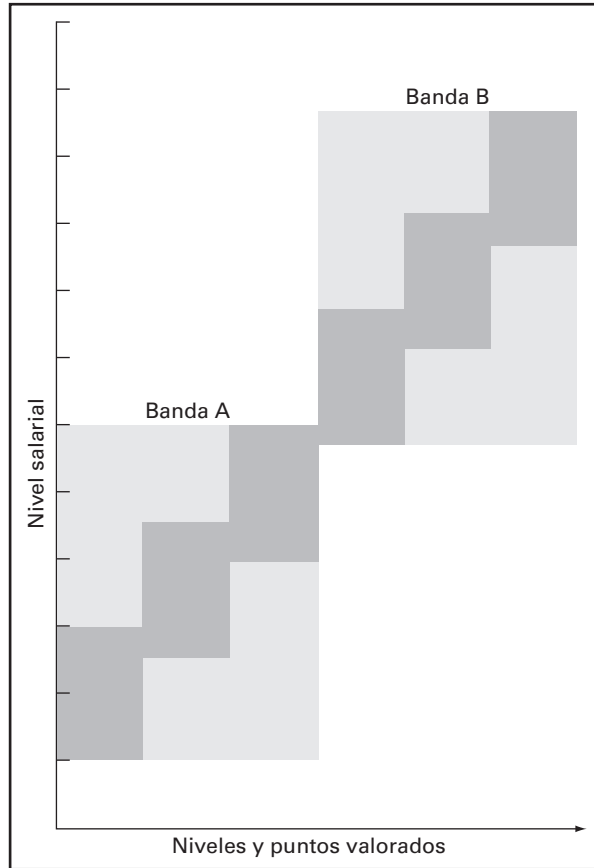
La cuestión es ¿cuán anchos deberían ser los niveles, en términos del número de puntos de valoración de puesto que incluyen? Existe un inconveniente de tener niveles estrechos. Por ejemplo, si usted quiere que alguien cuyo puesto está en el nivel 2 labore durante un tiempo en un puesto que esté en el nivel 1, resultará difícil reasignar a dicha persona sin reducir su salario. De igual modo, si quiere que el individuo aprenda un puesto que esté en el nivel 3, el trabajador quizá se oponga a la reasignación sin un incremento salarial correspondiente al nivel 3. En consecuencia, los planes de remuneración tradicionales por niveles fomentan la inflexibilidad.

Por ello, algunas empresas tienen planes de remuneración *broadbanding* (por banda ancha), lo cual significa que ubican los niveles y rangos salariales en tan sólo algunos rangos, o bandas, amplio(a)s, cada uno de las cuales contiene un rango relativamente amplio de niveles salariales. La figura 7.4 ilustra esto. En ella, los seis niveles salariales anteriores de la compañía se consolidaron en dos bandas anchas.

Qué hay que poner en las bandas anchas

Una organización puede crear bandas anchas para todos sus puestos, o para grupos específicos como gerentes o profesionistas. El rango del nivel de pago de cada banda es relativamente grande, pues varía desde el sueldo mínimo del nivel más bajo que la firma fusionó en la banda, hasta el sueldo máximo del nivel más alto fusionado. Por lo tanto, por ejemplo, en vez de tener 10 niveles salariales, cada uno de los cuales contiene un rango salarial de \$15,000, la firma podría reducir los 10 niveles a tres bandas anchas, cada una con un conjunto de puestos de trabajo tales, que la diferencia entre los puestos con sueldo más bajo y más alto sea de \$40,000 o más. En consecuencia, para los puestos que queden en cada banda existe un rango mucho más amplio de niveles salariales. La empresa puede mover a los trabajadores de un puesto a otro dentro de la banda con más facilidad, sin preocuparse de que los empleados se muevan afuera de un rango salarial relativamente estrecho, asociado con un nivel de pago tradicional estrecho. Por

FIGURA 7.4 Estructura en banda ancha y cómo se relaciona con los niveles y rangos de pago tradicionales



ende, el *broadbanding* genera flexibilidad. El recuadro *Temas globales de RH* explica algunas cuestiones acerca de la remuneración de trabajadores expatriados.

Supervisión de la junta directiva o de accionistas sobre la remuneración de ejecutivos

Durante 15 años, la junta directiva de UnitedHealth Group Inc., apoyó a su director general con casi \$2 mil millones en remuneración. Recientemente, la junta lo destituyó, supuestamente porque, como señaló el *Wall Street Journal*, “su explicación de que el valor de las acciones que inusualmente son bien valoradas según el momento no tenía sentido”.²⁶

Hay varias razones por las cuales las juntas directivas como la de United Healthcare restringen severamente el sueldo de los ejecutivos. La Oficina de Estándares Contables y Financieros ahora requiere que la mayoría de las compañías públicas (que emiten acciones para su venta) reconozca como gasto el valor real de las opciones de compra de acciones que conceden.²⁷ La Comisión de Valores y Bolsa (CVB) exige entregar más información relacionada con las remuneraciones. La ley Sarbanes-Oxley hace a los ejecutivos personalmente responsables, en ciertas condiciones, de los errores de supervisión

REMUNERACIÓN DE TRABAJADORES EXPATRIADOS

Con costos de vida drásticamente diferentes entre los países, remunerar a los gerentes y directores que se envían a laborar en el extranjero nunca es sencillo. La mayoría de las compañías estadounidenses usa lo que los expertos llaman el método del balance para calcular el sueldo de los gerentes y directores con movilidad o asignación internacional. La meta aquí consiste en asegurarse de que la remuneración del individuo siga siendo consistente con la que habría tenido de haber permanecido en casa. El salario base de la persona refleja los salarios en su país de origen. Entonces, la empresa agrega pagos adicionales para cubrir cuestiones como costos de alojamiento, diferencias sobre pagos fiscales y otros gastos ordinarios (como escuelas particulares para los hijos).²⁸ En el otro extremo, algunas empresas pagan a los gerentes y directores con base en lo que un puesto de

trabajo similar gana en el país anfitrión. A esto se le conoce como enfoque “basado en el país anfitrión” o de “remuneración vigente”.

Cada enfoque tiene pros y contras. El enfoque del balance es más sencillo para trabajadores repatriados y, por lo general, suscita menos resistencia por parte de los mismos empleados (quienes quizá se resistan a que sus sueldos se reduzcan tan sólo porque se mudan del Nueva York de alto costo al Bangalore de bajo costo). Por otro lado, pagar más al expatriado puede conducir a tensiones entre éste y sus pares en el país anfitrión. El enfoque basado en el país anfitrión tiene la ventaja de integrar mejor al expatriado, pues gana lo mismo que sus colegas en el país anfitrión. Sin embargo, tal vez ello signifique reducir el salario de un trabajador, lo cual difícilmente es una opción práctica.

financiera corporativa.²⁹ El resultado neto es que los abogados especializados en la remuneración de ejecutivos sugieren que las juntas directivas y de accionistas se planteen a sí mismas las siguientes preguntas:

- ¿Nuestro comité de remuneraciones identificó cabalmente sus actividades y procesos?
- ¿Nuestro comité de remuneraciones está asesorado de manera adecuada? (Los reguladores y analistas gubernamentales fomentan considerablemente esto.)
- ¿Existen cuestiones acerca de la remuneración de ejecutivos particulares que nuestro comité tenga que atender?
- ¿Nuestros procedimientos demuestran diligencia e independencia? (Esto demanda deliberaciones y registros cuidadosos.)
- ¿Nuestro comité comunica de forma adecuada sus decisiones? ¿Cómo reaccionarán los accionistas?³⁰

En México, se ha trabajado en lo que se conoce como *código de mejores prácticas corporativas*, donde se recomienda que las remuneraciones que se asignen a los directores generales, y demás ejecutivos que le reporten directamente a éste, deben ser aprobadas por un comité. Esta nueva práctica pretende evitar problemas de sobrevaloración de las acciones en el mercado con fines de lucro y hasta de fraude.

PLANES DE INCENTIVOS

Muchos trabajadores, tal vez la mayoría, no sólo perciben un salario o sueldo, sino que también ganan cierto tipo de incentivos. Esta sección examina algunos **planes de incentivos** conocidos. Los *programas de incentivos individuales* remuneran a los trabajadores con base en el desempeño. El *salario variable* se refiere a planes grupales que vinculan la remuneración con la productividad, o alguna otra medida de rentabilidad de la empresa.³¹

De manera tradicional, todos los planes de incentivos son planes de remuneración por desempeño, en los cuales se paga a todos los trabajadores según su desempeño. A continuación se presentan varios planes de incentivos.

Planes a destajo

El **destajo** es el plan de incentivos más antiguo, y todavía es el más común. La remuneración se liga directamente con lo que produce el trabajador: se le paga a éste una “tarifa por pieza” por cada unidad producida. Por lo tanto, si Tom Smith obtiene \$0.40 por cada dirección que encuentra en la Web, entonces ganará \$40 por encontrar 100 al día y \$80 por 200.

Planes de incentivos por equipo o grupo

Con frecuencia, las compañías buscan pagar a grupos (en vez de a individuos) sobre una base de incentivos, como cuando quieren fomentar el trabajo en equipo. Hay muchas formas de hacerlo. Una compañía, por ejemplo, establece una bolsa monetaria tal que, si la compañía alcanza el 100% de su meta global, los trabajadores compartirían aproximadamente el 5% de tal bolsa. Luego, ese 5% se divide entre el número de empleados para llegar al valor de una participación. Cada equipo de trabajo recibe entonces dos metas. Si el equipo logra ambas metas, cada trabajador ganaría una participación (además de su sueldo base). Los empleados en los equipos que alcancen sólo una meta ganarían media participación. Quienes estén en los equipos que no alcancen meta alguna, no ganarían participación alguna.³²

La principal desventaja de un plan de incentivos grupal es que las recompensas de cada trabajador no se determinan según sus esfuerzos propios. Si el individuo no ve su esfuerzo traducido directamente en recompensas proporcionales, un plan grupal sería menos efectivo que un plan individual.

Incentivos para gerentes y directores

Los gerentes y los directores juegan un rol central en la rentabilidad divisional y corporativa y, por lo tanto, la mayoría de las empresas se esmeran considerablemente en retribuirlos de forma adecuada. La mayoría de los gerentes y directores obtienen bonos a corto plazo e incentivos a largo plazo, además de su sueldo.³³ Para las empresas que brindan planes de incentivos a corto plazo, prácticamente todas, 96%, ofrecen dichos incentivos en efectivo. Para aquellas que ofrecen planes de incentivos a largo plazo, alrededor del 48% ofrecen opciones de compra de acciones, cuya intención es motivar y recompensar a gerentes y directores por el crecimiento, la prosperidad y el valor accionario corporativos a largo plazo. Para las compañías maduras, el salario base, los

incentivos a corto y largo plazos, y las prestaciones de los ejecutivos suelen ser de 60%, 15%, y 10%, respectivamente. Para las compañías en crecimiento, las cifras correspondientes pueden ser 40%, 45%, 25% y 10%.³⁴ El tamaño del bono (en términos del porcentaje del salario) por lo general es mayor para ejecutivos de alto nivel.

Opciones de compra de acciones

La opción de compra de acciones es un incentivo que usan las compañías para sus gerentes y directores (y otros trabajadores). Una **opción de compra de acciones** es el derecho a comprar un número específico de acciones de la compañía a un precio específico durante cierto periodo. El ejecutivo espera utilidades al ejercer su opción para comprar acciones en el futuro, aunque a precio actual. La rentabilidad y el crecimiento de la empresa afectan el precio de sus acciones, y como el ejecutivo podría influir en dichos factores, la opción de compra de acciones se vuelve un incentivo.

El problema crónico con las opciones de compra de acciones es que las empresas tradicionalmente las usaban para recompensar a los gerentes y directores incluso por un desempeño deficiente. En consecuencia, existe una tendencia hacia el uso de nuevos tipos de opciones, ligadas de forma más explícita con las metas de desempeño. Por ejemplo, con opciones de precio premium, el precio del ejercicio es más alto que el precio de cierre de la acción a la fecha de la concesión, de modo que el ejecutivo no puede tener utilidades con las opciones hasta que la acción logre ganancias significativas.³⁵

Las firmas comenzaron a restar énfasis a los planes de opción de compra de acciones por diversas razones. Muchos culpan a este esquema por contribuir a los numerosos escándalos corporativos recientes, en los cuales algunos ejecutivos supuestamente manipularon las fechas en que recibieron sus acciones para maximizar sus rendimientos. Más aún, hasta hace poco, la mayoría de las compañías no trataron las opciones de compra de acciones como gasto. Esto podría distorsionar el desempeño financiero que informa una compañía, al hacer que los gastos parezcan menores de lo que en realidad fueron. Cada vez más compañías intentan fomentar la precisión y transparencia en los estados financieros, de modo que ahora consideran como gasto las opciones de compra de acciones. No obstante, como dice un consultor en remuneraciones: “El hecho de que esto ahora les ‘cueste’ algo significará que tendrán que hacer más análisis de costo/beneficio para saber cuál diseño les dará el mejor rendimiento por sus dólares.”³⁶

Ley Sarbanes-Oxley

La ley Sarbanes-Oxley de 2002 influye en la manera en que los empleadores formulan sus programas de incentivos para ejecutivos. El Congreso aprobó la Sarbanes-Oxley para inyectar un mayor nivel de responsabilidad a las decisiones de ejecutivos y miembros de las juntas directivas. Los hace personalmente responsables por quebrantar sus responsabilidades financieras con sus accionistas. La ley también exige que los directores generales y el director financiero de una compañía pública (que cotiza en bolsa) reembolsen cualquier bono, incentivo o remuneración basada en capital que reciban de la compañía, durante el periodo de 12 meses posteriores a la emisión de un estado financiero que la compañía deba restablecer debido al incumplimiento material con un requerimiento de un informe financiero como resultado de su conducta indebida.³⁷

Incentivos para vendedores

La mayoría de las organizaciones pagan a sus vendedores una combinación de salario y comisiones, por lo general, con un componente salarial considerable. Lo usual es una mezcla 70% de salario base/30% de incentivo. Esto minimiza el riesgo de disminuciones desde el punto de vista del vendedor, y también limita el riesgo de que las recompensas sean demasiado grandes desde el punto de vista de la compañía.

Establecer cuotas efectivas es un arte. Las preguntas a plantear incluyen: ¿Las cuotas se comunican a la fuerza de ventas 1 mes antes del comienzo del periodo? ¿La fuerza de ventas sabe cómo se establecen sus cuotas? ¿Se combina información ascendente (como predicciones de ventas) con requisitos descendentes (como los planes empresariales de la organización)? ¿Las cuotas son estables a lo largo del periodo de desempeño? ¿Las devoluciones y cancelaciones son razonablemente bajas? ¿Y la firma usualmente evita litigios relacionados con las remuneraciones?³⁸ Un experto sugiere lo siguiente como regla empírica acerca de si el plan de incentivos en ventas resulta efectivo: 75% o más de la fuerza de ventas logra las cuotas o las mejora; 10% de la fuerza de ventas alcanza un nivel de desempeño superior (que anteriormente); de 5% a 10% de la fuerza de ventas obtiene desempeño por debajo de las cuotas y recibe orientación para mejorar el desempeño.³⁹

Algunos vendedores responden de forma más positiva a los planes de salario fijo; mientras que otros prefieren los incentivos. Como resultado, los gerentes de recursos humanos y de ventas deben seleccionar cuidadosamente a sus vendedores, al menos considerando si el puesto de trabajo se basa en comisiones o en salario.⁴⁰

Un ejemplo: Vendedores de autos

Las tasas de comisión varían por industria; sin embargo, una mirada a la forma en que los vendedores de automóviles establecen las tasas de comisión para sus vendedores ofrece una perspectiva interesante. La remuneración para un vendedor de autos varía desde un elevado 100% de comisión, hasta un salario base pequeño con comisión que representa la mayoría de la remuneración total. La comisión por lo general se basa en la utilidad neta sobre el vehículo cuando se entrega al comprador. Esto promueve precisamente la clase de conducta que el concesionario quiere fomentar. Por ejemplo, alienta al vendedor a mantenerse firme en el precio de venta, y a esforzarse por promover “artículos posteriores a la venta” como alfombras, molduras laterales, recubrimiento a la pintura, alarmas y equipos de sonido. Los concesionarios de automóviles usan incentivos a corto plazo. Para ayudar a vender vehículos de difícil comercialización, al vendedor se le puede ofrecer una “mejoría”, un término de la industria para designar un bono-incentivo adicional sobre comisiones.⁴¹

Retribuciones intangibles y basadas en reconocimiento

Los estudios muestran que el reconocimiento tiene una influencia positiva sobre el desempeño, ya sea solo o en conjunción con gratificaciones financieras.⁴² Por lo tanto, no debe sorprender que en una encuesta, 78% de los directores generales y 58% de vicepresidentes de RH señalaron que sus empresas usaban programas de reconocimiento del desempeño.⁴³ En American Skandia, que ofrece productos y servicios de seguros y planeación financiera, los representantes de servicio al cliente que superan

los estándares reciben una placa, un cheque por \$500, su fotografía e historia en el sitio Web interno de la empresa, y una cena para ellos y sus equipos.⁴⁴ Una encuesta de 235 gerentes reveló que las recompensas más utilizadas para motivar a la fuerza laboral (de la más usada a la menos usada) fueron:⁴⁵

- Reconocimiento al trabajador
- Certificados de regalos
- Eventos especiales
- Gratificación en efectivo
- Incentivos en mercancía
- Comunicaciones por correo electrónico/impresas
- Programas de capacitación
- Prestaciones y privilegios laborales
- Pago variable
- Viajes en grupo
- Viajes individuales
- Sorteos

Programas de recompensas en línea

Si existe un inconveniente a los programas de incentivos, es que son costosos en su aplicación. Por ello, muchas empresas, incluidas Levi Strauss & Co., Barnes and Noble, Citibank y Wal-Mart, ahora tienen asociaciones con firmas de incentivos en línea para facilitar todo el proceso. El consultor en remuneraciones de Hewitt Associates usa www.bravanta.com, para ayudar a sus gerentes y directores a reconocer fácilmente al empleado de servicio excepcional con recompensas especiales. Los sitios de incentivos/reconocimiento en Internet incluyen bravanta.com, premier-choiceaward.com, giveanything.com, incentivecity.com, netcentives.com, sales-driver.com y kudoz.com.

Pago por méritos como incentivo

El **pago por méritos**, o **incremento por méritos**, es cualquier aumento salarial otorgado a un trabajador con base en su desempeño individual. Es diferente de un bono en cuanto a que, por lo general, se vuelve parte del salario base del trabajador; en tanto que un bono es un pago único. Aunque el término *pago por méritos* puede aplicarse a los aumentos como incentivo que se otorgan a cualquier empleado (exento o no exento, de oficina o de fábrica), el término se usa más frecuentemente con respecto a trabajadores administrativos y en particular a profesionistas, oficinistas y gerentes.

Los incrementos por méritos tienen tanto defensores como detractores. Los defensores argumentan que sólo las recompensas como éstas, que se vinculan directamente con el desempeño, fomentan el mejoramiento del desempeño. Los detractores señalan que socavan el trabajo en equipo y que, dado que el incremento por méritos por lo general depende de la valoración del desempeño, evaluaciones injustas conducirán a que los trabajadores también perciban la paga como injusta.

Planes de participación en las utilidades

En un **plan de participación en las utilidades**, la mayoría de los trabajadores reciben una participación de las utilidades anuales de la compañía. La investigación acerca de la efectividad de tales planes es insuficiente. Un estudio concluye que hay “amplia” evidencia de que los planes de participación en las utilidades fomentan la productividad, aunque su efecto real sobre las utilidades es insignificante, una vez que se factorizan los costos de los importes desembolsados de los planes.⁴⁶ Como hay muchos planes de este tipo, los planes en efectivo son los más conocidos. En ellos, los trabajadores reciben un porcentaje de las utilidades (por lo general, de 15% a 20%) como participación en las utilidades a intervalos regulares. En el caso de Latinoamérica tal situación se describe en la tabla 7.4.

TABLA 7.4	Participación de las utilidades en Latinoamérica	<i>(continúa)</i>
México	El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores (art. 122).	
Guatemala	La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa no se ejerce en Guatemala de acuerdo con la ley; sin embargo, puede pactarse el salario por participación de utilidades, ventas o cobros (arts. 88 y 92).	
El Salvador	La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa no se ejerce en El Salvador de acuerdo con la ley; sin embargo, puede ser parte integrante del salario si así lo pactaron la empresa y el trabajador (art. 119).	
Honduras	No hay una participación de utilidades, pero sí es posible integrar o definir el salario como participación de utilidades, ventas o cobros. Si el salario se conforma de esta manera, se señalara una suma semanal o mensual que debe percibir el trabajador, la cual será proporcionada a las necesidades de este y al monto probable de las ganancias que le correspondieren (arts. 364 y 368).	
Nicaragua	No hay una participación de utilidades, pero sí es posible integrar o definir el salario por participación en los cobros de ventas o en las utilidades (art. 20).	
Panamá	No tiene una participación de utilidades como tal; sin embargo, es posible que el empleador brinde primas por rendimiento colectivo o participación en las utilidades, que podrán pagarse por periodos que no excedan de un año (art. 148).	
República Dominicana	Es obligatorio para toda empresa otorgar una participación equivalente al diez por ciento de las utilidades, o beneficios netos anuales, a todos sus trabajadores por tiempo indefinido. La participación individual de cada trabajador no podrá exceder del equivalente a 15 días de salario ordinario para aquellos que hayan prestado servicios por menos de tres años y de 60 días de salario ordinario para los que hayan prestado servicio durante tres o más años. Cuando el trabajador no preste servicios durante todo el año que corresponde al ejercicio económico, la participación individual será proporcional al salario del tiempo trabajado (art. 223).	
Colombia	El trabajador puede participar de las utilidades o beneficios de su empleador, pero nunca asumir sus riesgos o pérdidas (art. 28).	

TABLA 7.4 Participación de las utilidades en Latinoamérica

(continuación)

Venezuela	<p>En la participación de beneficios, las empresas deberán distribuir entre todos sus trabajadores por lo menos el 15% de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. El límite máximo para las empresas que tengan un capital social que no exceda de un millón de bolívares o que ocupen menos de 50 trabajadores, será de 2 meses de salario. Cuando el trabajador no hubiese laborado todo el año, la bonificación se reducirá a la parte proporcional correspondiente a los meses completos de servicios prestados.</p> <p style="text-align: center;"><i>Pago por trabajador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo = el equivalente al salario de 15 días. • Máximo = el equivalente al salario de 4 meses.
Ecuador	<p>El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 10% se dividirá para los trabajadores de la empresa. • El 5% restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.
Perú	<p>Los trabajadores participan en las utilidades de la empresa, mediante la distribución por parte de ésta de un porcentaje de la renta anual antes de impuestos. El porcentaje referido es como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas pesqueras, 10% • Empresas de telecomunicaciones, 10% • Empresas industriales, 10% • Empresas mineras, 8% • Empresas de comercio al por mayor y al por menor y restaurantes, 8% • Empresas que realizan otras actividades, 5%
Bolivia	<p>Las empresas que hubieran obtenido utilidades al finalizar el año otorgarán a sus trabajadores una prima anual de un mes de sueldo o salario (art. 57).</p>
Argentina	<p>Si se hubiera pactado una participación en las utilidades, habilitación o formas similares, éstas se liquidarán sobre utilidades netas (art. 110).</p>
Chile	<p>Los establecimientos mineros, industriales, comerciales o agrícolas, empresas y cualesquiera otros que persigan fines de lucro, y las cooperativas, que estén obligados a llevar libros de contabilidad y que obtengan utilidades o excedentes líquidos en sus giros, tendrán la obligación de las empresas de gratificar anualmente a sus trabajadores en proporción no inferior al 30% de dichas utilidades o excedentes. La gratificación de cada trabajador con derecho a ella será determinada en forma proporcional a lo devengado por cada trabajador en el respectivo periodo anual (art. 47).</p>

Plan de adquisición de acciones para los asalariados

Los **planes de adquisición de acciones para los asalariados (PAAA)** son planes a nivel de toda la compañía donde una corporación aporta acciones de su propiedad, o efectivo para usarse en la compra de tales acciones, con la finalidad de crear un fideicomiso establecido para que los trabajadores de la empresa adquieran acciones. La organi-

zación por lo general realiza dichas aportaciones anualmente, en proporción con la remuneración total del empleado, con un límite de 15% de remuneración. El fideicomiso mantiene las acciones en cuentas individuales para cada trabajador. Luego, las distribuye a los empleados al momento de su jubilación (u otra separación del servicio), suponiendo que la persona laboró el tiempo suficiente como para adquirir posesión de las acciones. (Las opciones de compra de acciones tradicionales, que se estudiaron en otra sección de este capítulo, van directamente a los empleados de manera individual para usarlas como mejor les parezca, en vez de a un fideicomiso para jubilación.) Un estudio comparó el desempeño de 229 empresas de “la nueva economía” que ofrecían opciones de compra de acciones de base amplia, con el de sus contrapartes que no ofrecían esta opción. Las que sí ofrecían opciones de compra de acciones tenían mayores rendimientos por accionista que aquellas que no ofrecían tales opciones.⁴⁷

Los PAAA tienen muchas ventajas. La corporación recibe una deducción fiscal igual al valor de mercado equitativo de las acciones que transfiere a los fideicomisarios. También puede reclamar una deducción en el impuesto sobre la renta por dividendos pagados sobre cada acción a los propietarios del PAAA. A los trabajadores no se les cobran impuestos sino hasta que reciben utilidades sobre una parte del fideicomiso, normalmente esto sucede al momento de la jubilación, cuando por lo general tienen una tasa impositiva reducida. Y la ley de seguridad del ingreso de trabajadores jubilados (LSITJ) permite a una empresa solicitar a los empleados préstamos de las acciones que poseen en el fideicomiso. La empresa puede reintegrar el préstamo antes de impuestos, en vez de después de impuestos, lo cual es otro incentivo fiscal de los PAAA. Éstos también pueden motivar a los empleados a desarrollar un sentido de propiedad y compromiso con la empresa.⁴⁸

En América Latina, las leyes son diferentes y dependen de esquemas fiscales especiales; aunque el hecho de dar a los trabajadores opciones de compra de acciones no es una práctica común, sus resultados han demostrado ser alentadores.

Opciones de compra de acciones de base ancha

Durante muchos años, los empleadores han ofrecido como recompensa las opciones de compra de acciones a todos o la mayoría de sus trabajadores (no sólo a ejecutivos), como parte de los planes de incentivos de participación en las utilidades de la empresa. Recientemente, algunas grandes compañías, incluidas Time Warner, Microsoft, Aetna y Charles Schwab, anunciaron que ya no continuarían ofreciendo opciones de compra de acciones a la mayoría de sus trabajadores. En cambio, algunas de ellas, incluida Microsoft, otorgan directamente las acciones. Como ahora las compañías tienen que mostrar las opciones como un gasto cuando las otorgan, firmas como Microsoft aparentemente sienten que otorgar acciones, en vez de opciones de compra, es una forma más directa e inmediata de vincular la remuneración con el desempeño.⁴⁹

Planes Scanlon/de participación en las ganancias

El **plan Scanlon** es un plan de incentivos desarrollado en 1937 por Joseph Scanlon, un funcionario del sindicato de trabajadores acereros de Estados Unidos,⁵⁰ y es notablemente progresista considerando que se desarrolló hace mucho tiempo. Es uno de los muchos **planes de participación en las ganancias**, cuya meta consiste en fomentar el

mejoramiento de la productividad del empleado al compartir con los trabajadores las ganancias financieras resultantes. Otros tipos populares de planes de participación en las ganancias incluyen los planes Rucker e Improshare.

Características

Los planes Scanlon actuales tienen cinco características básicas.⁵¹ La primera es la *filosofía de la cooperación* sobre la que se basan. Esta filosofía supone que gerentes, directores y trabajadores deberían deshacerse de las actitudes del tipo “nosotros” y “ellos”, que normalmente inhibe el desarrollo de un sentido de propiedad de la compañía. En cambio, instituye un clima donde todos cooperan porque el individuo entiende que las recompensas económicas están sujetas a la cooperación honesta.

Una segunda característica de un plan Scanlon es la *identidad*. Esto significa que, para enfocar los esfuerzos del trabajador, la misión o el propósito de la compañía deben articularse con claridad, y los empleados tienen que entender cómo opera el negocio en términos de clientes, precios y costos, por ejemplo. La *competencia* es una tercera característica básica. El plan, dicen tres expertos, “reconoce explícitamente que un plan Scanlon demanda un alto nivel de competencia de la fuerza laboral en todos los niveles”.⁵²

La cuarta característica es el *sistema de involucramiento*.⁵³ Éste toma la forma de dos niveles de comités: el de nivel departamental y el de nivel ejecutivo. Los trabajadores presentan sugerencias de mejoramiento de la productividad a los comités del nivel departamental adecuado, quienes transmiten los comentarios valiosos al comité del nivel ejecutivo. Después, este último decide si implementa las sugerencias.

La quinta característica del plan es la *fórmula de participación de los beneficios*. El plan Scanlon considera que los empleados deberían compartir directamente cualquier ganancia adicional que resulte de sus sugerencias de recorte de costos. Por ejemplo, si una sugerencia se implementa y tiene éxito, todos los trabajadores podrían compartir 75% de los ahorros.

Planes de remuneración de “ganancias en riesgo”

La característica básica de un plan de remuneración de “ganancias en riesgo” es que cierta porción del salario base del trabajador está en riesgo. Por ejemplo, suponga que en un departamento el sueldo en riesgo de los empleados es de 6%. Esto significa que el sueldo base de cada empleado será 94% del salario de su contraparte en otros departamentos (que no estén en riesgo). Si el departamento logra sus metas, los trabajadores obtienen su sueldo completo; si superan sus metas, recibirán un bono que supera 6%.

Tres investigadores concluyeron que los empleados que estudiaron estaban insatisfechos con sus salarios base más bajos; sin embargo, dicha insatisfacción parecía motivarlos a trabajar más duro para ganar el incentivo y, por lo tanto, para elevar su remuneración total.⁵⁴

Un ejemplo: Incentivos en la corporación Nucor

Se ha visto que, en el entorno actual orientado al desempeño, cada vez con mayor frecuencia las empresas pagan un incentivo a todos o la mayoría de sus trabajadores. Por

ejemplo, Nucor Corp., es el productor de acero más grande de Estados Unidos, y también tiene la mayor productividad, los salarios más altos y el costo de mano de obra más bajo por tonelada en la industria acerera estadounidense.⁵⁵

Los trabajadores de Nucor ganan bonos de 100% o más del salario base. Todos participan en uno de los cuatro planes de incentivos basados en el desempeño. Con el *plan de incentivos por producción*, los trabajadores y supervisores de operación y mantenimiento de la planta obtienen los bonos semanales con base en la productividad de su grupo de trabajo. El *plan de incentivos del gerente de departamento* paga un bono de incentivo anual a los gerentes de departamento con base —principalmente— en la relación entre el ingreso neto y el monto en efectivo de los activos utilizados por su división. Con el *plan de bono profesional y gerencial*, los trabajadores que no están en alguno de los dos planes anteriores consiguen bonos con base en la rentabilidad neta sobre activos de su división. Finalmente, con el *plan de incentivos de funcionarios mayores*, la alta gerencia de Nucor (cuyos salarios base son más bajos que los de los ejecutivos en empresas comparables) consigue bonos de acuerdo con el porcentaje entre el ingreso neto global anual y el capital de los accionistas.⁵⁶

SIRH y productividad

Los incentivos se están volviendo cada vez más complicados. Por alguna razón, como hemos visto, más empleados, no sólo los vendedores, ahora obtienen incentivos. Más aún, el rango de comportamientos por los cuales los empleadores pagan incentivos ahora es bastante más amplio, desde mejor servicio hasta reducción en costos pasando por atender más llamadas por hora.⁵⁷

Rastrear el desempeño de docenas o cientos de mediciones como éstas y luego calcular incentivos de empleados individuales llega a consumir mucho tiempo. En consecuencia, muchas compañías, como Incentives Systems Inc., ofrecen el software conocido como sistema Enterprise Incentive Management (EIM) para automatizar la planeación y la administración de planes como éstos. Como señala un experto: “el software EIM automatiza la planificación, el cálculo, el modelado y la administración de planes de remuneración con incentivos, lo cual permite a las compañías sintonizar a su fuerza laboral con la estrategia y las metas corporativas”.⁵⁸

Para una empresa grande, con miles de representantes de ventas, la instalación del sistema de administración de incentivos para los empleados (EIM) cuesta entre \$1 millón y \$10 millones. No obstante, cuando se considera que administrar un sistema manual cuesta un promedio de \$1,500 al año por cada trabajador, un sistema EIM se pagaría a sí mismo en el primer año o dos. De acuerdo con el grupo consultor Gartner Inc., el mercado para los sistemas EIM ahora probablemente supera los mil millones de dólares.⁵⁹

Las empresas también usan cada vez más la Web para apoyar sus ventas y otros programas de incentivos. Por ejemplo, SalesDriver, en Maynard, Massachusetts, opera desde la Web programas de incentivos basados en el desempeño de ventas. Firms como éstas crean programas de incentivos de ventas en línea. SalesDriver puede ayudar a una compañía a lanzar una campaña de plantillas Web en un día o menos. Con la plantilla, el gerente de ventas puede seleccionar de 1,500 ítems de recompensa, y premiar a aquellos representantes de ventas y marketing que cubran cuotas por aspectos como generación de clientes potenciales y ventas totales.⁶⁰

PRESTACIONES PARA TRABAJADORES

Las **prestaciones** representan una parte importante de casi toda la remuneración del empleado. Se definen como pagos monetarios y no monetarios indirectos, que un individuo recibe por su trabajo continuo para la compañía. Las prestaciones incluyen cuestiones como tiempo libre con goce de sueldo, seguro de gastos médicos y seguro de vida, e instalaciones para el cuidado infantil.

En Estados Unidos la mayoría de los empleados de tiempo completo reciben prestaciones. Prácticamente todas las empresas, 99%, ofrecen alguna cobertura de seguro de gastos médicos.⁶¹

Las prestaciones son un gasto importante para la mayoría de las compañías. Las prestaciones del trabajador representan aproximadamente un tercio de sueldos y salarios (o alrededor de 28% de la nómina total), siendo las prestaciones requeridas legalmente, seguidas por los seguros de gastos médicos, los mayores costos por prestaciones individuales. Los consultores de Towers Perrin estiman que el costo reciente de la cobertura médica sola fue de más o menos \$888 mensuales por cobertura familiar.⁶²

Existen muchas prestaciones y varias formas de clasificarlas. En el resto de esta sección clasificaremos las prestaciones como remuneración por tiempo no laborado, seguros de gastos médicos, jubilación y servicios para el empleado.

Permisos y descansos con goce de sueldo

Las *prestaciones de paga complementaria*, o paga por tiempo no laborado, por lo general son una de las prestaciones más costosas de un empleador, debido a todo el tiempo de asueto que reciben los empleados. Las prestaciones por el pago de permisos con goce de sueldo comunes incluyen días feriados, vacaciones, labores como jurado, ausencia por la muerte de un familiar cercano, labores militares, licencia médica, periodo sabático, licencia por maternidad, y pagos de seguro de desempleo por cesantía o despido de trabajadores.

Seguro de desempleo

Todos los estados de la Unión Americana tienen seguros de desempleo o leyes de remuneración, que ofrecen prestaciones semanales si un individuo no puede trabajar por alguna falla distinta a su propia voluntad. Las prestaciones se derivan de un impuesto por desempleo sobre las empresas que varía de 0.1% a 5% de la nómina impositiva en la mayoría de los estados, los cuales tienen cada uno sus propias leyes de desempleo, que se rigen por lineamientos federales. El impuesto al desempleo de una organización refleja su experiencia con los ceses de trabajadores.

Las prestaciones por desempleo no están disponibles para todos los trabajadores despedidos, sino tan sólo para quienes fueron dados de baja por motivos no atribuibles a su responsabilidad. Por lo tanto, estrictamente hablando, un trabajador despedido por retardos constantes no puede reclamar de manera legítima las prestaciones. No obstante, en la práctica, muchos gerentes toman una actitud displicente hacia la protección de sus trabajadores contra reclamos no garantizados. Por lo tanto, los empleadores gastan miles de dólares más al año por impuestos al desempleo, de lo que sería necesario si se protegieran a sí mismos, por ejemplo, al mantener registros cuidadosos de retardos y ausentismo, y al advertir a los empleados cuyo desempeño es inadecuado.⁶³

Vacaciones y días feriados

En promedio, los trabajadores estadounidenses tienen alrededor de 9 días libres después de un año de labores. Los días de vacaciones aumentan a aproximadamente 11 luego de 3 años de labores, 14 después de 5 años, y 16 después de 10 años. El número promedio de días anuales de vacaciones varía alrededor del mundo. En la tabla 7.5 se muestra cómo se establecen los días de vacaciones en varios países de Latinoamérica.

TABLA 7.5 Vacaciones en Latinoamérica *(continúa)*

México	Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco (art. 76).
Guatemala	Todo trabajador sin excepción tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo empleador, cuya duración mínima es de 15 días hábiles (art. 130).
El Salvador	Después de 1 año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo empleador, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de 15 días (art. 177).
Honduras	El periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo patrono, tendrá como duración mínima la que a continuación se expresa: <ul style="list-style-type: none"> • Después de 1 año de servicios continuos, 10 días laborables, consecutivos. • Después de 2 años de servicios continuos, 12 días laborables, consecutivos. • Después de 3 años de servicios continuos, 15 días laborables, consecutivos. • Después de 4 años o más de servicios continuos, 20 días laborables, consecutivos (art. 346).
Nicaragua	Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de 15 días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada 6 meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador.
Panamá	Las vacaciones se registrarán por 30 días por cada 11 meses continuos de trabajo, a razón de un día por cada 11 días al servicio de su empleador (art. 54).
República Dominicana	Los empleadores tienen la obligación de conceder a todo trabajador un periodo de vacaciones de 14 días laborables, con disfrute de salario, conforme a la escala siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Después de un trabajo continuo no menor de un año ni mayor de 5, 14 días de salario ordinario. • Después de un trabajo continuo no menor de 5 años, 18 días de salario ordinario. • Se debe disfrutar de un periodo de vacaciones no inferior a una semana. Se prohíbe el fraccionamiento si el trabajador es menor de edad (art. 177). <p>Para la aplicación del artículo 179 rige la siguiente escala:</p>

TABLA 7.5	Vacaciones en Latinoamérica	<i>(continuación)</i>
Puerto Rico	Acumulación de días = $1 \frac{1}{4}$ días por mes de trabajo ininterrumpido (art. 6).	
Colombia	Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (art. 186).	
Venezuela	El periodo de vacaciones comprende 15 días remunerados por año de trabajo ininterrumpido y un día adicional por año sucesivo de servicio y hasta 15 días hábiles (art. 219).	
Ecuador	Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de 15 días de descanso. Los trabajadores que hubieran prestado servicios por más de 5 años al mismo empleador tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes, siendo el tope máximo 15 días (art. 69).	
Perú	Tienen derecho a descanso vacacional el trabajador que cumpla una jornada ordinaria mínima de 4 horas, siempre que se haya cumplido dentro del año de servicios (art. 11).	
Bolivia	Para trabajadores en general, sean particulares o del Estado, la siguiente escala de vacaciones: <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 5 años de trabajo, 15 días hábiles • De 5 años a 10 años de trabajo, 20 días hábiles • De 10 años en adelante de trabajo, 30 días hábiles (art. 44). 	
Argentina	El trabajador gozará de un periodo mínimo y continuado de descanso anual remunerado de acuerdo con los siguientes casos: <ol style="list-style-type: none"> a) De 14 días corridos, cuando la antigüedad en el empleo no exceda de 5 años. b) De 21 días corridos, cuando siendo la antigüedad mayor de 5 años no exceda de 10 años. c) De 28 días corridos, cuando la antigüedad mayor de 10 años no exceda de 20 años. d) De 35 días corridos, cuando la antigüedad sea mayor de 20 años (art. 150). 	
Chile	Los trabajadores con más de un año de servicio tendrán derecho a un feriado anual de 15 días hábiles, con remuneración íntegra. Todo trabajador, con 10 años de trabajo, para uno o más empleadores, continuos o no, tendrá derecho a un día adicional de feriado por cada tres nuevos años trabajados (arts. 67 y 68).	

Por ejemplo, los días de vacaciones son 6 días en México, 10 días en Japón, 25 en Suecia y 25 en Francia. En Estados Unidos, el número de días feriados remunerados igualmente varía de forma considerable de una empresa a otra, desde un mínimo aproximado de 5 hasta 13 o más. La prima por vacaciones se muestra en la tabla 7.6 para el caso latinoamericano.

TABLA 7.6 Prima por vacaciones en Latinoamérica (continúa)

México	Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25 por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones (art. 80).
Guatemala	Para calcular el salario que el trabajador debe recibir con motivo de sus vacaciones, debe tomarse el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante los últimos tres meses. El importe de este salario debe cubrirse por anticipado (art. 134).
El Salvador	Las vacaciones serán remuneradas con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más 30% del mismo (art. 177).
Honduras	Para calcular el salario que el trabajador debe recibir con motivo de sus vacaciones se tomará como base el promedio de las remuneraciones ordinarias devengadas por él durante los últimos 6 meses, o fracción de tiempo menor cuando el contrato no haya durado ese lapso. Aumentado con el equivalente de su remuneración en especie, si la hubiera. Se dividirá la suma total de las cantidades que el trabajador hubiera recibido en concepto de salario ordinario, entre el número de días por él trabajados durante el periodo que sirva de base para hacer el cálculo (art. 352).
Nicaragua	Las vacaciones son remuneradas, pero no especifica una prima de vacaciones. Solamente afirma que si pone término del contrato las vacaciones se pagarán calculándolas con base en el último salario ordinario devengado por el trabajador (art. 78).
Panamá	Pago de un mes de salario cuando la remuneración se hubiera convenido por un mes, y de cuatro semanas y un tercio, cuando se hubiera pactado por semana. En estos casos, si el salario incluye primas, comisiones u otras sumas variables, o el trabajador hubiera recibido aumento de salario, se pagará el promedio de salarios ordinarios y extraordinarios devengados durante los últimos 11 meses, o el último salario base, según resulte más favorable para el trabajador. Cuando se trate de trabajadores pagados por hora o por día se dividirá el total de la remuneración ordinaria y extraordinaria, que hubiera recibido el trabajador en los últimos 11 meses de servicio por el número de jornadas ordinarias servidas, o tiempo menor servido si se trata de vacaciones proporcionales, y este cociente se multiplicará por el número de días de descanso anual que le correspondan (art. 54).
República Dominicana	El salario correspondiente al periodo de vacaciones debe ser pagado al trabajador el día anterior al del inicio de éstas, junto con los salarios que a esta fecha hubiera ganado. El salario correspondiente al periodo de vacaciones comprende la remuneración habitual (art. 181).
Puerto Rico	Las vacaciones son remuneradas y no se especifica una prima vacacional en la legislación.
Colombia	Las vacaciones son remuneradas y no se especifica una prima vacacional en la legislación.
Venezuela	Se pagan al trabajador, adicionales a sus vacaciones, 7 días de salario más un día por cada año ininterrumpido de servicio, hasta un total de 21 días de salario (art. 223).
Ecuador	Las vacaciones son remuneradas y no se especifica una prima vacacional en la legislación.

TABLA 7.6	Prima por vacaciones en Latinoamérica	(continuación)
-----------	---------------------------------------	----------------

Perú	Las vacaciones son remuneradas y no se especifica una prima vacacional en la legislación.
Bolivia	Las vacaciones son remuneradas y no se especifica una prima vacacional en la legislación.
Argentina	Las vacaciones pagadas se conceden a los trabajadores que han prestado al menos 6 meses de servicio con el mismo empleador, durante un periodo de 12 meses civiles. Su duración depende de la antigüedad del trabajador: 14 días civiles si el trabajador cuenta con menos de 5 años de servicio; 21 días civiles si ha prestado entre 5 y 10 años de servicio; 28 días civiles si ha prestado entre 10 y 20 años de servicio; y 35 días civiles si el periodo de servicio del trabajador es de 20 años o más.
Chile	Las vacaciones son remuneradas y no se especifica una prima vacacional en la legislación.

Incapacidad por enfermedad

Con las licencias médicas se paga a los trabajadores cuando están fuera de actividades a causa de una enfermedad. La mayoría de las políticas de incapacidad por enfermedad garantizan el sueldo completo durante un número específico de días de incapacidad por enfermedad, por lo general hasta aproximadamente 12 días por año. Los días de licencia por enfermedad con frecuencia se acumulan a una tasa de alrededor de 1 día por mes de servicio.

El pago de la licencia médica causa consternación a muchos empleadores. El problema es que, aunque muchos trabajadores usan sus días de incapacidad por enfermedad sólo cuando están realmente enfermos, otros (a los ojos de algunos empleadores) sacan ventaja indebida de las licencias médicas al usarlas como si fuesen tiempo de vacaciones adicional, ya sea que estén enfermos o no. Una encuesta descubrió que el costo anual promedio de ausentismo por trabajador fue de aproximadamente \$789, y las enfermedades individuales daban cuenta de alrededor de un tercio de las ausencias.⁶⁴

Las organizaciones utilizan diversas tácticas para eliminar o reducir este problema:

- Muchas usan planes de *ausencia pagada acumulada*. Dichos planes (que juntan licencias médicas, vacaciones y días feriados en un solo conjunto de días sin laborar), han crecido desde 21% de las firmas encuestadas hace 5 años, hasta 66% recientemente.⁶⁵
- Otras empresas “compran” los días de licencia médica no utilizados al final del año, y pagan a sus trabajadores un monto equivalente diario por cada día de licencia médica no utilizado. El inconveniente es que la política quizá aliente a que empleados verdaderamente enfermos lleguen a trabajar a pesar de su enfermedad.
- Otras más realizan loterías mensuales, en las cuales sólo participan los trabajadores con asistencia perfecta, quienes son elegibles para ganar un premio en efectivo.
- Incluso otras investigan de manera dinámica todas las ausencias no planeadas, por ejemplo, al llamar a las casas de los trabajadores ausentes cuando toman días por enfermedad.

Las prestaciones por maternidad se exponen en la tabla 7.7 para el caso latinoamericano.

TABLA 7.7	Prestaciones por maternidad en Latinoamérica	<i>(continúa)</i>
México	Las madres trabajadoras disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto. En el periodo de lactancia tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno. Durante los periodos de descanso percibirán su salario íntegro. En los casos de prórroga, tendrán derecho al cincuenta por ciento de su salario por un periodo no mayor de 60 días, y a regresar al puesto que desempeñaban, siempre que no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto. Se debe computar en su antigüedad los periodos pre y postnatales (art. 170).	
Guatemala	Las trabajadoras tienen derecho a prestaciones en dinero, 84 días de suspensión (30 días durante el periodo prenatal y 54 de post natal) y una hora de lactancia por espacio de 10 meses, en horario acordado entre empleador y trabajadora (acuerdo 410 que regula al servicio de maternidad del seguro social).	
El Salvador	El empleador está obligado a dar a la trabajadora embarazada, por concepto de descanso por maternidad, 12 semanas de licencia, 6 de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al 75% del salario básico durante dicha licencia (art. 309).	
Honduras	Toda trabajadora en estado de gravidez gozará de descanso forzoso, retribuido del mismo modo que su trabajo, durante las 4 semanas que precedan al parto y las 6 que le sigan, y conservará el empleo y todos los derechos correspondientes a su contrato de trabajo (art. 135).	
Nicaragua	Las trabajadoras en estado de gravidez tendrán derecho al reposo durante las 4 semanas anteriores al parto y las 8 posteriores, o a 10 en caso de partos múltiples, con goce del último o mejor salario, sin perjuicio de la asistencia médica que deben suministrarle las instituciones sociales encargadas de proteger la maternidad. El periodo de reposo será computado como de efectivo trabajo para fines de los derechos por antigüedad, vacaciones y décimo-tercer mes. Cuando el parto sobreviniere antes de la fecha presunta señalada por el médico, el tiempo no utilizado del descanso prenatal se sumará al periodo de descanso postnatal (art. 141).	
Panamá	Toda trabajadora en estado de gravidez gozará de descanso forzoso retribuido del mismo modo que su trabajo, durante las seis semanas que precedan al parto y las ocho que le sigan. En ningún caso el periodo de descanso total será inferior a 14 semanas, pero si hubiera retraso en el parto, la trabajadora tendrá derecho a que se le concedan, como descanso remunerado, las 8 semanas siguientes al mismo. El empleador cubrirá la diferencia entre el subsidio económico que otorga la caja de seguro social por maternidad y la retribución que, conforme a este artículo, corresponde a la trabajadora en estado de gravidez (arts. 105, 107 y 114).	

TABLA 7.7 Prestaciones por maternidad en Latinoamérica *(continuación)*

República Dominicana	La trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a un descanso obligatorio durante las seis semanas que preceden a la fecha probable del parto y las 6 semanas que le siguen. Cuando la trabajadora no use todo el descanso prenatal, el tiempo no utilizado se acumula al periodo del descanso post-natal. El descanso pre y post-natal nunca será menor, en conjunto, de 12 semanas y durante el mismo, la trabajadora conservará su empleo con todos los derechos que del mismo se derivan (arts. 236 y 237).
Puerto Rico	La licencia por maternidad son 4 semanas antes del alumbramiento y 4 semanas después (ley núm. 1942, sección 2).
Colombia	El periodo de licencia por maternidad consta de 12 semanas en la época de parto. El empleador está obligado a conceder a la trabajadora dos descansos, de 30 minutos cada uno, dentro de la jornada para amamantar a su hijo durante los primeros 6 meses de edad. Los empleadores deben establecer una sala de lactancia o un lugar adecuado para guardar al niño (arts. 236 y 238).
Venezuela	El periodo de licencia por maternidad abarca 6 semanas antes del parto y 12 semanas después. Deberá existir una guardería infantil cuando el patrono ocupe más de 20 trabajadores. Durante el periodo de lactancia, la mujer tendrá derecho a 2 descansos diarios de media hora cada uno para amamantar a su hijo en la guardería. Si no hubiere guardería, los descansos previstos serán de una hora cada uno (arts. 385, 391 y 393).
Ecuador	En las empresas permanentes de trabajo que cuenten con 50 o más trabajadores, el empleador establecerá anexo o próximo a la empresa, o centro de trabajo, un servicio de guardería infantil para la atención de los hijos de éstos, suministrando gratuitamente atención, alimentación, local e implementos para este servicio. En las empresas o centros de trabajo que no cuenten con guarderías infantiles, durante los 9 meses posteriores al parto, la jornada de trabajo de la madre del lactante durará 6 horas que se señalarán o distribuirán de conformidad con el contrato colectivo, el reglamento interno, o por acuerdo entre las partes (art. 155).
Perú	La licencia por maternidad abarca 45 días de descanso pre-natal y 45 días de descanso post-natal. El descanso postnatal se extenderá por 30 días naturales adicionales en los casos de nacimiento múltiple (art. 1). La madre trabajadora, al término del periodo postnatal, tiene derecho a una hora diaria de permiso por lactancia materna, hasta que su hijo tenga un año de edad (art. 1).
Bolivia	La licencia por maternidad comprende 30 días antes hasta 30 días después del alumbramiento, o hasta un tiempo mayor si como consecuencia sobrevinieren casos de enfermedad. Durante la lactancia tendrán pequeños periodos de descanso al día no inferior en total a una hora. Las empresas que ocupen más de 50 obreros mantendrán salas cuna (arts. 61 y 62).
Argentina	Queda prohibido el trabajo del personal femenino durante los 45 días anteriores al parto y hasta 45 días después del mismo. Sin embargo, la interesada podrá optar porque se le reduzca la licencia anterior al parto, que en tal caso no podrá ser inferior a 30 días; el resto del periodo total de licencia se acumulará al periodo de descanso posterior al parto. En caso de nacimiento pre-término se acumulará al descanso posterior todo el lapso de licencia que no se hubiere gozado antes del parto, a modo de completar los 90 días (art. 177).

TABLA 7.7 Prestaciones por maternidad en Latinoamérica

(continuación)

Chile	<p>La licencia por maternidad abarca 6 semanas antes del parto y 12 semanas después de él (art. 195).</p> <p>Las empresas que ocupan 20 o más trabajadoras de cualquier edad o estado civil deberán tener salas anexas e independientes del local de trabajo, donde las mujeres puedan dar alimento a sus hijos menores de dos años y dejarlos mientras estén en el trabajo (art. 203).</p> <p>Las madres tendrán derecho a disponer, para dar alimento a sus hijos, de dos porciones de tiempo que en conjunto no excedan de una hora al día (art. 206).</p>
--------------	---

Ausencias médicas y por motivos familiares (LAMF)

En cierta medida, las políticas de ausentismo por enfermedad dependen de la ley de ausencias médicas y por motivos familiares de 1993 (LAMF). Entre sus disposiciones, la ley establece que:

1. Las organizaciones privadas con 50 empleados o más deben ofrecer a los trabajadores elegibles hasta 12 semanas de ausencia sin goce de sueldo por enfermedad personal seria, el nacimiento o la adopción de un hijo, o el cuidado de un hijo, cónyuge o padre gravemente enfermo.
2. Los empleadores pueden solicitar que sus trabajadores tomen alguna ausencia por enfermedad o ausencia anual pagada no usada, como parte de la ausencia de 12 semanas prevista por la ley.
3. Los trabajadores que se ausenten tienen derecho a recibir prestaciones médicas mientras estén en ausencia sin goce de sueldo, en los mismos términos y condiciones que cuando están en el trabajo.
4. Los empleadores deben garantizar a la mayoría de los trabajadores el derecho a regresar a su puesto de trabajo anterior o a uno equivalente, sin la pérdida de prestaciones al final de la ausencia.

Indemnización por cesantía

Muchos empleadores otorgan una **indemnización por cesantía** —un pago único por separación— cuando despiden a un trabajador. Otras firmas ofrecen una indemnización por cesantía “puente” al mantener a los empleados (especialmente a gerentes) en la nómina durante varios meses, hasta que ellos encuentren un nuevo empleo. Cerca de la mitad de los empleadores encuestados dio a los trabajadores administrativos y exentos una semana de indemnización por cesantía por cada año de servicio, y aproximadamente un tercio hizo lo mismo con los obreros. Es más común otorgar la indemnización por cesantía como parte de una reducción planeada en la fuerza laboral. Resulta un poco menos común otorgarla cuando se despide a alguien por desempeño insatisfactorio. Es raro pagar indemnización cuando los empleados renuncian o son despedidos por alguna causa justificada.⁶⁶

Las indemnizaciones por cesantía tienen sentido en muchos terrenos. Es un gesto tanto humanitario como de relaciones públicas. Además, la mayoría de los gerentes esperan que los trabajadores les comuniquen, al menos 1 o 2 semanas antes, si planean

renunciar; por lo tanto, es adecuado (y obligatorio en algunas entidades de la Unión Americana) otorgar al menos una indemnización por un periodo de pago, cuando se despide a un trabajador. Tales pagos también suelen reducir la posibilidad de que un empleado cesado entable una demanda.

Las cuestiones que hay que tener en mente cuando se elabora un plan de indemnizaciones por cesantía incluyen:

- Mencionar las situaciones por las cuales la firma pagará la indemnización por cesantía, como despidos que resulten de reestructuraciones internas. Indicar que las acciones concernientes a otras situaciones las determinará la gerencia, según sea necesario.
- Solicitar la firma de una cláusula de renuncia/liberación general antes de remitir alguna indemnización por cesantía, lo cual absuelve al empleador de litigios relacionados con esa relación laboral. Para que sea una liberación eficaz, la firma del clausulado debe ser con conocimiento y voluntaria, y existen otros requisitos legales.
- Reservarse el derecho de terminar o modificar la política.
- Recordar que, como con todas las acciones del personal, el empleador debe realizar los pagos por indemnización, si hay alguno, de manera equitativa.⁶⁷

Los cierres de plantas y los recortes en las empresas han enviado al desempleo a miles de trabajadores, a menudo con escasa o ninguna notificación o pago de indemnización. La ley de ajuste y capacitación de trabajadores (o de “cierre de planta”) de 1989 exige que los empleadores cubiertos brinden a los trabajadores una notificación por escrito 60 días antes del cierre de la planta o del despido masivo.

Prestaciones en seguros

Indemnización a los trabajadores

Las leyes de indemnización a los trabajadores tienen la intención de brindar ingreso y prestaciones médicas seguras y expeditas a las víctimas o a sus dependientes por accidentes relacionados con el trabajo, sin que importe quién sea el responsable. Todas las entidades de la Unión Americana tienen sus propias leyes de indemnización a los trabajadores, y algunos estados ofrecen sus propios programas de seguridad social. Sin embargo, la mayoría solicita a los empleadores la compra de seguros por accidentes de trabajo a través de compañías aseguradoras privadas autorizadas por el gobierno, por ejemplo, en términos de prestaciones crecientes por discapacidad y muerte.

Las prestaciones de indemnización a los trabajadores pueden ser monetarias o médicas. En caso de muerte o discapacidad de un trabajador, a la persona o a su beneficiario se le paga una cantidad en efectivo con base en la remuneración previa, por lo general, de la mitad a dos tercios del salario semanal promedio del trabajador, por cada semana de empleo. En la mayoría de los estados hay un tiempo límite establecido, como 500 semanas, por las cuales un trabajador puede recibir las prestaciones. Si la lesión provoca alguna pérdida específica (como la pérdida de un brazo), el trabajador recibirá prestaciones adicionales de acuerdo con una lista de pérdidas reglamentaria, aun cuando pueda regresar a laborar. Además de estas prestaciones en efectivo, los empleadores deben ofrecer los servicios médicos, quirúrgicos y hospitalarios que requiera el trabajador.

Para que una lesión o enfermedad sea cubierta por el seguro del trabajador, éste sólo necesita demostrar que se produjo mientras estaba en el trabajo. No importa que el trabajador haya tenido la culpa o no haya seguido las instrucciones. Si estaba en el trabajo cuando ocurrió la lesión, tiene el derecho a la indemnización.

Muchos, o la mayoría, de los reclamos por indemnización por parte de los trabajadores son legítimos, aunque algunos no lo son. Los supervisores deberían estar pendientes de los focos rojos más usuales en los reclamos fraudulentos, incluidos detalles vagos del accidente, accidentes menores que resultan en lesiones mayores, falta de testigos, lesiones que ocurren el viernes por la tarde o muy temprano el lunes, y demora en el informe.⁶⁸

Seguro de hospitalización, médico y por discapacidad

Las prestaciones de atención a la salud encabezan las prestaciones deseadas por los trabajadores. Setenta y cinco por ciento de quienes respondieron a una encuesta reciente señalaron que consideraban que las prestaciones de atención a la salud eran su prestación más importante.⁶⁹

En consecuencia, las organizaciones brindan a su fuerza laboral cierto tipo de seguro de hospitalización, médico y por discapacidad (véase la tabla 7.8). Muchos ofrecen membresías a una sociedad médica (HMO, por las siglas de health maintenance organization) como una opción hospitalaria/médica. La HMO es una organización médica que consiste en diversos especialistas (cirujanos, psiquiatras, etcétera) que operan en un centro de salud externo de la comunidad. Las organizaciones de proveedores preferenciales (OPP) permiten a los trabajadores seleccionar a los proveedores (como los médicos participantes) que estén de acuerdo en ofrecer descuentos en el precio de su servicio y remitirse a ciertos controles de uso, como el número de pruebas diagnósticas que se pueden solicitar.

TABLA 7.8 Porcentaje de empleadores que ofrecen varias prestaciones para la salud

	<i>Sí%</i>	<i>No%</i>	<i>Plan para%</i>
Programa de cobertura de medicamentos por prescripción	95	5	
Seguro dental	94	5	1
Programa de prescripción por correo	87	12	1
OPP (organización de proveedor preferencial)	87	12	1
Seguro de salud mental	73	27	
Seguro de la visión	79	20	1
Programa de asistencia al trabajador	73	25	2
Vacunas en el sitio (ejemplo: vacunas contra influenza)	62	37	1
Seguro quiropráctico	80	20	
Programa, recursos e información acerca del bienestar	68	26	6
Capacitación en reanimación cardiopulmonar (RCP)/primeros auxilios	55	42	3
OMS (organización mantenimiento salud)	48	51	1

Fuente: Adaptado de SHRM/SHRM Foundation 2007 Benefits Survey.

Ley contra la discriminación por embarazo

La ley contra la discriminación por embarazo tiene la finalidad de prohibir la discriminación por género con base en “el embarazo, el parto o condiciones médicas relacionadas”. Antes de aprobar esta ley de 1978, cuando mucho, los empleadores usualmente pagaban a las embarazadas prestaciones por incapacidad temporal, en la forma de licencia médica o de seguro por incapacidad. Sin embargo, aunque la mayoría de las empresas ofrecen ingreso por incapacidad temporal a sus trabajadores, de hasta 26 semanas para la mayoría de las enfermedades, quienes ofrecían prestaciones por embarazo usualmente limitaban las prestaciones a tan sólo 6 semanas para embarazos normales. Muchos consideraban que la duración más corta de las prestaciones por embarazo constituía una discriminación basada en el género.

La ley exige a los empleadores tratar a las mujeres embarazadas, en parto cercano o con condiciones médicas relacionadas, igual que a cualquier trabajador que no pueda laborar, en cuanto a todos los beneficios, incluyendo licencia por enfermedad y prestaciones por incapacidad, así como seguros de salud y médico. Por ejemplo, si una empresa ofrece hasta 26 semanas de ingreso por incapacidad temporal a los trabajadores para todas las enfermedades, también se le exige proporcionar hasta 26 semanas para embarazo, parto y condiciones médicas relacionadas.

Requisitos COBRA

La ominosamente llamada COBRA (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act: ley consolidada ómnibus de reconciliación del presupuesto) requiere a la mayoría de los empleadores privados brindar a los trabajadores cesados o jubilados, y a sus familias, beneficios para el cuidado de salud continuos durante un periodo determinado, por lo general de 18 meses. Si el ex empleado elige continuar con dichos beneficios, tendría que pagar por ellos, así como cubrir una comisión módica por costos administrativos.

Tenga cuidado al administrar la COBRA, en especial con respecto a informar a los trabajadores sobre sus derechos relacionados. Por ejemplo, el empleador no querrá que un trabajador separado se lesione y regrese a reclamar que no sabía que podía continuar con la cobertura de su seguro. Por lo tanto, cuando un nuevo trabajador se vuelva elegible por primera vez para el plan de seguros de su compañía, aquél debería recibir y reconocer que recibió una explicación acerca de los derechos de la COBRA. Más importante, todos los empleados separados de la organización deben firmar un formato de reconocimiento, donde señalan que recibieron y entendieron sus derechos de la COBRA.

Control de costos

Con los costos por atención a la salud aumentando constantemente, contener dichos costos es una gran preocupación del empleador. Las estrategias incluyen las siguientes:

Especialistas de contención de costos Muchos usan compañías especializadas en contención de costos que se especializan en ayudar a los empleadores a reducir sus costos por atención a la salud. Por ejemplo, las compañías de contención de atención a la salud pueden usar sus redes de contactos con organizaciones de proveedores preferenciales (OPP), para ayudar a los empleadores a obtener la mejor cobertura de OPP para sus necesidades.

- Administración en línea** Otros grandes ahorros provienen de automatizar la administración de los planes de atención a la salud, por ejemplo, al hacer obligatoria la inscripción en línea de los trabajadores.⁷⁰
- Prestaciones definidas** Otras organizaciones cambian hacia planes de atención a la salud de aportación definida, con los cuales cada trabajador tiene una cuota médica que puede usar para pagos conjuntos o costos médicos discretionales, en vez de un paquete de prestaciones de atención a la salud con costos abiertos.
- Deducibles** Otras firmas prefieren ofrecer planes con deducibles altos, más de \$1,000, para cobertura individual.⁷¹
- Outsourcing** El *outsourcing* (subcontratación) es otra opción. Por ejemplo, en una encuesta 84% de las empresas indicaron que subcontrataron la asistencia y consultoría al trabajador, y 53% subcontrataron la administración de las prestaciones de atención a la salud.⁷²
- Programas de bienestar** Los expertos médicos creen que muchas enfermedades son prevenibles, y los estudios demuestran que controlar los riesgos para la salud llega a reducir los costos por enfermedad y atención a la salud.⁷³ Por lo tanto, casi todas las grandes empresas (y quizás 80% de las pequeñas) ofrecen alguna forma de servicios preventivos como prestaciones. Los programas de *prevención clínica* incluyen cuestiones como mamografías, inmunizaciones y chequeos de rutina. Los programas de *promoción de la salud y prevención de enfermedades* incluyen seminarios e incentivos dirigidos a mejorar la salud al modificar o evitar comportamientos o estilos de vida no saludables.⁷⁴
- Auditoría por reclamaciones** Muchos empleadores gastan miles o millones de dólares en reclamaciones por salud erróneas. El estándar industrial del porcentaje de los dólares realmente pagados por reclamaciones erróneas es de 1%; en dos años recientes, el porcentaje real de dólares pagados por reclamaciones erróneas fue de 3.5% y 3.3%. Establecer estándares para los errores, y luego auditar de forma dinámica las reclamaciones a pagar, quizá sea la forma más directa para reducir los gastos de atención médica del trabajador.⁷⁵
- Turismo médico** El “*turismo médico*” es otra opción. Aquí, los empleadores alientan a los trabajadores a atender algún procedimiento médico no urgente en el extranjero. Los hospitales en Brasil o Malasia llegan a cobrar la mitad de lo que cobraría un hospital estadounidense por una cirugía del hombro, por ejemplo. La pregunta clave es la calidad de la atención, pero (aunque muchas personas han usado con éxito esta opción) todavía no resulta completamente claro cómo valorar la calidad médica en el extranjero.⁷⁶

Atención a largo plazo

En la actualidad, existen muchos tipos de atención a largo plazo, es decir, la atención para apoyar a las personas mayores en su vejez, mediante la cual los empleadores brindan prestaciones de seguros para sus trabajadores. Por ejemplo, las instalaciones de atención diurna para adultos ofrecen actividades sociales y recreativas. Las instalaciones de vida cotidiana asistida dan alojamiento y supervisión para quienes no pueden funcionar de manera independiente. La atención domiciliaria es atención recibida en casa por parte de una enfermera, un ayudante u otro especialista.

Prestaciones por jubilación

Seguridad social

En Estados Unidos hay tres tipos de prestaciones de seguridad social. Primero están las *prestaciones de jubilación* familiar, que ofrecen un ingreso si el trabajador se jubila a los 62 años o después, y se asegura bajo la ley de seguridad social. Segundo, las *prestaciones por muerte* o del sobreviviente dan pagos mensuales a los dependientes sin importar la edad de muerte del trabajador, de nuevo suponiendo que el trabajador estuviera asegurado con la ley de seguridad social. Finalmente, las *indemnizaciones por discapacidad* entregan pagos mensuales a un trabajador y a sus dependientes, si aquél queda totalmente incapacitado para trabajar y cumple con requisitos laborales específicos. El sistema de seguridad social también administra el programa Medicare, que ofrece un amplio rango de servicios de salud a personas de 65 años o más.

La “edad de jubilación total” tradicionalmente era de 65 años, la edad usual para el retiro. Sin embargo, la edad de jubilación total para cobrar beneficios de seguridad social se elevó gradualmente, y ahora es de 67 para quienes nacieron en 1960 o después. En 2007 el sueldo máximo sujeto al impuesto de seguridad social fue de \$97,500.

Planes de pensiones

Las pensiones brindan un ingreso a los individuos en su jubilación, y poco más de la mitad de los trabajadores de tiempo completo participan en algún tipo de plan de pensión en el trabajo.

Los planes de pensiones se clasifican en tres formas básicas: planes contributivos y no contributivos; planes calificados y no calificados; y planes de aportación definida y de beneficio definido.⁷⁷ El trabajador hace aportaciones al plan de pensiones, mientras que el empleador realiza todas las aportaciones al plan de pensiones sin contribución del trabajador. Los empleadores obtienen ciertos beneficios fiscales al contribuir a los planes de pensión calificados, como deducciones fiscales por sus aportaciones; los planes de pensión no calificados tienen un tratamiento fiscal menos favorable para trabajadores y empresas.

Con los **planes de beneficio definido**, el trabajador sabe de antemano el momento en el que recibirá los beneficios de la pensión. El beneficio de pensión definido en sí usualmente se establece mediante una fórmula que vincula la pensión por jubilación del individuo con un importe igual al porcentaje de pagos previos a la jubilación del trabajador (por ejemplo, a un promedio de sus últimos 5 años de labores), multiplicado por el número de años que estuvo al servicio de la compañía.

Los **planes de aportación definida** especifican qué aportación harán trabajador y empresa al fondo de retiro o ahorro de aquél. Aquí, se define la aportación, no la pensión. Con un plan de beneficio definido, el trabajador sabe cuáles serán sus prestaciones de jubilación en el momento de retirarse. Con un plan de aportación definida, la pensión del individuo dependerá de los importes aportados al fondo y de las ganancias de inversión del fondo de retiro. Los planes de aportación definidos son cada vez más populares entre los trabajadores actuales, debido a su relativa facilidad de administración, al tratamiento fiscal favorable y a otros factores. La **portabilidad** —es decir, el hecho de facilitar a los trabajadores que salen de la empresa antes de la jubilación que se lleven consigo los fondos de pensión acumulados— aumenta al cambiar de planes de beneficio definido a aportación definida.

Planes 401(k)

El plan 401(k) es de aportación definida. Con éste (y de acuerdo con la sección 401(k) del Código de Ingreso Interno), los empleadores tienen la obligación de colocar una porción de la remuneración del trabajador, que de otro modo se pagaría en efectivo, en un plan de participación en utilidades de la compañía o en bonos por acciones. Esto resulta en una reducción del salario antes de impuestos, de modo que al trabajador no le cobran impuestos sobre tales dólares apartados, hasta después de que se jubila (o quite el dinero del fondo de pensión). Algunos empleadores también igualan una porción de lo que aporta el trabajador al plan 401(k). Un atractivo del 401(k) es que los trabajadores pueden tener un rango de opciones de inversión para los fondos 401(k), como fondos mutualistas y fondos en bonos.

Planes de pensión por saldo de caja

En un plan de beneficio definido, para obtener el máximo rendimiento, el individuo por lo general debe “poner” 30 años más o menos en la empresa. Este enfoque suele favorecer a los trabajadores de mayor edad (cuyo ingreso con frecuencia es más alto y han estado con la empresa por varios años). Los trabajadores más jóvenes y/o quienes desean la opción de moverse con sus fondos de pensión concedidos, después de 7 u 8 años suelen preferir planes de aportación definida. Aquí, el trabajador obtiene el valor total concedido hasta dicho punto de su pensión.

Los planes de *saldo de caja* son híbridos: son planes de beneficio definido con propósitos fiscales federales, pero tienen las ventajas de la portabilidad en los planes de aportación definidos. Ofrecen la portabilidad de los planes de aportación definidos con los beneficios más predecibles de los planes de beneficio definido.⁷⁸

LSITJ

La ley de seguridad en el ingreso del trabajador jubilado (LSITJ) busca proteger las pensiones de los trabajadores y estimular el crecimiento de los planes de pensiones. Antes de aprobarse la LSITJ, los planes de pensiones con frecuencia fallaban al entregar los beneficios esperados a los trabajadores. Cualquier número de razones, como quiebra de la empresa y financiamiento inadecuado, podían resultar en que los trabajadores perdieran sus pensiones esperadas y enfrentarían la perspectiva de no poder jubilarse.

Protección

Con la LSITJ, los derechos de pensión tienen **protección** garantizada para los trabajadores, mediante una de tres fórmulas. En la actualidad (las reglas cambiaron en 2002) los empleadores pueden elegir uno de dos esquemas de protección mínima (los empleadores pueden fundear para protegerse más rápido si lo desean). Con la protección de *transferencia total*, el periodo para adquirir un derecho no confiscable en las aportaciones paralelas del empleador (si acaso) es de tres años. De este modo, el trabajador debe tener derechos no confiscables a dichos fondos al final de tres años. Con la segunda opción (*protección gradual*), los participantes en los planes de pensiones deben recibir derechos no confiscables a las aportaciones paralelas de la siguiente forma: 20% después de 2 años, y luego 20% por cada año sucesivo, con un derecho 100% no confiscable al final de 6 años.

Entre otras cuestiones, la Corporación de Garantía de Beneficios de Pensión (CGBP) se estableció con la LSITJ para asegurar que las pensiones cumplan con sus

obligaciones; la CGBP también asegura las pensiones en caso de que un plan termine sin suficientes fondos para cumplir con sus obligaciones protegidas.⁷⁹ No obstante, la CGBP sólo garantiza planes de beneficio definido, no de aportación definida. Más aún, sólo pagaría a alguien una pensión de hasta aproximadamente \$49,000 anuales (para alguien de 65 años de edad) con un plan que termina en 2007. De este modo, los trabajadores con ingreso alto todavía pueden terminar con pensiones reducidas si un plan fracasa.

Prestaciones en servicios al empleado y familiares

Aunque las prestaciones de permisos con goce de sueldo y de tiempo libre, seguros y jubilación de un empleador representan la parte medular de sus costos de prestaciones, muchas empresas también ofrecen un rango de servicios que van desde servicios personales (como consultoría legal y personal), servicios relacionados con el trabajo (como instalaciones subsidiadas para el cuidado infantil), hasta becas y gratificaciones a los ejecutivos (como autos de la compañía y planes para sus ejecutivos).

Por ejemplo, los programas de ayuda para el trabajador (PAT) ofrecen servicios de consultoría y asesoría que pueden incluir, por ejemplo, servicios legales y financieros personales, cuidado infantil y de adultos mayores, asistencia para adopción, consultoría en salud mental, y planeación de eventos en la vida.⁸⁰ Los PAT son cada vez más populares, y más del 60% de las empresas más grandes ofrecen tales programas. Algunas organizaciones ofrecen a sus trabajadores reembolso total o parcial de la *matrícula escolar*. Eso ayudaría a los empleadores a atraer candidatos, conservar a trabajadores que de otro modo renunciarían, y ofrecer a los empleados la educación que necesitan para ascender. Sin embargo, esa misma movilidad mejorada hace más fácil que los trabajadores se separen de la empresa. Dos investigadores estudiaron el programa de ayuda para matrícula en la marina de Estados Unidos. El uso de la ayuda para matrícula redujo significativamente la probabilidad de permanecer en la marina.⁸¹

Prestaciones familiares

Las compañías actuales también brindan prestaciones en el centro laboral que son "*amigables con la familia*". Por ejemplo, el gigante de software SAS Institute ofrece centros de cuidado infantil preescolar, un gimnasio, un consejero de atención a adultos mayores de tiempo completo, 3 semanas de vacaciones pagadas, un horario laboral flexible y una semana laboral estándar de 35 horas.

En el caso latinoamericano la jornada laboral se establece según diferentes cánones (véase la tabla 7.9).

Muchas de tales prestaciones son cada vez más populares. Una encuesta descubrió que alrededor de la mitad de 2,586 trabajadores encuestados sentían que trabajan demasiado y destinaban poco tiempo a "otras cuestiones de la vida que realmente importan". En respuesta, los empleadores como Hartford Financial Services Group y Nationwide Mutual Insurance manejan el tiempo libre como recompensa por desempeño; rastrean el *tiempo libre* de los trabajadores para evitar el agotamiento; a las nuevas contrataciones les dan más vacaciones; y ofrecen a los empleados fines de semana más largos en los días feriados.⁸²

Para el caso latinoamericano en cuanto a días festivos, véase la tabla 7.10.

TABLA 7.9	Jornada de trabajo en Latinoamérica	<i>(continúa)</i>
------------------	--	-------------------

México	La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta (art. 61). La legislación laboral estipula un máximo de 48 horas de trabajo a la semana.
Guatemala	<p>Los tipos de jornada son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La jornada diurna (6:00 a 18:00 hrs) no puede ser mayor de 8 horas diarias, ni exceder de un total de 48 horas a la semana. • La jornada nocturna (18:00 a 6:00 hrs) no puede ser mayor de 6 horas diarias, ni exceder de un total de 36 horas a la semana. • La jornada mixta (parte diurno y nocturno) no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana (arts. 116 y 117).
El Salvador	<p>Las horas de trabajo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La jornada diurna (6:00 a 19:00 hrs) no excederá de 8 horas diarias, y la semana diurna no excederá de 44 horas. • La jornada nocturna (19:00 a 6:00 hrs) no excederá de 7 horas diarias de trabajo; la semana nocturna no excederá de 39 horas (art. 161).
Honduras	<p>Tipos de jornada y límites normales de duración del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La jornada diurna (5:00 a 19:00 hrs) será de 8 horas diarias, 44 horas en la semana diurna, y 192 horas en el mes jornada diurna. • La jornada nocturna (19:00 a 5:00 hrs) será de 6 horas diarias, 36 horas en la semana, y 156 horas en el mes jornada nocturna. • La jornada mixta (parte de la jornada diurna y menos de 3 horas para la nocturna) será de 7 horas diarias y 42 horas a la semana (arts. 269 y 271).
Nicaragua	<p>Los tipos de jornada de trabajo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La jornada diurna (6:00 a 20:00 hrs) no debe ser mayor de 8 horas diarias ni exceder de un total de 48 horas a la semana. • La jornada nocturna (20:00 a 6:00 hrs) no debe ser mayor de 7 horas diarias ni exceder de un total de 42 horas a la semana. • La jornada mixta (parte de la jornada diurna y menos de 3 horas de la jornada nocturna), no podrá ser mayor de 7 horas y media diarias ni exceder de un total de 45 horas a la semana (art. 51).
Panamá	<p>Los periodos de trabajo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diurno (6:00 a 18:00 hrs), con una jornada máxima diurna de 8 horas diarias y semanal de 48 horas. • Nocturno (18:00 a 6:00 hrs), con una jornada máxima nocturna de 7 horas diarias y semanal de 42 horas. • Mixta (abarca ambos periodos, siempre que no sea mayor a 3 horas en la jornada nocturna), jornada máxima de 7 horas y media diarias y semanal de 45 horas.

TABLA 7.9	Jornada de trabajo en Latinoamérica	<i>(continuación)</i>
República Dominicana	<p>La duración normal de la jornada de trabajo es la determinada en el contrato. No podrá exceder de 8 horas por día ni de 44 horas por semana. La jornada semanal de trabajo terminará a las 12:00 horas meridiano del día sábado. La jornada de trabajo en tareas o condiciones declaradas peligrosas o insalubres no podrá exceder de 6 horas diarias ni de 36 horas semanales. Tipos de jornada:</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diurna (7:00 a 21:00 hrs) • Nocturna (21:00 a 7:00 hrs) • Mixta (comprende ambas jornadas pero con una duración menor de 3 horas la nocturna) (arts. 147, 148 y 149) 	
Puerto Rico	<p>Jornada diaria = no más de 8 horas diarias Jornada semanal = no más de 40 horas por semana (arts. 2 y 6).</p>	
Colombia	<p>Máximo de jornada diaria: 8 horas. Máximo de jornada semanal: 48 horas (art. 161).</p>	
Venezuela	<p>Existen tres tipos de jornada: diurna, nocturna y mixta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Máximo de jornada diurna: 8 horas diarias. Máximo semanal: 44 horas (entre las 5:00 A.M. y las 7:00 P.M.). • Máximo de jornada nocturna: 7 horas diarias. Máximo semanal: 40 horas (entre las 7:00 P.M. y las 5:00 A.M.). • Máximo de jornada mixta: 7 1/2 horas diarias. Máximo semanal: 42 horas (periodos de trabajo diurnos y nocturnos) (art. 195). 	
Ecuador	<p>Máximo de jornada diaria: 8 horas. Máximo de jornada semanal: 40 horas (art. 47).</p>	
Perú	<p>Máximo de jornada diaria: 8 horas. Máximo de jornada semanal: 48 horas (art. 1).</p>	
Bolivia	<p>Máximo de jornada diaria: 8 horas. Máximo de jornada semanal: 48 horas (art. 46).</p>	
Argentina	<p>Tipos de jornada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diurna (6:00 a 21:00 hrs) • Trabajo nocturno (21:00 a 6:00 hrs) no podrá exceder de 7 horas diarias. La jornada de trabajo en tareas o condiciones declaradas insalubres no podrá exceder de 6 horas diarias o 36 semanales. • Jornada reducida. La reducción de la jornada máxima legal solamente procederá cuando lo establezcan las disposiciones nacionales reglamentarias de la materia, estipulación particular de los contratos individuales o convenios (arts. 200 y 201). 	
Chile	<p>Máximo de jornada ordinaria semanal: 48 horas (art. 22). El máximo semanal establecido no podrá distribuirse en más de 6 ni en menos de 5 días. En ningún caso la jornada ordinaria podrá exceder de 10 horas por día (art. 28).</p>	

TABLA 7.10 Días feriados en Latinoamérica (continúa)

México	Según lo determinan las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones, son días de descanso obligatorio: <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero 5 de febrero 21 de marzo 1 de mayo 16 de septiembre 20 de noviembre 1 de diciembre de cada seis años 25 de diciembre
Guatemala	Son días de asueto con goce de salario para los trabajadores particulares: <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero Jueves, Viernes y Sábado Santos 1 de mayo 30 de junio 15 de septiembre 20 de octubre 1 de noviembre 24 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas 25 de diciembre 31 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas El día de la festividad de la localidad
El Salvador	Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa 1 de mayo 6 de agosto 15 de septiembre 2 de noviembre 25 de diciembre
Honduras	Los empleadores pagarán los siguientes días feriados o de fiesta nacional: <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa 14 de abril 1 de mayo 15 de septiembre 3 de octubre 12 y 21 de octubre 25 de diciembre
Nicaragua	Son feriados nacionales obligatorios con derecho a descanso y salario, los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero Jueves y Viernes Santos 1 de mayo 19 de julio 14 y 15 de septiembre 8 y 25 de diciembre

TABLA 7.10	Días feriados en Latinoamérica	<i>(continuación)</i>
------------	--------------------------------	-----------------------

Panamá	<p>Son días de descanso obligatorio por fiesta o duelo nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 y 9 de enero Martes de carnaval Viernes Santo 1 de mayo 3 de noviembre 10 y 28 de noviembre 8 y 25 de diciembre El día que tome posesión el presidente titular de la República
República Dominicana	<p>Los días declarados no laborables por la Constitución o las leyes, son de descanso remunerado para el trabajador, salvo que coincidan con el día de descanso semanal:</p> <p><i>Días festivos oficiales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero 21 de enero 26 de enero 27 de febrero Semana Santa 16 de agosto 24 de septiembre 25 de diciembre <p><i>Días festivos movibles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 1 de mayo 6 de noviembre <p><i>Días festivos de carácter religioso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 21 de marzo Día de Corpus Christi
Puerto Rico	<p>Son días feriados:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1, 6, 11 y 18 de enero 15 de febrero 22 de marzo Viernes Santo 19 de abril 31 de mayo 4, 19, 25 y 26 de julio 6 de septiembre 12 de octubre 11 y 19 de noviembre Día de Acción de Gracias 24 y 25 de diciembre
Colombia	<p>Todos los trabajadores, tanto del sector público como del sector privado, tienen derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 y 6 de enero 19 de marzo 1 de mayo

TABLA 7.10	Días feriados en Latinoamérica	<i>(continuación)</i>
------------	--------------------------------	-----------------------

29 de junio
 20 de julio
 7 y 15 de agosto
 12 de octubre
 1 y 11 de noviembre
 8 y 25 de diciembre
 Jueves y Viernes Santos
 Ascensión del Señor
 Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús

Venezuela

Son días de descanso obligatorio:

1 de enero
 Jueves y Viernes Santos
 19 de abril
 1 de mayo
 24 de junio
 5 y 24 de julio
 12 de octubre
 25 de diciembre

Más aquellos que se declaren festivos por el gobierno nacional, los estados o las municipalidades, hasta un límite total de 3 por año (art. 212).

Ecuador

Son días de descanso obligatorio los siguientes:

1 de enero
 Viernes Santo
 1 y 24 de mayo
 10 de agosto
 9 de octubre
 2 y 3 de noviembre
 25 de diciembre

Perú

Se consideran días feriados:

1 de enero
 Jueves y Viernes Santos
 1 de mayo
 2o. domingo de mayo
 Corpus Christi
 3er. domingo de junio
 24 y 29 de junio
 28 y 29 de julio
 30 de agosto
 8 de octubre
 1 de noviembre
 8 y 25 de diciembre

Siempre que el Día del Trabajo (1 de mayo) coincida con el día de descanso semanal obligatorio, se debe pagar al trabajador un día de remuneración por el citado feriado, con independencia de la remuneración por el día de descanso semanal (art. 9).

TABLA 7.10	Días feriados en Latinoamérica	(continuación)
------------	--------------------------------	----------------

Bolivia	<p>Se consideran días festivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero 4 y 5 de febrero Viernes Santo 10 de abril 1, 22 y 26 de mayo Corpus Christi 21 de junio 6 de agosto 2 de noviembre 25 de diciembre
Argentina	<p>Son días feriados los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero 24 de marzo 2 de abril Viernes Santo 1 y 25 de mayo 9 de julio 12 de octubre 8 y 25 de diciembre
Chile	<p>Se consideran días feriados:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 de enero 6 y 11 de abril Viernes y Sábado Santos 1 y 21 de mayo Día de San Pedro y San Pablo 16 de julio 15 de agosto 18 y 19 de septiembre Día del Encuentro de Dos Mundos 1 de noviembre 8 y 25 de diciembre

¿Qué hacer entonces cuando los hijos enferman y uno tiene que ir a trabajar? Más empleadores ofrecen *prestaciones de cuidado infantil de emergencia*, por ejemplo, para cuando la niñera regular de un niño pequeño no se presenta. La compañía canadiense de servicios financieros CIBC, por ejemplo, expande su centro de cuidado infantil en sitio para manejar emergencias de último minuto.⁸³ Asimismo, con más adultos mayores como trabajadores, alrededor de 120 millones de estadounidenses ahora o en el pasado cuidaron a un familiar o amigo adulto. Por lo tanto, los empleadores crecientemente ofrecen *apoyo para cuidado adulto*, que incluye consultoría y cuidado diurno del adulto.⁸⁴ Algunos empleadores enriquecen sus *planes de licencia por paternidad* para hacer que las madres vean más atractivo el regreso de la licencia por maternidad al, por ejemplo, ofrecer puestos de trabajo significativos con viajes y horarios reducidos.⁸⁵

¿Por qué dar prestaciones familiares?

Para el empleador, programas como éstos generan ventajas, no tan sólo costos. Por ejemplo, los miembros enfermos de la familia y los problemas de salud como depresión representan muchos de los días de licencia médica que toman los trabajadores. Los empleadores pueden reducir dichas ausencias con programas que ofrezcan consejo sobre temas como remisiones de atención a adultos mayores y consejería personal.⁸⁶

Las prestaciones amigables con la familia pueden mejorar la línea de referencia de la firma en algunas formas menos obvias. Un estudio encontró que, cuando los individuos experimentan conflicto trabajo-familia, aquéllos tenían más probabilidades de mostrar culpa y hostilidad en el trabajo y en casa. “Por lo tanto, cuando el conflicto trabajo-familia hace que los individuos sientan culpa e ira, es posible que el mostrador de servicio [a los clientes] resulte afectado negativamente.”⁸⁷

Prestaciones flexibles

Los trabajadores tienden a diferir respecto de qué prestaciones quieren y necesitan. Alrededor de 70% de los sujetos en una encuesta eligieron opciones flexibles de atención a la salud.⁸⁸

Los **planes flexibles de prestaciones inicialmente** se llamaron planes de cafetería, porque los trabajadores podían gastar sus asignaciones de prestaciones en una elección de opciones entre éstas. De cualquier forma, la idea es permitir que el empleado reúna su propio paquete de prestaciones, sujeto a dos restricciones. Primero, el empleador debe limitar cuidadosamente el costo total de cada paquete de prestaciones. Segundo, cada plan de prestaciones debe incluir ciertos conceptos no opcionales, como, por ejemplo, seguridad social, indemnización de trabajadores y seguro de desempleo.

Prestaciones y arrendamiento de trabajadores

Las firmas de arrendamiento de trabajadores hacen arreglos para que toda la fuerza laboral del empleador se transfiera a la nómina de la firma que arrienda el personal. *Arrendamiento de trabajadores (employee leasing)* significa que la firma que arrienda la fuerza laboral se vuelve el empleador legal y maneja toda la documentación relacionada con los trabajadores. Por lo general, esto incluye reclutamiento, contratación, responsabilidad en el pago de impuestos (pagos de seguro social, seguro de desempeño, etcétera), y administra los detalles cotidianos como evaluaciones de desempeño (con la ayuda del supervisor en sitio). Sin embargo, es con respecto a la administración de prestaciones que el arrendamiento de trabajadores resulta con frecuencia más ventajoso.

Conseguir seguros a menudo es el problema relacionado con personal más serio que enfrentan las empresas más pequeñas. Incluso las tarifas grupales por seguro de vida o de salud suelen ser altas cuando sólo se registran 20 o 30 trabajadores. Es aquí donde entra en acción el arrendamiento de empleados. Recuerde que la firma de arrendamiento es el empleador legal de la fuerza laboral de las otras compañías. Por ello, los trabajadores son absorbidos en un grupo asegurable mucho más grande (junto con los ex trabajadores de otras compañías). Por lo tanto, la firma de arrendamiento de trabajadores con frecuencia ofrece beneficios que las compañías más pequeñas no obtendrían a tan bajo costo.

El arrendamiento de trabajadores puede sonar demasiado bueno para ser cierto, y en ocasiones lo es. Muchos empleadores se sienten incómodos de permitir que un tercero se convierta en el empleador legal de su fuerza laboral (quienes en realidad son cesados por el empleador y luego recontratados por la empresa arrendadora). Algunas firmas de arrendamiento de trabajadores han salido del negocio después de aparentemente crecer de manera exitosa durante varios años. Tal quiebra del negocio significa que el empleador original debería contratar de vuelta a todos sus trabajadores y encontrar nuevas empresas aseguradoras para asegurar a esa fuerza laboral “nueva”.

Este tipo de empresas ha tenido mucho éxito en México, pues contratan al personal que trabajará para un tercero, con las prestaciones mínimas de ley y reduciendo de esta forma sus costos; sin embargo, la responsabilidad sigue siendo del empleador que recibe el servicio; con mucha habilidad y buenos abogados las empresas se defienden, limitan la formación de sindicatos y por supuesto la defensa de los trabajadores. El problema de contratar este tipo de servicios radica en la honestidad y el buen cumplimiento de las leyes por parte de las empresas arrendadoras. Por otro lado, cómo se exigirá un compromiso a los trabajadores cuando el empleador original no lo tiene con ellos. La lealtad debe existir en los dos sentidos y esto puede ser causa de que los trabajadores no den el servicio esperado o los productos con la calidad que el cliente desea.

Sitios Web de prestaciones

Para reducir los costos por administrar las prestaciones, muchos empleadores permiten a los trabajadores administrar gran parte de los cambios en sus propias prestaciones (dependientes, 401[k], plan de salud, etcétera) por sí mismos, a través del sitio Web de la empresa (o un proveedor externo).

Los empleadores agregan nuevos servicios a sus sitios Web de prestaciones. Además de ofrecer cuestiones como autoinscripción, el sitio Web de la compañía aseguradora USAA ayuda a los individuos a lograr mejor equilibrio trabajo-vida. Por ejemplo, dé clic en el menú “today, I’m feeling ...” (hoy me siento...). Aquí los trabajadores pueden responder a una lista de palabras (como “estresado”) y a partir de ahí ver sugerencias para lidiar con (en este caso) el estrés. Al ir a “mi hijo se porta mal”, el trabajador tiene acceso a recursos como una “guía para tratar problemas de comportamiento infantil”.⁸⁹

Estrategia y RH

Las empresas actuales quieren garantizar que sus planes de remuneración **1.** agreguen valor en términos de, **2.** promover el desempeño del trabajador que requieren para **3.** lograr las metas estratégicas de la empresa. En consecuencia, los empleadores deben preguntarse: ¿nuestro plan de remuneración total (en términos de salario base, incentivos a corto y largo plazos, y prestaciones) tiene sentido en cuanto a nuestras metas estratégicas? Responder a esto requiere dos preguntas adicionales: ¿qué habilidades y desempeño requiere el logro de nuestras metas estratégicas? Y, ¿nuestros planes de remuneración son congruentes en términos de los desempeños específicos que esperamos de nuestros trabajadores?

Quizá parezca contra intuitivo, pero recortar los niveles de pago no siempre se traduce en mayores utilidades, ya que uno también debe tomar en cuenta productividad y calidad. Las políticas de remuneración de Wegman’s Food Market ilustran lo anterior.

Con la competencia de Wal-Mart y otras cadenas, Wegman's eligió pagar salarios por arriba del promedio y ofreció a todos sus trabajadores cobertura de salud gratuita. La suposición de los gerentes, como dice su jefe de recursos humanos, es que "si nos hacemos cargo de nuestros trabajadores, ellos se harán cargo de nuestros clientes".⁹⁰ La estrategia de remuneración de Wegman's parece funcionar. Sus tiendas más grandes promedian cada una alrededor de \$950,000 a la semana en ventas, en comparación con el promedio nacional de alrededor de \$361,564 para tiendas de abarrotes. Asimismo, las cifras de retención de empleados de esta compañía están también por encima del promedio nacional para establecimientos minoristas. La administración de Wegman's decidió que su estrategia competitiva era competir contra otras cadenas de abarrotes (incluyendo a Wal-Mart) con base en productividad y calidad del servicio. Su estrategia de remuneración apoya de manera efectiva dicha estrategia competitiva.

Repaso

Resumen

1. Establecer niveles de pago involucra cinco pasos: realizar encuestas salariales, valorar puestos, desarrollar niveles de pago, usar curvas de salarios y desarrollar rangos de pago.
2. La valoración de puestos de trabajo tiene la intención de determinar el valor relativo de un puesto. Compara los puestos entre sí con base en su contenido, que generalmente se define en términos de factores sujetos a compensación como habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.
3. La mayoría de los gerentes agrupan puestos similares en niveles salariales con propósitos de remuneración. Tales niveles están compuestos de puestos de trabajo con dificultad o importancia aproximadamente similar, según determina la valoración de puestos.
4. Desarrollar un plan de remuneración para personal ejecutivo, gerencial y profesional es complicado, por el hecho de que factores como desempeño y creatividad deben tener prioridad sobre factores estáticos como condiciones de trabajo. Por lo tanto, los niveles del mercado, el desempeño, y los incentivos y las prestaciones tienen un papel mucho mayor que la valoración de puestos para dichos empleados.
5. *Broadbanding* (o bandas anchas) significa ajustar los niveles y rangos salariales en tan sólo unos cuantos niveles o bandas anchas, cada uno de los cuales contiene entonces un rango relativamente amplio de puestos de trabajo y niveles salariales.
6. El pago a destajo es el tipo más antiguo de plan de incentivos; a un trabajador se le paga una parte de su sueldo por cada unidad que produce. Con un plan a destajo directo, a los trabajadores se les paga sobre la base del número de unidades producidas. Con un plan a destajo garantizado, cada trabajador recibe su tarifa base (como el salario mínimo) sin importar cuántas unidades produzca.
7. La participación en las utilidades y el plan Scanlon son ejemplos de planes de incentivos de toda la organización. El problema con tales planes es que el vínculo entre los esfuerzos individuales y las recompensas en ocasiones no resulta claro. Los aumentos por mérito son otro popular plan de incentivos.
8. Las prestaciones de remuneración complementaria ofrecen paga por tiempo no laborado. Incluyen seguro de desempleo, pago de vacaciones y días feriados, indemnizaciones y prestaciones por desempleo complementarias.
9. Las prestaciones en seguros son otro tipo de prestación para el empleado. La indemnización de los trabajadores, por ejemplo, tiene la intención de garantizar prestaciones de ingreso y médicas expedidas para atender a las víctimas de accidentes o a sus dependientes, sin importar la culpabilidad. La mayoría de los empleadores también brindan seguros

de vida grupales y seguros de hospitalización, por accidente y discapacidad grupales.

10. Dos tipos de prestaciones de jubilación son la seguridad social y las pensiones. La seguridad social cubre no sólo prestaciones por jubilación, sino también prestaciones a los deudos y por discapacidad. Uno de los temas cruciales en la planeación de las pensiones es

la **protección** (o *vesting*) del dinero que el empleador y el trabajador colocaron en el fondo de pensión de este último, que no puede confiscarse por razón alguna. La LSTJ garantiza que los derechos de pensión estén protegidos después de una cantidad de tiempo razonable.

Términos clave

- remuneración de trabajadores
- ley de estándares laborales justos
- ley de igual remuneración
- ley de derechos civiles
- encuestas salariales (o de remuneración)
- valoración de puestos de trabajo
- factores sujetos a compensación
- método de clasificación
- curva salarial
- plan de incentivos
- pago a destajo
- opciones de compra de acciones
- aumento por méritos (aumento salarial meritario)
- plan de participación en las utilidades
- plan de adquisición de acciones para los asalariados
- ley de seguridad del ingreso para trabajadores jubilados
- plan Scanlon
- plan de participación en las ganancias
- prestaciones y beneficios
- indemnización por cesantía
- indemnización de los trabajadores
- plan de beneficio definido
- plan de aportación definida
- portabilidad
- protección
- programas de ayuda para el trabajador
- plan flexible de prestaciones

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. ¿Cuál es la diferencia entre puestos de trabajo exentos y no exentos?
2. ¿Cuál es la relación entre factores sujetos a compensación y especificaciones del puesto?
3. De manera individual o en equipos, realicen encuestas salariales para las siguientes posiciones: contador de nivel inicial e ingeniero químico de nivel inicial. ¿Qué fuentes usó y qué conclusiones extrajo? Si usted fuera el gerente de RH para un despacho de ingeniería local, ¿cuánto recomendaría pagar a cada puesto?
4. De manera individual o en equipos, use encuestas salariales publicadas (en Internet u otros lugares) para determinar los sueldos del área local para las siguientes posiciones: archivista nivel I, asistente de contabilidad nivel II y secretaria nivel V. ¿Cómo se comparan las cifras publicadas con los puestos de trabajo comparables mencionados en el periódico dominical? ¿Qué cree usted que explica las discrepancias?
5. De manera individual o en equipos, use el método de clasificación para evaluar el valor relativo de los puestos de trabajo mencionados en la pregunta 4. (Puede usar la O*NET del Departamento de Trabajo estadounidense como auxiliar.) ¿En qué medida los sueldos del área local para dichos puestos corresponden con sus valoraciones de los puestos?
6. De manera individual o en equipo, desarrolle un plan de incentivos para las siguientes posiciones: ingeniero químico, gerente de planta y vendedor de autos semi-nuevos. ¿Qué factores tuvo que considerar para llegar a sus conclusiones?

7. Un sistema universitario estatal en el sureste instituyó un programa de incentivos para profesores con su personal docente. A los comités de profesores dentro de las facultades de la universidad se les pidió otorgar aumentos de \$5,000 (no bonos) a alrededor del 40% de los miembros de su personal docente, con base en cuán buen desempeño tuvieron al enseñar a los estudiantes universitarios y a cuántos enseñaron por año. ¿Cuáles son las ventajas potenciales y dificultades de tal programa de incentivos? ¿Considera que el personal docente aceptó de buen grado el programa? ¿Cree que tuvo el efecto deseado?
8. ¿Qué es un aumento por méritos? ¿Cree que sea buena idea otorgar a los empleados aumentos salariales por méritos? ¿Por qué?
9. De manera individual o en equipo, investigue y recopile una lista de las prestaciones disponibles a los siguientes individuos: el jefe del aeropuerto de su localidad, el director de su escuela o universidad, el presidente de una gran compañía en su área. ¿Todos ellos tienen ciertas prestaciones en común? ¿Qué cree, explique las diferencias?
10. Usted es el consultor de RH de un pequeño negocio con más o menos 40 empleados. En el momento actual, la empresa ofrece 5 días de vacaciones, cinco días feriado pagados y prestaciones obligatorias legalmente como pagos por seguro de desempleo. Desarrolle una lista de otras prestaciones que crea deba ofrecer la empresa, junto con sus razones para sugerirlas.
11. Recientemente se informó en las noticias que el sueldo promedio para la mayoría de los rectores de universidad era de aproximadamente \$250,000 anuales, pero que unos cuantos ganaban mucho más. Por ejemplo, el nuevo rector de Vanderbilt recibió \$852,000 en un año reciente. Discuta por qué pagaría (o no pagaría) a los rectores universitarios tanto o más de lo que pagaría a directores generales corporativos.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

Estudio de caso: Desigualdades salariales en Acme Manufacturing

Joe Black intentaba imaginar qué hacer con un problema de la situación salarial que tenía en su planta. Recientemente, Black asumió el cargo de presidente de Acme Manufacturing. El fundador, Bill George, había sido presidente durante 35 años. La compañía era una empresa familiar que se ubicaba en una pequeña ciudad al este de Arkansas. Tenía aproximadamente 250 trabajadores y era el empleador más grande de la comunidad. Black era miembro de la familia propietaria de Acme, pero nunca había trabajado para la compañía antes de convertirse en su presidente. Tenía una maestría en administración y un título de abogado, más 15 años de experiencia administrativa con una gran organización manufacturera, donde fue vicepresidente de recursos humanos cuando decidió cambiarse a Acme.

Poco tiempo después de llegar a Acme, Black comenzó a notar que había considerable desigualdad en la estructura de pagos de los asalariados. Una plática con el director de recursos humanos lo llevó a creer que el sueldo de los trabajadores era más una cuestión de negociación individual con el presidente anterior. El pago por hora de los trabajadores de la fábrica no era parte del problema, ya que estaban sindicalizados y sus salarios se establecían mediante negociación colectiva. Un análisis de la nómina de asalariados demostró que había 25 trabajadores, que variaban en remuneración desde la del presidente hasta la de la recepcionista. Un examen más cercano mostró que 14 de los asalariados eran mujeres. Tres de ellas eran supervisoras de fábrica de primera línea y una era la directora de RH. Las otras 10 no eran empleadas administrativas.

Este análisis también evidenció que la directora de recursos humanos parecía estar mal remunerada, y que a las tres supervisoras se les pagaba un poco menos que a cualquiera de los supervisores hombres. Sin embargo, no había puestos de supervisión similares en los que hubiera titulares tanto hombres como mujeres. Cuando se le preguntó, la directora de RH señaló que creía que a las supervisoras quizá se les pagaba menos principal-

mente porque eran mujeres, y tal vez Bill George no creía que las mujeres necesitaran tanto dinero porque tenían esposos que trabajaban. No obstante, agregó que quizá se les pagaba menos porque supervisaban a trabajadores menos habilitados que los supervisados por los hombres. Black no estaba seguro de que eso fuera cierto.

La compañía de la que se cambió Black tenía buen sistema de valoración de puestos de trabajo. Aunque estaba bastante familiarizado y tenía habilidad con esta herramienta de remuneración, Black no disponía del tiempo para realizar un estudio de valoración de puestos en Acme. Por lo tanto, decidió contratar a un consultor de remuneraciones de una universidad cercana para que lo ayudara. Juntos decidieron que los 25 puestos asalariados debían estar en el grupo de valoración de puestos, que debía usarse un método de clasificación en la valoración de puestos, y que las descripciones de puestos recientemente completada por la directora de RH estaban al corriente, eran precisas y útiles en el estudio.

La valoración de puestos mostró que no había evidencia de desigualdades o discriminación importantes en los puestos no administrativos, pero que la directora de RH y las tres supervisoras recibían un sueldo bajo en relación con empleados asalariados varones comparables.

Black no estaba seguro de qué hacer. Él sabía que, si las supervisoras llevaban el caso a la oficina local de CIOE, la compañía podría ser declarada culpable por discriminación de género y entonces tendría que pagar considerables salarios caídos. Temía que, si a estas mujeres les daba un aumento salarial inmediato, suficientemente grande como para llevarlo a donde debería estar, los supervisores varones se molestarían y las supervisoras podrían comprender la situación total y exigir el pago retroactivo. La directora de RH dijo a Black que las supervisoras nunca se habían quejado acerca de las diferencias salariales, y que probablemente no conocían la ley en alguna medida.

La directora de RH estuvo de acuerdo en realizar un aumento salarial considerable sin pago retroactivo, de modo que se resolvió esa parte del problema. Black consideró que tenía cuatro opciones en relación con las supervisoras:

1. Dejar todo igual.
2. Aumentar gradualmente los salarios de las supervisoras.
3. Aumentar sus salarios de inmediato.
4. Llamar a las tres supervisoras a su oficina, discutir la situación con ellas y en conjunto decidir qué hacer. ■

PREGUNTAS

1. ¿Qué haría si fuese Black? ¿Por qué?
2. ¿Cómo cree que la compañía llegó a una situación como ésta en primer lugar?
3. ¿Por qué sugeriría a Black seguir la alternativa que sugirió?

Fuente: Este caso fue preparado por el profesor James C. Hodgetts, del Fogelman College of Business and Economics, de la University of Memphis. Todos los nombres están cambiados. Se utiliza con autorización.

Seguimiento de un caso:

LearnInMotion.com: El plan de incentivos

De todos sus programas de RH, los relacionados con la remuneración por desempeño e incentivos son los más completamente desarrollados de LearnInMotion.com. Por alguna razón, la firma de capital de riesgo que la financió fue muy explícita acerca de reservar al menos 10% de las acciones de la compañía como incentivos para los trabajadores.

El acuerdo con la firma de capital de riesgo también incluyó términos y condiciones muy explícitos, en cuanto al plan de opción de compra de acciones de LearnInMotion. El acuerdo de fondeo de riesgo incluía, entre sus más o menos 500 páginas, un acuerdo específico escrito que LearnInMotion.com tendría que enviar a cada uno de sus trabajadores, y plantea los detalles del plan de opciones de compra de acciones de la compañía. Aunque había cierta flexibilidad, los detalles del plan de opciones de compra de acciones se resumían a lo siguiente: **1.** los trabajadores conseguirían opciones de compra de acciones (el derecho a comprar acciones de LearnInMotion.com) a un precio igual a 15% menos que el fondo de capital de riesgo pagado por dichas acciones cuando fundearon LearnInMotion.com; **2.** las acciones tendrán un crono-

grama de adquisición de derechos de 36 meses, con un tercio de las acciones protegidas, una vez que el trabajador haya completado 12 meses completos de servicio con la compañía, y un tercio protegido al completar exitosamente cada uno de los siguientes dos periodos de 12 meses completos de servicio; **3.** si un trabajador deja la compañía por cualquier razón antes de sus primeros 12 meses completos con la empresa, el individuo no será elegible para las opciones de compra de acciones; **4.** si la persona tiene opciones de compra de acciones y deja la empresa por cualquier razón, debe ejercer las opciones dentro de 90 días a la fecha de salida de la empresa, o perderá el derecho de ejercerlas.

El número real de opciones que consigue un trabajador depende del poder de negociación del individuo, y de cuánto Jennifer y Mel consideran que el individuo brinda a la compañía: Las opciones concedidas por lo general varían desde opciones para comprar 10,000 acciones para algunos trabajadores, hasta 50,000 acciones para otros; sin embargo, esto no ha levantado cuestionamientos hasta la fecha. Cuando se contrata a un nuevo empleado, éste recibe una carta de oferta, la cual brinda detalles mínimos en cuanto

al plan de opciones; después de que el individuo completa el periodo de inducción de 90 días, recibe el documento de cinco páginas que describe el plan de opciones de compra de acciones que firman Jennifer o Mel, así como el trabajador.

Más allá de eso, el único plan de incentivos de la compañía es para los dos vendedores. Además de sus respectivos sueldos, ambos vendedores reciben alrededor de 20% de cualquier venta que realicen, ya sean ventas por espacios publicitarios o comisiones por vender cursos. Para Jennifer y Mel no está claro si este incentivo es efectivo. Cada vendedor tiene un salario base sin importar lo que vendan (uno gana alrededor de \$50,000; y el otro, más o menos \$35,000). Sin embargo, las ventas simplemente no suben a los niveles anticipados. Jennifer y Mel no están seguros por qué. Podría ser que la publicidad en Internet se agotó después de marzo de 2000. Podría ser que su modelo de negocio no es bueno, y no hay suficiente demanda para los servicios de su compañía. Quizá cobren demasiado o muy poco. Tal vez los vendedores no sean capaces de hacer el trabajo debido a habilidades o capacita-

ción inadecuadas. O, desde luego, podría ser el plan de incentivos. (“O quizá todo lo anterior”, como señaló Mel un tanto abatido un viernes en la tarde.) Ellos quieren descubrir cuál es el problema. Quieren que usted, su asesor gerencial, les ayude a averiguar qué hacer. Veamos lo que quieren que haga por ellos. ■

PREGUNTAS Y TAREAS

1. Hasta este momento, se ha otorgado sólo una pequeña fracción de las opciones de compra de acciones disponibles para distribución. ¿Debería darse a alguien o a todos opciones adicionales? ¿Por qué?
2. ¿Debe colocarse a otros trabajadores en un plan de remuneración por desempeño que, de alguna forma, vincule su sueldo mensual o anual con las ventas de la compañía? ¿Por qué? Si es así, ¿cómo debería hacerse?
3. ¿Existe algún otro plan de incentivos que usted considere que funcionaría mejor para los vendedores? ¿Cuál sería?
4. En general, ¿cuál cree que sea el problema de las ventas?

EJERCICIO DE EXPERIENCIA

Valoración de puestos en la universidad

Propósito: El objetivo de este ejercicio es darle experiencia para realizar una valoración de puestos de trabajo usando el método de clasificación.

Conocimientos requeridos: Usted debe estar totalmente familiarizado con el método de clasificación para la valoración de puestos y obtener (o escribir) descripciones de puestos para el decano, el jefe de departamento y su profesor de la universidad.

Cómo organizar el ejercicio/Instrucciones: Divida la clase en equipos de cuatro o cinco estudiantes. Los equipos realizarán una valoración de

puestos de las posiciones de decano, jefe de departamento y profesor usando el método de clasificación.

1. Realice una valoración de puestos por clasificación. Puede usar uno o más factores sujetos a compensación.
2. Si el tiempo lo permite, un vocero de cada equipo expondrá frente a la clase las valoraciones de su equipo. ¿Los equipos terminaron aproximadamente con los mismos resultados? ¿En qué difieren? ¿Por qué usted cree que difieran?

Referencias

1. Elayne Robertson Demby, "Two Stores Refused to Join the Race to the Bottom for Benefits and Wages", *Workforce Management* (febrero de 2004), pp. 57-59.
2. Richard Henderson, *Compensation Management* (Reston, VA: Reston 1980), Joseph Martocchio, *Strategic Compensation* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), pp. 44-60.
3. "Senate Passes Minimum Wage Increase that Includes Small-Business Tax Provisions", *RNA Bulletin to Management* (6 de febrero de 2007), p. 41; www.dol.gov/esa/whd/flsa/, consultado el 12 de agosto de 2007.
4. Para una descripción de los requisitos de exención consulte Jeffrey Friedman, "The Fair Labor Standards Act Today: A Primer", *Compensation* (enero/febrero de 2002), p. 51-54.
5. "Employer Ordered to Pay \$2 Million in Overtime", *BNA Bulletin to Management* (26 de septiembre de 1996), pp. 308-309. Véase también "Restaurant Managers Awarded \$2.9 Million in Overtime Wages [or Nonmanagement Work]", *BNA Bulletin to Management* (30 de agosto de 2001), p. 275.
6. Puesto que las reglas de tiempo extra y salario mínimo cambiaron en 2004, exactamente cómo aplicar dichas reglas todavía está en marcha. Si existen dudas acerca de elegibilidad para exención, probablemente sea mejor verificar con la oficina local del Ministerio del Trabajo. Véase, por ejemplo, "Attorneys Say FLSA Draws a Fine Line between Exempt/Nonexempt Employees", *BNA Bulletin to Management* (5 de julio de 2005), p. 219; "DOL Releases Letters on Administrative Exemption, Overtime", *BNA Bulletin to Management* (18 de octubre de 2005), p. 335.
7. Véase, por ejemplo, Jeffrey Friedman, "The Fair Labor Standards Act Today: A Primer", *Compensation* (enero/febrero 2002), p. 53; Andre Honoree, "The New Fair Labor Standards Act Regulations and the Sales Force: Who Is Entitled to Overtime Pay?", *Compensation & Benefits Review* (enero/febrero de 2006), p. 31; www.shrm.org/issues/FLSA, acceso el 12 de agosto de 2007; www.dol.gov/esa/whd/flsa/, acceso al 12 de agosto de 2007.
8. *BNA Bulletin to Management*, "Wal-Mart to Pay More than \$33 Million in Settlement with the DOL Involving Overtime" (30 de enero de 2007), p. 33.
9. Ramón Muñoz, *Derecho del trabajo*, Tomo II, Porrúa, México, 1983.
10. Henderson, *Compensation Management*, pp. 101-127.
11. "Salaries for Similar Jobs Vary Significantly across the United States", *Compensation & Benefits Review* (enero/febrero de 2006), p. 9.
12. Jessica Marquez, "Raising the Performance Bar", *Workforce Management* (24 abril de 2006), pp. 31-32.
13. James DeConick y Dane Bachmann, "An Analysis of Turnover among Retail Buyers", *Journal of Business Research* 58, núm. 7 (julio de 2005), pp. 874-882.
14. Véase, por ejemplo, "Who Needs Midpoints? On-Line Pay Forums Are Convincing Workers of Their Net Worth", *BNA Bulletin to Management* (9 de marzo de 2000), p. 73; y David Terpstra y Andre Honoree, "The Relative Importance of External, Internal, Individual, and Procedural Equity to Pay Satisfaction", *Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre de 2003), pp. 67-74.
15. Allison Wellner, "Salaries in Site", *HR Magazine* (mayo de 2001), pp. 89-96. Véase también "Web Access Transforms Compensation Surveys", *Workforce Management* (24 de abril de 2006); p. 34.
16. Syed Tahir Hijazi, "Determinants of Executive Compensation and Its Impact on Organizational Performance", *Compensation & Benefits Review* (marzo/abril de 2007), pp. 58-59.
17. Mark Mehzer y Howard Goldsmith, "Executive Compensation for Growth Companies", *Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre 1997), pp. 41-50. Véase también Bruce Ellig, "Executive Pay: A Primer", *Compensation & Benefits Review* (enero/febrero de 2003), pp. 44-50.
18. "Executive Pay", *Wall Street Journal* (11 de abril de 1996), pp. R16, R170; y Fay Hansen, "Current Trends in Compensation and Benefits", *Compensation and Benefits Review* 36, núm. 2 (marzo/abril de 2004), pp. 7-8.

19. Patricia Zingheim y Jay Schuster, "Designing Pay and Rewards in Professional Services Companies", *Compensation & Benefits Review* (enero/febrero de 2007), pp. 55-62.
20. *Ibid.*, p. 60.
21. Véase, por ejemplo, Patricia Zingheim y Jay Schuster, "The Next Decade for Pay and Rewards", *Compensation and Benefits Review* (enero/febrero de 2005), p. 29; y Patricia Zingheim y Jay Schuster, "What Are Key Pay Issues Right Now?", *Compensation & Benefits Review* (mayo/junio de 2007), pp. 51-55.
22. Otra tendencia dudosa es que las disparidades salariales en Estados Unidos van a la alza. Quienes tienen altos salarios han visto que su remuneración se elevó mucho más rápido en los pasados 20 años que quienes están en el fondo. La creciente demanda por las habilidades provenientes de la educación (por ejemplo, para trabajadores más capacitados conforme las instalaciones de producción se vuelven computarizadas) explica mucho de esto. La brecha salarial no ha crecido tanto en Europa, en parte porque "los sindicatos en Europa fueron y todavía son más poderosos y capaces de mantener los salarios [de los trabajadores]". Thomas Atchison, "Salary Trends in the United States and Europe", *Compensation & Benefits Review* (enero/febrero de 2007), p. 36.
23. Véase por ejemplo, Hai-Ming Chen *et al.*, "Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century", *Compensation & Benefits Review* (noviembre/diciembre de 2006), pp. 64-70.
24. Ve, por ejemplo, Robert Henneman y Peter LeBlanc, "Development of an Approach for Valuing Knowledge Work", *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 2002), p. 47.
25. Martocchio, *Strategic Compensation*, p. 168.
26. Jamison Bandler y Charles Foreile, "How a Giant Insurer Decided to Oust Hugely Successful CEO", *Wall Street Journal* (7 de diciembre de 2006), p. A1.
27. Mark Poerio y Eric Keller, "Executive Compensation 2005: Many Forces, One Direction", *Compensation & Benefits Review* (mayo/junio de 2005), pp. 34-40.
28. Bobby Watson Jr. y Gangaram Singh, "Global Pay Systems: Compensation in Support of Multinational Strategy", *Compensation and Benefits Review* (enero/febrero de 2005), pp. 33-36.
29. El gobierno federal estadounidense también introdujo recientemente reglas de divulgación, y afectan la remuneración de los ejecutivos. Por ejemplo, las corporaciones ahora deben mencionar una sola cifra para representar la paga total de un ejecutivo, incluyendo salario, bonos, gratificaciones, incentivos a largo plazo y prestaciones de jubilación. También deben ser más diligentes al mencionar todas las gratificaciones de los ejecutivos. El efecto neto de esta mayor transparencia probablemente será presionar a los empleados para vincular cada vez más la remuneración de sus ejecutivos con el desempeño de la compañía. Véase Brent Longnecker y James Krueger, "The Next Wave of Compensation Disclosure", *Compensation & Benefits Review* (enero/febrero de 2007), pp. 50-54.
30. *Ibid.*
31. Note que el empleador necesita estar al pendiente de instituir tantos planes de incentivos (bonos en efectivo, opciones de compra de acciones, programas de reconocimiento, etcétera) ligados a tantos comportamientos diferentes que los trabajadores no tengan una imagen clara de las prioridades del empleador. Stephen Rubinfeld y Jennifer David, "Multiple Employee Incentive Plans: Too Much of a Good Thing?", *Compensation & Benefits Review* (marzo/abril de 2006), pp. 35-43.
32. Richard Seaman, "Rejuvenating an Organization with Team Pay", *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 1997), pp. 25-30.
33. Mark Meltzer y Howard Goldsmith, "Executive Compensation for Growth Companies", *Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre de 1997), pp. 41-50; y Barbara Kiviat, "Everyone into the Bonus Pool", *Time* (15 de diciembre de 2003), p. A5.
34. *Ibid.* Véase también Eric Krell, "Getting a Grip on Executive Pay", *Workforce* (febrero de 2003), pp. 30-32, y "Realities of Executive Compensation-2006/2007 Report on Executive Pay and Stock Options", www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=2006-US-0085&page=1, acceso el 20 de mayo de 2007.
35. Meltzer y Goldsmith, "Executive Compensation", pp. 47-48. Véase también Steven Balsam y Setiyono Miharjo, "The Effect of Equity Compensation on Voluntary Executive

- Turnover”, *The Journal of Accounting and Economics* 43, núm. 1 (marzo de 2007), p. 95.
36. Elaine Denby, “Weighing Your Options”, *HR Magazine* (noviembre de 2002), p. 46.
 37. “Impact of Sarbanes-Oxley on Executive Compensation”, descargado el 11 de diciembre de 2003 de www.thelenreid.com, Thelen, Reid, y Priest, L.L.P. Véase también Brent Cougnecker y James Krueger, “The Next Wave of Compensation Disclosure”, *Compensation & Benefits Review* (enero/febrero de 2007), pp. 50-54.
 38. S. Scott Sands, “Ineffective Quotas: The Hidden Threat to Sales Compensation Plans”, *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 2000), pp. 35-42. “Driving Profitable Sales Growth: 2006/2007 Report on Sales Effectiveness”, www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=2006-US-0060&page=1, consultado el 20 de mayo de 2007.
 39. Peter Gundy, “Sales Compensation Programs: Built to Last”, *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 2002), pp. 21-28.
 40. James M. Pappas y Karen E. Flaherty, “The Moderating Role of Individual-Difference Variables in Compensation Research”, *Journal of Managerial Psychology* 21, núm. 1 (enero de 2006), pp. 19-35.
 41. Peter Glendinning, “Kicking the Tires of Automotive Sales Compensation”, *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 2000), pp. 47-53; y Michele Marchetti, “Why Sales Contests Don’t Work”, *Sales and Marketing Management* 156 (enero de 2004), p. 19.
 42. Véase, por ejemplo, Suzanne Peterson y Fred Luthans, “The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business Unit Outcomes over Time”, *The Journal of Applied Psychology* 91, núm. 1 (2006), pp. 156-165.
 43. Leslie Yerkes, “Motivating Workers in Tough Times”, *Incentives* 75, núm. 10 (octubre de 2001), p. 120. Véase también “Incentives, Motivation and Work place Performance”, *Incentive Research Foundation*, www.incentivescentral.org/employees/whitepapers, consultado el 19 de mayo de 2007.
 44. *Ibid.* Véase también Chris Taylor, “On-the-Spot Incentives”, *HR Magazine* (mayo de 2004), pp. 80-85.
 45. Charlotte Huff, “Recognition that Resonates”, *Workforce Management* (11 de septiembre de 2006), pp. 25-29. Véase también Scott Jeffrey y Victoria Schaffer, “The Motivational Properties of Tangible Incentives”, *Compensation & Benefits Review* (mayo/junio de 2007), pp. 44-50.
 46. Seongsu Kim, “Does Profit Sharing Increase Firms’ Profits?”, *Journal of Labor Research* (primavera 1998), pp. 351-371. Véase también Jacqueline Coyle-Shapiro *et al.*, “Using Profit-Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of the Effects on Trust and Commitment”, *Human Resource Management* 41, núm. 4 (invierno de 2002), pp. 423-449.
 47. James Sesil *et al.*, “Broad-Based Employee Stock Options in U.S. New Economy Firms”, *British Journal of Industrial Relations* 40, núm. 2 (junio de 2002), pp. 273-294.
 48. John Gamble, “ESOPs: Financial Performance and Federal Tax incentives”, *Journal of Labor Research* 9, núm. 3 (verano de 1998), pp. 529-542.
 49. “Time Warner Stops Granting Stock Options to Most of Staff”, *New York Times* (19 de febrero de 2005), p. nd.
 50. Brian Moore y Timothy Ross, *The Scanlon Way to Improved Productivity: A Practical Guide* (Nueva York: Wiley, 1978), p. 2. Véase también Woodruff Imberman, “Is Gainsharing the Wave of the Future?”, *Management Accounting* (noviembre de 1995), pp. 35-38.
 51. Basado en parte en Steven Markham, K. Dow Scott y Walter Cox Jr., “The Evolutionary Development of a Scanlon Plan”, *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 1992), pp. 50-56.
 52. *Ibid.*, p. 51.
 53. Moore y Ross, *Scanlon Way to Improved Productivity*, pp. 1-2.
 54. Robert Renn *et al.*, “Earnings and Risk incentive Plans: A Performance, Satisfaction and Turnover Dilemma”, *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 2001), pp. 68-72.
 55. Janet Wiscombe, “Can Pay for Performance Really Work?”, *Workforce* (agosto de 2001), p. 30.
 56. Susan Marks, “Incentives that Really Reward and Motivate”, *Workforce* (junio de 2001), pp. 108-114.

57. William Bulkeley, "Incentives System Fine-Tunes Pay/Bonus Plans", *Wall Street Journal* (16 de agosto de 2001): p. B4.
58. Nina McIntyre, "EIM Technology to Successfully Motivate Employees", *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 2001), pp. 57-60.
59. Jeremy Wuillner, "Plenty of Incentives to Use E.I.M. Software Systems", *American Banker* 168, núm. 129 (8 de julio de 2003), p. 680.
60. Kathleen Cholewka, "Tech Tools", *Sales and Marketing Management* 153, núm. 7 (julio de 2001), p. 24. Véase también Andrew Perlmutter, "Taking Motivation and Recognition Online", *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 2002), pp. 70-74.
61. "Survey Finds 99 Percent of Employers Providing Health-Care Benefits", *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 2002), p. 11. Véase también National Compensation Survey: Employee Benefits in Private Industry in the United States, marzo de 2006, U.S. Department of Labor, U.S. Bureau of Labor Statistics, agosto de 2006.
62. "Employers Face Fifth Successive Year of Major Health Cost Increases, Survey Finds", *BNA Human Resources Report* (6 de octubre de 2003): 1050; y National Compensation Survey: Employee Benefits in Private Industry in the United States, marzo de 2006, U.S. Department of Labor, U.S. Bureau of Labor Statistics, agosto de 2006.
63. Véase, por ejemplo, Laurie Nacht, "Make an Appealing Case: How to Prepare for and Present an Unemployment Insurance Appeal", *Society for Human Resource Management Legal Report* (marzo/abril de 2004), pp. 1-8.
64. "Unscheduled Employee Absences Cost Companies More than Ever", *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 2003), p. 19.
65. "SHRM Benefits Survey Finds Growth in Employer Use of Paid Leave Pools", *BNA Bulletin to Management* (21 de marzo de 2002), p. 89.
66. Terry Baglieri, "Severance Pay", www.SHRM.org, consultado el 23 de diciembre de 2006.
67. Terry Baglieri, "Severance Pay", www.SHRM.org, acceso el 23 de diciembre de 2006.
68. "Workers Comp Claims Rise with Layoffs, but Employers Can Identify, Prevent Fraud", *BNA Bulletin to Management* (4 de octubre de 2001), p. 313.
69. "Healthcare Tops List of Value Benefits", *BNA Bulletin to Management* (24 de abril de 2007), p. 132.
70. "As Workers Feel the Effect of Cost Hikes, Employers Turn to Health Remedies", *BNA Bulletin to Management* (18 de abril de 2002), p. 121.
71. "High Deductible Plans Might Catch On", *BNA Human Resource Report* (15 de septiembre de 2003), p. 967.
72. "HR Outsourcing: Managing Costs and Maximizing Provider Relations", *BNA, Inc.* 21, núm. 11 (Washington, DC: noviembre de 2003), p. 10.
73. Ron Finch, "Preventive Services: Improving the Bottom Line for Employers and Employees", *Compensation & Benefits Review* (marzo/abril de 2005), p. 18.
74. *Ibid.* Véase también Josh Cable, "The Road to Wellness", *Occupational Hazards* (abril de 2007), pp. 23-27.
75. Vanessa Fuhrmanns, "Oops! As Health Plans Become More Complicated, They're Also Subject to a Lot More Costly Mistakes", *Wall Street Journal* (24 de enero de 2005), p. r4.
76. Betty Liddick, "Going the Distance for Health Savings", *HR Magazine* (marzo de 2007), pp. 51-55.
77. Martocchio, *Strategic Compensation*, pp. 245-248; y Lin Gensing-Pophal, "A Pension Formula that Pays Off", *HR Magazine* (febrero de 2003), pp. 58-62.
78. "New Pension Law Plus a Recent Court Ruling Doom Age-Related Suits, Practitioners Say", *BNA Bulletin to Management* 57, núm. 36 (5 de septiembre de 2006), pp. 281-282.
79. James Benson y Barbara Suzaki, "After Tax Reform, Part III: Planning Executive Benefits", *Compensation and Benefits Review* 20, núm. 2 (marzo/abril de 1988), pp. 45-57; "Post-Retirement Benefits Impact of FASB New Accounting Rule" (23 de febrero de 1989), p. 57.
80. Joseph O'Connell, "Using Employee Assistance Programs to Avoid Crises", *Long Island Business News* (19 de abril de 2002), p. 10.

81. Richard Buddin y Kanika Kapur, "The Effect of Employer-Sponsored Education on Job Mobility: Evidence from the U.S. Navy", *Industrial Relations* 44, núm. 2 (abril de 2005), pp. 341-363; véase también Michael Laff, "US Employers Tighten Reins on Tuition Reimbursement", *Training and Development* (julio de 2006), p. 18.
82. Sue Shellenbarger, "Companies Retool Time Off Policies to Prevent Burnout, Reward Performance", *Wall Street Journal* (5 de enero de 2006), p. D1.
83. Brian O'Connell, "No Baby Sitter? Emergency Child Care to the Rescue" (mayo de 2005), www.SHRM.org/rewards/library, acceso el 23 de diciembre de 2006; Kathy Gurchiek, "Give Us Your Sick", *HR Magazine* (enero de 2007), pp. 91-93.
84. "Employers Gain from Elder Care Programs by Boosting Workers Morale, Productivity", *RNA Bulletin to Management* 57, núm. 10 (7 de marzo de 2006), pp. 73-74.
85. Sue Shellenbarger, "The Mommy Drain: Employers Beer Up Perks to Lure New Mothers Back to Work", *Wall Street Journal* (28 de septiembre de 2006), p. D1.
86. "Making Up for Lost Time: How Employers Can Curb Excessive Unscheduled Absences", *BNA Human Resources Report* (20 de octubre de 2003), p. 1097.
87. Timothy Judge *et al.*, "Work Family Conflict and Emotions: Effects at Work and at Home", *Personnel Psychology* 50 núm. 9 (2006), pp. 779-814. (*Op. cit.*, p. 807.)
88. "Couples Want Flexible Benefits", *BNA Bulletin to Management* (19 de febrero de 1998), p. 53; *2003 Benefits Survey*, SHRM/SHRM Foundation, p. 2.
89. Scott Harper, "Online Resources System Boosts Worker Awareness", *BNA Bulletin to Management* (10 de abril de 2007), p. 119.
90. Elayne Robertson Demby, "Two Stores Refused to Join the Race to the Bottom for Benefits and Wages", *Workforce Management* (febrero de 2004), p. 57.

ÉTICA Y TRATO JUSTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Ética y trato justo en el trabajo
- ¿Qué determina el comportamiento ético en el trabajo?
- Ética, trato justo y el papel del gerente de RH
- Disciplina y privacidad de los trabajadores
- Gestión de los despidos

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Explicar *qué se entiende por comportamiento ético.*
- Analizar *los factores importantes que determinan el comportamiento ético en el trabajo.*
- Explicar, *al menos, cuatro formas específicas en las que la administración de RH puede influir en el comportamiento ético en el trabajo.*
- Ejercer *prácticas disciplinarias justas.*
- Analizar, *al menos, cuatro factores importantes en la administración efectiva de los despidos.*

INTRODUCCIÓN

Recientemente, Wal-Mart instituyó un nuevo sistema de horarios para los trabajadores, con la finalidad de mejorar la forma en que la firma aprovecha a su personal. Anteriormente, los empleados tenían turnos laborales predecibles, por ejemplo, martes a viernes de las 12:00 P.M. a las 5:00 P.M. Con el nuevo sistema, los trabajadores deben mencionar, en “formatos de disponibilidad”, qué horas durante el día o durante la noche están disponibles y quieren trabajar. Entonces, conforme el tráfico de clientes de la tienda aumenta o disminuye, los

supervisores decidirán si llaman a trabajar o envían a los empleados a sus casas para satisfacer la demanda. Lo anterior, resulta adecuado para las necesidades de suministro de personal de las tiendas. Sin embargo, muchos críticos de Wal-Mart opinan que este nuevo sistema, al forzar a los empleados a trabajar a horas relativamente impredecibles, terminará trastornando la vida familiar de muchos trabajadores, lo que sería injusto y poco ético.

ÉTICA Y TRATO JUSTO EN EL TRABAJO

La gente enfrenta dilemas éticos todos los días. Por ejemplo, ¿está mal usar el correo electrónico de la compañía por motivos personales? ¿Un obsequio de \$500 para el jefe es inaceptable? Compare sus respuestas con las de otros respondiendo el cuestionario de la figura 8.1.

FIGURA 8.1 Cuestionario sobre ética en el centro de trabajo, *The Wall Street Journal*

La difusión de la tecnología en el centro de trabajo plantea varias preguntas éticas nuevas, aunadas a otras preguntas tradicionales que todavía perduran. Compare sus respuestas con las de otras personas encuestadas, en la página 357.

Tecnología en la oficina	Obsequios y entretenimiento	Verdades y mentiras
1. ¿Es indebido usar el correo electrónico de la compañía por motivos personales? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	7. ¿Cuál es el valor a partir del cual se vuelve problemático un obsequio de un proveedor o un cliente? <input type="checkbox"/> \$25 <input type="checkbox"/> \$50 <input type="checkbox"/> \$100	13. ¿Está bien aceptar un certificado de regalo por un monto de \$250? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
2. ¿Es indebido usar el equipo de la oficina para ayudar a sus hijos o a su cónyuge a hacer sus tareas escolares? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	8. ¿Un obsequio de \$50 para el jefe es inaceptable? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	14. ¿Usted puede aceptar un premio de \$750 que ganó en un sorteo llevado a cabo por un proveedor? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
3. ¿Es indebido practicar juegos en la computadora de la oficina durante un día laboral? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	9. ¿Un obsequio de \$50 de parte del jefe es inaceptable? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	15. Debido a presiones laborales, ¿alguna vez abusó o mintió acerca de sus días de incapacidad por enfermedad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
4. ¿Es indebido usar el equipo de la oficina para hacer compras personales por Internet? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	10. ¿Es correcto aceptar, por parte de un proveedor, un par de boletos para el fútbol por un monto de \$200? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	16. Debido a presiones laborales, ¿alguna vez se apropió del mérito por el trabajo o la idea de alguien más? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
5. ¿Es poco ético culpar a la tecnología por un error que usted cometió? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	11. ¿Es correcto aceptar un par de boletos para el teatro por un monto de \$120? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
6. ¿Es poco ético visitar sitios Web pornográficos usando el equipo de la oficina? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	12. ¿Es correcto aceptar un arcón navideño (con viandas) por un monto de \$2,100? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

Aunque los encabezados de la prensa tienden a enfocarse en las fechorías financieras del tipo de la alta gerencia, en realidad muchas faltas éticas graves surgen de las tareas relacionadas con RH, como medidas disciplinarias, acoso sexual y evaluaciones del desempeño.¹ Un encuesta descubrió que 6 de los 10 asuntos éticos más importantes (seguridad en el centro de trabajo, seguridad de los expedientes del empleado, robo por parte de los trabajadores, acción afirmativa o coercitiva, trabajo comparable y derecho a la privacidad del empleado) estaban relacionados con RH.²

Desde luego, las actividades de RH no sólo deben ser un semillero potencial de yerro éticos. En vez de ello, las actividades de RH pueden impulsar un cambio ético positivo y jugar un rol fundamental en las campañas de la organización sobre cuestiones éticas. En esta y las siguientes secciones nos enfocaremos en la manera de lograrlo. Veamos primero qué significa *ética*.

El significado de ética

La **ética** se refiere a “los principios de conducta que rigen a un individuo o a un grupo”³ y, específicamente, a los estándares que una persona usa para decidir cuál debería ser su conducta. Las decisiones éticas siempre se caracterizan por dos cuestiones. Primero, las decisiones éticas siempre implican juicios normativos.⁴ Un juicio normativo tiene que ver con que “algo sea bueno o malo, correcto o equivocado, mejor o peor”.⁵ “Vistes falda y blusa” es un enunciado no normativo. “¡Es un gran traje!” es un enunciado normativo.

Las decisiones éticas –los principios de conducta– también se basan siempre en la *moralidad*, que entendemos como los estándares de comportamiento aceptados por una sociedad. Los estándares morales difieren de otros estándares en muchas formas.⁶ Tratan sobre asuntos cuyas consecuencias son muy importantes para el bienestar de la sociedad, como el asesinato, la mentira y la calumnia; no es factible establecerlos o cambiarlos por decisiones de cuerpos de autoridad como las legislaturas⁷ y deben predominar sobre el interés individual. Muchas personas creen que los juicios morales nunca son situacionales, pues argumentarían que algo que es moralmente correcto (o incorrecto) en una situación sería incorrecto (o correcto) en otra. Transgredir los estándares morales puede hacerlo sentir avergonzado o lleno de remordimiento.⁸

Ética y ley

Resulta sorprendente que la ley no sea la mejor guía acerca de aquello que es ético, ya que algo puede ser legal pero no correcto, y quizás algo pudiera ser correcto aunque fuera ilegal. Despedir sin notificación a un empleado de 38 años de edad con 20 años en la firma tal vez no sea ético, pero aún así es legal, por ejemplo. Algunos comportamientos son ilegales y no éticos. Patrick Gnazzo, Vicepresidente de Prácticas Empresariales de United Technologies Corp. (y ex abogado litigante) lo pone de esta forma: “No mentir, no engañar, no robar. Todos fuimos criados esencialmente con los mismos valores. La *ética* significa tomar decisiones que representen lo que usted apoya, no sólo lo que indican las leyes.”⁹

Ética, trato justo y justicia

Las compañías donde prevalecen la imparcialidad y la justicia también suelen ser organizaciones éticas. Un estudio concluyó que “en la medida en que los respondientes a la

encuesta creían que los empleados eran tratados con justicia [...] informaron menos comportamiento poco ético en sus organizaciones. También reportaron que cuando los trabajadores y sus organizaciones estaban al tanto de conflictos éticos era más probable que solicitaran consejo sobre algo ético”.¹⁰ De igual modo, “la contratación, la evaluación del desempeño, la disciplina y los despidos pueden ser conflictos éticos, ya que todos ellos involucran honestidad, justicia y la dignidad del individuo”.¹¹ En la práctica, el trato justo refleja acciones concretas como “los trabajadores son confiables”, “a los empleados se les trata con respeto” y “a los trabajadores se les trata con justicia” (véase la figura 8.2).¹²

Injusticia en el centro de trabajo

La injusticia en el centro laboral llega a ser evidente. Por ejemplo, algunos supervisores son bravucones en el lugar de trabajo, gritan o ridiculizan a los subalternos, los humillan y en ocasiones incluso los amenazan. No debería sorprender que los trabajadores de supervisores abusivos tengan más probabilidad de renunciar a sus puestos y de percibir menor satisfacción con su vida y su trabajo, así como mayor estrés si continúan ocupando tales puestos.¹³

Desde luego, el empleador siempre debe prohibir tal comportamiento y muchas firmas tienen políticas contra el hostigamiento. La política en el Departamento del Transporte de Oregon es la siguiente: “Todos los empleados, clientes, contratistas y visi-

FIGURA 8.2 Escala de percepciones de tratamiento interpersonal justo

¿Cómo es su organización la mayoría de las veces? Encierre en un círculo Sí cuando el reactivo describa a su organización, NO cuando no describa a su organización, y ? si usted no puede decidir.

EN ESTA ORGANIZACIÓN...

1. Se elogia a los empleados por su buen trabajo	Sí	?	No
2. Los supervisores gritan a los trabajadores (R)	Sí	?	No
3. Los supervisores tiene favoritos (R)	Sí	?	No
4. Los empleados son confiables	Sí	?	No
5. Las quejas de los trabajadores se tratan con efectividad	Sí	?	No
6. Los empleados son tratados como niños (R)	Sí	?	No
7. Los trabajadores son tratados con respeto	Sí	?	No
8. Las preguntas y problemas de los empleados se atienden a la brevedad	Sí	?	No
9. Se miente a los trabajadores (R)	Sí	?	No
10. Se ignoran las sugerencias de los empleados (R)	Sí	?	No
11. Los supervisores insultan a los trabajadores (R)	Sí	?	No
12. Se aprecia y reconoce el esfuerzo de los empleados	Sí	?	No
13. Los supervisores amenazan con despedir a los trabajadores (R)	Sí	?	No
14. Se trata con justicia a los empleados	Sí	?	No
15. Los compañeros de trabajo se ayudan mutuamente	Sí	?	No
16. Los compañeros de trabajo discuten entre sí (R)	Sí	?	No
17. Los compañeros de trabajo se denigran mutuamente (R)	Sí	?	No
18. Los compañeros de trabajo se respetan entre sí	Sí	?	No

Nota: R = el reactivo se califica a la inversa.

Fuente: Michelle A. Donovan *et al.*, “The Perceptions of Their Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace”, *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 5 (1998), p. 692. Copyright © 1997 por Michelle A. Donovan, Fritz Drasgow y Liberty J. Munson de la University of Illinois en Urbana-Champaign. Todos los derechos reservados.

tantes al sitio de trabajo tienen derecho a un ambiente laboral positivo, respetuoso y productivo; libre de conductas, acciones, [y] lenguaje que constituyan hostigamiento en el centro de trabajo.”¹⁴

¿Por qué tratar con justicia a los empleados?

Hay muchas razones por las cuales los gerentes deben ser justos e imparciales, y algunas son más claras que otras. La regla dorada es una razón evidente, como dice el gurú administrativo Peter Drucker: “no son empleados, son personas”, y el gerente tiene que tratar a la gente con dignidad y respeto. Una fuerza laboral cada vez más dispuesta al litigio es otra razón. El gerente quiere asegurarse de instituir procedimientos disciplinarios y de desahogo de pruebas que resistan el escrutinio de jueces y tribunales.

Lo que quizá no sea tan evidente es que las percepciones de justicia de los trabajadores también tienen ramificaciones organizacionales importantes. Las percepciones de justicia, por ejemplo, se relacionan con un mayor compromiso por parte de los empleados; mayor satisfacción con la organización, sus puestos y sus líderes; y mayores conductas de ciudadanos organizacionales.¹⁵

Ejemplo

Un estudio ofrece una ilustración vívida. Profesores universitarios completaron encuestas concernientes al grado en el cual veían que sus escuelas los amenazaban con justicia procedimental y distributiva. (Por lo general, los investigadores distinguen entre justicia procedimental y justicia distributiva. La primera se refiere a procesos justos, mientras que la última se refiere a resultados justos.) Las preguntas de la justicia procedimental incluían, por ejemplo: “En general, los procedimientos del departamento/escuela permiten la solicitud de aclaración, para información adicional acerca de una decisión.” Las preguntas de la justicia distributiva incluían: “Se me retribuye justamente considerando las responsabilidades que tengo.” Dichos profesores también llenaron cuestionarios de compromiso organizacional, en los cuales se incluían reactivos como: “Estoy orgulloso por decir a los demás que formo parte de este(a) departamento/escuela.” Luego, sus alumnos completaban las encuestas. En ellas, había reactivos como: “El profesor pone mucho esfuerzo para planear el contenido de este curso”, “el profesor fue comprensivo hacia mis necesidades” y “el profesor me trató con justicia”.

Los resultados fueron contundentes. Los profesores que percibieron justicias distributiva y procedimental altas reportaron mayor compromiso organizacional. Más aún, sus alumnos informaron niveles más altos de esfuerzo del profesor, comportamientos a favor de la sociedad y justicia, así como más reacciones positivas hacia sus profesores. “Sobre todo”, dice el investigador, “los resultados implican que el trato justo a los trabajadores tiene consecuencias organizacionales importantes...”¹⁶

¿QUÉ DETERMINA EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN EL TRABAJO?

El que el individuo actúe de manera ética en el trabajo, por lo general no es resultado de una sola cuestión. Veamos primero los factores que influyen en la conducta ética y luego, en la siguiente sección, trataremos los lineamientos que el gerente puede seguir para ayudar a que prevalezca la ética.

Factores individuales

Puesto que los individuos llevan a sus puestos de trabajo sus propias ideas acerca de lo que es moralmente correcto e incorrecto, la persona debería llevar la responsabilidad de gran parte del crédito (o la culpa) de las elecciones éticas que realice. Investigadores efectuaron una encuesta a directores generales, con la finalidad de explicar sus intenciones hacia involucrarse (o no involucrarse) en dos prácticas empresariales cuestionables: solicitar los secretos tecnológicos de un competidor y realizar sobornos a funcionarios de gobiernos extranjeros. Los investigadores concluyeron que las predisposiciones personales de los directores generales afectaron con mayor fuerza sus decisiones que las presiones ambientales o las características de la organización.¹⁷

Rasgos

En términos de rasgos, resulta difícil generalizar acerca de las características de las personas éticas o carentes de ética; sin embargo, se ha observado que la edad sí es un factor decisivo. En un estudio se encuestó a 421 trabajadores para medir el grado en que la edad, género, estado civil, nivel académico, el número de hijos dependientes, la región del país y el número de años en el negocio, influían en las respuestas a decisiones éticas. (Las decisiones incluían “hacer negocios personales en el tiempo de la empresa” y “reportarse enfermo para tomar un día libre para uso personal”.) Los trabajadores de mayor edad, en general, tenían interpretaciones más estrictas sobre los estándares éticos y tomaron decisiones más éticas en comparación con los empleados más jóvenes.

En cualquier caso, la prueba de honestidad (que se analizó en el capítulo 4) demuestra que algunas personas están más inclinadas a tomar la decisión ética incorrecta. ¿Cómo calificaría usted su propia ética? La figura 8.3 presenta una breve encuesta de autoevaluación para ayudarle a responder esa pregunta.

Factores organizacionales

Si el individuo efectuara acciones carentes de ética en el trabajo, exclusivamente para ganancia personal, quizá sería comprensible (aunque inexcusable). Lo terrible acerca de la conducta no ética en el centro de trabajo es que con frecuencia ésta no está motivada por intereses personales. La tabla 8.1 resume los resultados de una encuesta de las principales causas de las conductas éticas, según lo reportaron seis niveles de trabajadores y gerentes.

Como se observa, estar bajo presión para cumplir con un calendario fue el factor número uno para causar fallas en la ética. Para la mayoría de esos empleados, “cumplir con objetivos financieros o empresariales excesivamente ambiciosos” y “ayudar a sobrevivir a la compañía” fueron las otras dos causas principales. “Avanzar en mi carrera o intereses financieros” clasificó hacia el fondo de la lista de las principales causas reportadas de compromisos éticos. Por lo tanto (al menos en este caso), la mayoría de las fallas en la ética ocurrieron porque los trabajadores estaban bajo las presiones para hacer lo que creían era lo mejor para ayudar a sus empresas.

Ejemplos

Hace muchos años, un juez sentenció al ex Director Financiero de WorldCom a 5 años en prisión, supuestamente por ayudar al ex Presidente de la firma, Bernard Ebbers, a

FIGURA 8.3 ¿Qué calificación tiene mi ética?

Instrumento					
Indique su nivel de aceptación acerca de estos 15 enunciados, usando la siguiente escala:					
1 = Totalmente en desacuerdo					
2 = En desacuerdo					
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
4 = De acuerdo					
5 = Totalmente de acuerdo					
1. La única moral de los negocios es hacer dinero.	1	2	3	4	5
2. Alguien que hace bien un negocio no tiene que preocuparse por cuestiones morales.	1	2	3	4	5
3. Actúe de acuerdo con la ley, y no podrá equivocarse moralmente.	1	2	3	4	5
4. La ética en los negocios es básicamente un ajuste entre las expectativas y las formas en que la gente se comporta.	1	2	3	4	5
5. Las decisiones en los negocios implican una actitud económica realista y no una filosofía moral.	1	2	3	4	5
6. "Ética empresarial" es un concepto tan sólo para relaciones públicas.	1	2	3	4	5
7. La competitividad y la rentabilidad son valores importantes.	1	2	3	4	5
8. Las condiciones del libre mercado serán atender las necesidades de la sociedad. Limitar la competencia sólo daña a la sociedad y, de hecho, transgrede las leyes naturales básicas.	1	2	3	4	5
9. Como consumidor, cuando se hace una reclamación por seguro automotriz, intento conseguir tanto como sea posible, sin importar la magnitud del daño.	1	2	3	4	5
10. Mientras compre en el supermercado, es adecuado cambiar las etiquetas de precio en los empaques.	1	2	3	4	5
11. Como trabajador, puedo llevar a casa suministros de oficina; ello no perjudica a nadie.	1	2	3	4	5
12. Considero los días por enfermedad como los días de vacaciones que merezco.	1	2	3	4	5
13. Los sueldos de los trabajadores deberían determinarse de acuerdo con las leyes de la oferta y la demanda.	1	2	3	4	5
14. El mundo de los negocios tiene sus propias reglas.	1	2	3	4	5
15. Un buen negociante es un empresario exitoso.	1	2	3	4	5
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN					
En vez de especificar respuestas "correctas", este instrumento funciona mejor cuando usted compara sus respuestas con las de otros. Considerando esto, veamos las respuestas promedio de un grupo de 243 estudiantes de administración. ¿Cómo se comparan sus respuestas?					
1. 3.09	6. 2.88	11. 1.58			
2. 1.88	7. 3.62	12. 2.31			
3. 2.54	8. 3.79	13. 3.36			
4. 3.41	9. 3.44	14. 3.79			
5. 3.88	10. 1.33	15. 3.38			

Fuente: Adaptado de A. Reichel y Y. Neumann, *Journal of Instructional Psychology* (marzo de 1988), pp. 25-53. Con autorización de los autores.

TABLA 8.1 Principales causas de compromisos éticos

	<i>Alto ejecutivo</i>	<i>Ejecutivo medio</i>	<i>Supervisor primera línea</i>	<i>Profesionista no administrativo</i>	<i>Administrativo asalariado</i>	<i>Por horas</i>
Cumplir con presiones de calendario	1	1	1	1	1	1
Cumplir con objetivos financieros o empresariales excesivamente ambiciosos	3	2	2	2	2	2
Ayudar a sobrevivir a la compañía	2	3	4	4	3	4
Promover los intereses profesionales de mi jefe	5	4	3	3	4	5
Sentir la presión de los colegas	7	7	5	6	5	3
Resistir las amenazas de la competencia	4	5	6	5	6	7
Salvar puestos de trabajo	9	6	7	7	7	6
Promover mi carrera o mis intereses financieros	8	9	9	8	9	8
Otro(s)	6	8	8	9	8	9

Nota: 1 es alto; 9 es bajo.

Fuente: O. C. Ferrell y John Fraedrich, *Business Ethics*, 3a. ed. (Nueva York: Houghton Mifflin, 1997), p. 28. Adaptado de Rebecca Goodell, *Ethics in American Business: Policies, Programs, and Perceptions* (1994), p. 54. Permiso concedido cortesía del Ethics Resource Center, 1120 6th Street, NW, Washington, DC., 2005.

encubrir el deterioro en la situación financiera de WorldCom. Entre otras cuestiones, el gobierno lo acusó de instruir a empleados para registrar entradas fraudulentas en los libros contables y de presentar declaraciones falsas a la Comisión Bursátil. ¿Por qué como Director Financiero estrella, y alguien capacitado para proteger el interés de sus accionistas, haría tal cosa? “Realicé esas acciones, a sabiendas de que eran indebidas, con la intención desorientada de proteger a la compañía para permitirle soportar lo que yo creía eran dificultades financieras temporales.”¹⁸

Tener en los libros reglas que prohíban este tipo de cuestiones parece no funcionar por sí mismo. Hace muchos años, por ejemplo, el fiscal de Nueva York presentó cargos contra Merrill Lynch, alegando que muchos de sus analistas habían emitido calificaciones optimistas sobre las acciones, mientras que de manera privada expresaban preocupaciones acerca de esas mismas acciones. La defensa fue que lo hacían para ayudar y apoyar las relaciones de banca de inversión de Merrill Lynch con dichas compañías. Al plantear su caso, el fiscal envió varios correos electrónicos y otros documentos escritos por los analistas de Merrill. Uno, por ejemplo, presuntamente dice:

Parte de la comunicación con las personas y los banqueros, antes del inicio, tal vez haya sido una desobediencia técnica de las políticas y los procedimientos escritos de la firma (que, ahora sé, indican a los banqueros de la compañía que no deberían decir cuál es o será la calificación propuesta, incluso si actualmente la compañía no está cubierta), así que mi suposición es que los abogados querrán ofrecer esto en detalle. Sin embargo, de lo que me han dicho, incluso si hubiera una transgresión, esto no es un gran problema.¹⁹

La influencia del jefe

Otro elemento esencial parece ser el grado en que los empleados pueden modelar su conducta ética, con base en la conducta ética de sus supervisores. De acuerdo con un informe, por ejemplo, “el nivel de comportamiento inadecuado en el trabajo se redujo drásticamente cuando los trabajadores dijeron que sus supervisores mostraban una conducta ética”. Sólo 25% de los empleados que estuvieron de acuerdo en que sus supervisores “establecían un buen ejemplo de comportamiento empresarial ético” dijeron que observaron mala conducta en el último año, en comparación con el 72% de quienes no sintieron que sus supervisores dieran buenos ejemplos éticos.²⁰ Sin embargo, en otra encuesta, tan sólo alrededor del 27% de los trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo en que el liderazgo de sus organizaciones era ético.²¹

Los ejemplos de cómo los supervisores (conscientes o no) llevan por malos caminos éticos a sus subalternos incluyen:

- Decir al personal que haga lo que sea necesario para alcanzar los resultados
- Sobrecargar a quienes tienen alto desempeño para garantizar que se haga el trabajo
- Mirar a otro lado cuando se hacen mal las cosas
- Tomar el crédito del trabajo de otros o culpar al ambiente²²

Políticas y códigos de ética

Una política y un código de ética es una forma de señalar que la firma actúa con seriedad acerca de la ética. Por ejemplo, el código de ética de IBM en cuanto a propinas, obsequios y entretenimiento, establece que:

Ningún empleado de IBM, ni algún miembro de su familia inmediata, puede aceptar propinas u obsequios monetarios de un proveedor, cliente o alguien con quien se tenga una relación comercial. Ni puede aceptar un obsequio o una consideración que pudiera percibirse como derivada de la relación comercial. “Percibirse” simplemente significa esto: si lo lee en el periódico local, ¿se preguntaría si el obsequio tuvo que ver algo con una relación comercial? Ningún empleado de IBM debe ofrecer dinero o un obsequio por un valor considerable a un cliente, proveedor o alguien más, si razonablemente pudiera verse como un hecho para conseguir una ventaja comercial.²³

A veces el código de ética funciona, aunque a veces no. Los principios éticos de Enron estuvieron ampliamente disponibles en el sitio Web de la compañía. (Muchos años antes, Enron fue blanco de varias acusaciones éticas y legales.) Afirmaban, entre

otras cuestiones, que “como socio en las comunidades donde opera, Enron cree que tiene la responsabilidad de comportarse de acuerdo con ciertos principios básicos”. En ellos se incluyen “respeto, integridad, comunicación y excelencia”.²⁴

Examen rápido

Algunas firmas solicitan que sus empleados presenten un “examen sobre ética” sencillo, para evaluar si lo que están a punto de hacer se ajusta al código de conducta de la organización. Por ejemplo, Raytheon Co. pide a sus trabajadores que afronten un dilema ético al preguntar:

- ¿La acción es legal?
- ¿Es correcta?
- ¿A quién afectará?
- ¿Coincide con los valores de Raytheon?
- ¿A quién le impactarán las consecuencias?
- ¿Cómo se verá en los periódicos?
- ¿Generará un impacto deficiente sobre la compañía?²⁵

Vigilancia y control

Sin embargo, no subestime la importancia de la vigilancia y el control. Como un estudio de ética concluye: “Las declaraciones fuertes de los gerentes quizá reduzcan el riesgo de transgresiones legales y éticas por parte de su fuerza laboral, pero la vigilancia y el control de los estándares tiene la mayor influencia”.²⁶ Un número creciente de empresas, como Lockheed Martin Corp., designan a funcionarios éticos encargados; en el caso de Lockheed, Nancy Higgins es vicepresidenta ejecutiva de conducta ética y empresarial.²⁷

Cultura organizacional

Los códigos de ética por sí mismos no son capaces de evitar las conductas indebidas. Aproximadamente tres cuartos de las compañías estadounidenses tienen códigos de ética formales y la mayoría ofrecen capacitación sobre ética; sin embargo, aproximadamente 4 de cada 10 empleados en Estados Unidos afirman que atestiguaron serios problemas legales o éticos en el lugar donde trabajaban. Asimismo, más del 50% de todos los trabajadores en las industrias de servicios financieros y de seguros indicaron que se sentían presionados para actuar de manera ilegal o poco ética. Apenas menos de la mitad reportaron participar en tales actividades.²⁸ ¿Qué explica dichas anomalías?

Una causa podría ser, como se anotó anteriormente, que por lo general no sólo son una o dos cuestiones las que crean el ambiente donde puede florecer el comportamiento no ético; sino que interactúan muchos factores: el individuo, el jefe, el código de ética y el grado de competencia, por ejemplo. Otra cuestión, cuando se trata de comportamiento ético, es que el gerente establezca valores y cree una cultura a través de lo que él dice y hace. Después, los trabajadores toman sus señales de dicho comportamiento y cultura, y ello influye en lo que hacen. Por lo tanto, es importante que la cultura de la firma envíe señales claras acerca de lo que es comportamiento aceptable.

¿Qué es la cultura organizacional?

Por *cultura organizacional* se entienden los valores, las tradiciones y los comportamientos característicos que comparten los trabajadores de una organización. Un

valor es una creencia básica acerca de lo que está bien o está mal, o acerca de lo que debería hacerse o no (“La honestidad es la mejor política” sería un valor). Los valores son importantes porque guían la conducta; por consiguiente, administrar a la gente e influir en su comportamiento ético (y de otro tipo) depende de influir en los valores que usan como guías conductuales.

Para un observador externo, la cultura de una compañía se reflejaría a sí misma en varias formas. Usted podría percibirla en los *patrones de conducta* de los trabajadores, tales como los eventos ceremoniales y los comentarios (escritos y hablados). Por ejemplo, los gerentes y empleados tal vez se involucren en comportamientos como ocultar información, hacer politiquería o expresar preocupaciones honestas cuando un colega requiere ayuda. También podría percibirse a través de *manifestaciones físicas* o símbolos acerca del comportamiento de la compañía, como reglas escritas, diseño de la oficina, estructura de la organización y códigos de vestimenta.²⁹

Tales símbolos y comportamientos culturales tienden a reflejar los valores compartidos de la organización, como “el cliente siempre tiene la razón” o “no sea burócrata”. Si la gerencia y los trabajadores realmente creen que “la honestidad es la mejor política”, las reglas escritas que siguen y las cuestiones que hacen deberían reflejar este valor. Así, para alentar la conducta ética, el gerente debe preguntar: ¿cómo puedo enviar la señal de que creemos en los valores éticos?

Cultura gerencial

Se desarrolla de las siguientes formas:

Aclare expectativas Primero, deje bien claro cuáles son sus expectativas con respecto a los valores que quiere que sigan sus subordinados. Publicar un código de ética corporativo es una forma recomendable de hacerlo. Por ejemplo, el código de ética de Johnson & Johnson establece lo siguiente: “Creemos que nuestra principal responsabilidad es con médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y los padres, y todos los demás que usan nuestros productos y servicios”. (Incluso compañías éticas enfrentan demandas por comportamiento no ético. Por ejemplo, dos ex vendedores de Johnson & Johnson recientemente demandaron a J&J, alegando, entre otras cuestiones, que la firma presionaba indebidamente a sus vendedores para incrementar las ventas de un nuevo medicamento.)³⁰

Use signos y símbolos “Haga lo que predica”. *El simbolismo* –aquello que la gerencia realmente hace y por tanto son las señales que envía– a final de cuentas tiene un papel importantísimo en la creación y mantenimiento de la cultura de la compañía. Southwest Airlines, por ejemplo, es conocida por su divertida actitud laboral.³¹ Sin embargo, la compañía no sólo habla de diversión o de sentido del humor en su declaración de misión. También, establece el tono en que lo hace desde el primer día cuando se contrata a una persona. Por ejemplo, a los nuevos trabajadores “se les da la bienvenida con globos, juegos, juguetes y regalos. Las nuevas contrataciones, incluso los pilotos, aprenden las canciones y porras de la compañía durante la inducción”.³²

Brinde apoyo físico Las manifestaciones físicas de los valores de la gerencia (plan de incentivos, sistema de evaluación y procedimientos disciplinarios de la organización, por ejemplo) envían señales consistentes respecto de aquello que los trabajadores deberían y no deberían hacer. ¿La firma recompensa la conducta ética o la penaliza?

Use historias Los gerentes usan historias para ilustrar valores importantes de la compañía. IBM, por ejemplo, tiene una historia acerca de cómo uno de sus vendedores tomó medidas drásticas (como conducir toda la noche durante una tormenta) para llevar repuestos a sus clientes.

Organice ritos y ceremonias Por ejemplo, en JC Penney, los nuevos gerentes reciben inducción en conferencias ritualistas acerca de la “Sociedad Penney”. Aquí se comprometen con la ideología de la empresa, la cual se plasma en su declaración de valores fundamentales. En la inducción cada trabajador jura solemnemente lealtad a dichos valores y luego recibe su “fistol HCSC”. Dichas letras simbolizan los valores centrales de JC Penney: honor, confianza, servicio y cooperación.

ÉTICA, TRATO JUSTO Y EL PAPEL DEL GERENTE DE RH

Vimos que no existe una sola causa de la conducta poco ética en el lugar de trabajo, así que no debe sorprender que no haya una “bala de plata” para evitarla. Crear una cultura que motive a los trabajadores a hacer lo correcto es tan sólo un elemento. Pero, además, los gerentes deben tomar varias medidas para garantizar el comportamiento ético de sus empleados. Muchas de estas acciones están claramente dentro del ámbito de los RH. Considere algunos ejemplos específicos.

Dotación y selección de personal

Un escritor propone: “La forma más sencilla de afinar a una organización, éticamente hablando, es contratar a personas más éticas”.³³

Descartar a los solicitantes éticamente indeseables puede comenzar incluso antes de que el solicitante llegue. Por ejemplo, cuando el departamento de Recursos Humanos crea materiales de reclutamiento que contengan referencias explícitas al énfasis de la compañía sobre la integridad y la ética. Luego, los empleadores usan herramientas como tests de honestidad y verificaciones meticulosas de las referencias, para disuadir a quienes no se ajusten a sus estándares éticos.³⁴

El proceso de selección también envía señales acerca de cuáles son realmente los valores de la compañía. Por ejemplo, “si los trabajadores potenciales perciben que el proceso de contratación no trata a la gente de manera justa, quizá supongan que el comportamiento ético no es relevante en la compañía, y que pueden subestimarse los pronunciamientos ‘oficiales’ acerca de la importancia de la ética”.³⁵

Los gerentes no necesariamente requieren tests de honestidad en papel y lápiz para distinguir a los solicitantes éticamente indeseables. Son esenciales las comprobaciones de antecedentes (de referencias) a profundidad. Y es útil que entrevistadores capacitados planteen preguntas referentes al comportamiento como “¿Alguna vez observó que alguien quebrantó las reglas en el trabajo? ¿Qué hizo al respecto?” Y “¿alguna vez tuvo que ir contra los lineamientos o procedimientos de la compañía para lograr que algo se hiciera?”. Asegúrese de que todos los involucrados en la entrevista del candidato revisen y compartan toda la información.³⁶

Capacitación

La capacitación sobre ética, por lo general, incluye mostrar a los empleados cómo reconocer dilemas éticos, cómo utilizar marcos de referencia éticos (como los códigos de conducta) para resolver problemas y cómo usar funciones de RH (como entrevistas y prácticas disciplinarias) en formas éticas.³⁷ Sin embargo, enfatizar la mecánica del cumplimiento ético no es suficiente. En vez de ello, la capacitación también debería enfatizar los sustentos morales de las elecciones éticas y el profundo compromiso de la organización con la integridad y la ética, e incluir la participación de los altos directivos para resaltar dicho compromiso. Alguna capacitación en ética simplemente suele ser trivial. Por ejemplo, los trabajadores honestos pueden ser más sensibles a la capacitación en ética que los deshonestos.³⁸

La figura 8.4 muestra cómo otros empleadores usan la capacitación en sus programas de ética. Otras herramientas de capacitación en línea para ayudar a los trabajadores a fomentar la ética en la empresa incluyen Business Ethics (ética empresarial), un curso en línea de skillsoft.com; y dos cursos en línea, Ethical Decision-Making (toma de decisiones éticas) y Managerial Business Ethics (ética empresarial administrativa), ambos de netG.com.³⁹

Evaluación del desempeño

Los estudios confirman que, en la práctica, algunos gerentes ignoran la precisión y la honestidad en las evaluaciones del desempeño y, en cambio, usan el proceso para fines políticos (como motivar a los trabajadores con quienes no se llevan bien a dejar la empresa).⁴⁰ Para enviar la señal de que la justicia y la ética son preponderantes, los estándares de los empleados deberían ser claros, pues los trabajadores necesitan entender la base sobre la cual serán evaluados; en tanto que las evaluaciones en sí deben realizarse objetivamente y con justicia.⁴¹

Sistemas de recompensas y disciplinarios

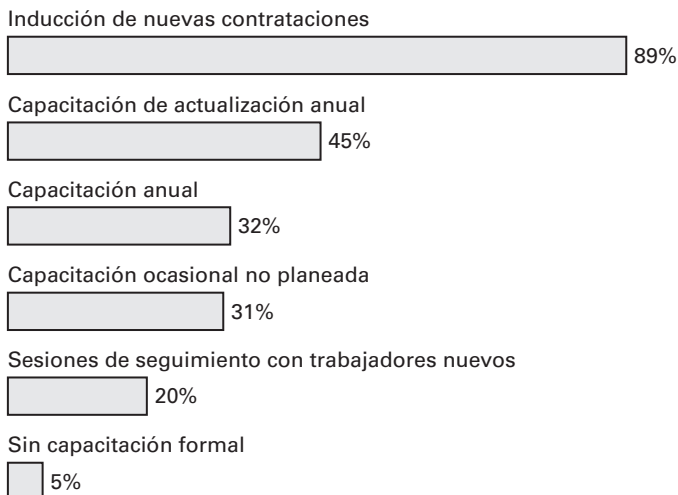
En la medida en que el comportamiento es una función de sus consecuencias, la compañía (y RH) deben garantizar que la organización recompense el comportamiento ético y sancione la conducta carente de ética. De hecho, “la investigación sugiere que los trabajadores esperan que la organización aplique sanciones relativamente severas por la conducta no ética”.⁴² Donde la compañía no lo hace, con frecuencia son los trabajadores éticos (no los carentes de ética) quienes se sienten castigados. Particularmente a la luz de los recientes encabezados concernientes a los problemas éticos de los altos ejecutivos, también resulta importante que la compañía envíe las señales correctas al disciplinar también a los ejecutivos que se comporten de forma indebida.⁴³

Agresión y violencia en el centro de trabajo

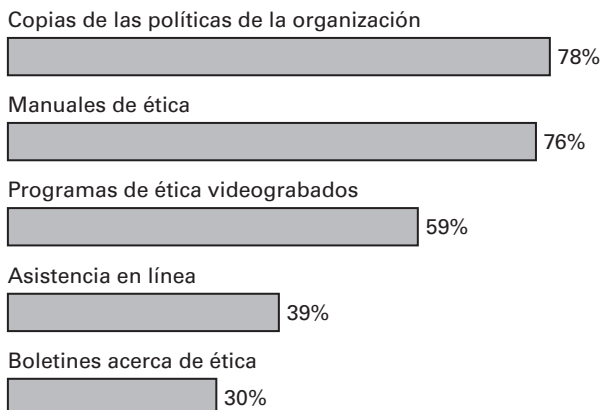
En el capítulo 10 veremos que la agresión y la violencia en el centro de trabajo son problemas cada vez más serios, así como los problemas que con frecuencia surgen de las desigualdades reales o percibidas. Por lo tanto, los trabajadores que se ven a sí mismos como injustamente sub-pagados pueden tomar acciones negativas, que van desde el robo hasta la destrucción de la propiedad de la compañía.

FIGURA 8.4 El papel de la capacitación en ética

Funcionarios éticos de la compañía dicen que comunican los códigos y programas de ética a los trabajadores usando estos programas de capacitación:



Funcionarios éticos de la compañía usan estas herramientas de capacitación reales para comunicar capacitación ética a los trabajadores:



Fuente: Susan Wells, "Turn Employees into Saints", *HR Magazine* (diciembre de 1999), p. 52. Copyright © 1999 por Society for Human Resource Management (SHRM). Se reproduce con la autorización de la Society for Human Resource Management (SHRM) en el formato de libro de texto vía Copyright Clearance Center.

De igual modo, muchas acciones de recursos humanos, como los despidos, ser ignorado para un ascenso, suspensiones y disciplina quizá fomenten la percepción del trato injusto que se traduce en conducta disfuncional.⁴⁴ De manera que el maltrato en el

lugar de trabajo hace más probable que el empleado renuncie, y también que el individuo muestre mayores niveles de “abstinencia laboral”: en otras palabras, que se presente a trabajar pero sin hacer su mejor esfuerzo.⁴⁵

Construcción de la comunicación en dos sentidos

La oportunidad de la comunicación en dos sentidos afecta las percepciones de cuán justamente se trata a alguien. Los estudios apoyan esta observación de sentido común. Un estudio concluyó que tres acciones contribuyeron a la justicia percibida en escenarios empresariales. Ellas incluían *compromiso* (involucrar a los individuos en las decisiones que los afectan al solicitarles sus comentarios y permitirles refutar los méritos de las ideas y suposiciones de otros), *explicación* (garantizar que todos quienes intervienen y los afectados deberían entender por qué las decisiones finales se toman como son, y las ideas que subyacen a las decisiones), y claridad de *expectativas* (asegurarse de que todos sepan de antemano con cuáles estándares serán juzgados y las sanciones por fallar).⁴⁶

Medidas a tomar

Muchos empleadores, por consiguiente, dan pasos para facilitar la comunicación en dos sentidos. Por ejemplo, en Toyota Motor Manufacturing, en Lexington, Kentucky, una *línea directa* brinda a los trabajadores una forma anónima de plantear preguntas o problemas a los gerentes. La línea directa está disponible 24 horas al día. Los empleados pueden descolgar cualquier teléfono, marcar la extensión de la línea directa (el número se publica en los tableros de anuncios de la planta) y dejar sus mensajes en la contestadora. El gerente de RH revisa y responde todos los mensajes. Otras firmas administran **encuestas de opinión** periódicas. El programa FedEx Survey Feedback Action, por ejemplo, incluye una encuesta anónima, la cual permite a los trabajadores expresar sus sentimientos acerca de la compañía y sus gerentes y, en cierta medida, acerca del servicio, la remuneración y las prestaciones. Luego, cada gerente tiene una oportunidad de discutir los resultados departamentales anónimos con el personal a su cargo, y crear un plan de acción para mejorar el compromiso del grupo de trabajo. Entre las preguntas se encuentran:

- “Puedo decir a mi gerente lo que pienso.”
- “Mi gerente me dice lo que espera.”
- “Mi gerente escucha mis preocupaciones.”
- “Mi gerente me mantiene informado.”

Otras actividades éticas de RH ilustrativas

La administración de recursos humanos apoya los programas sobre ética de la organización en otras formas. Por ejemplo, usualmente es RH o el departamento jurídico de la empresa quienes encabezan sus esfuerzos de reforzamiento ético. Un estudio de las compañías de Fortune 500 concluyó que un funcionario de recursos humanos era responsable del programa en 28% de las empresas respondientes. Otro 28% dio a los funcionarios jurídicos de la firma dicha responsabilidad, y 16% establecieron departamentos separados de ética o acatamiento. El resto de las firmas disgregó la responsabilidad entre los departamentos de auditoría, o entre las posiciones como asuntos

públicos y comunicaciones corporativas.⁴⁷ Cada 2 años, Lockheed Martin encuesta a sus empleados en cuanto a su adhesión al código de ética de su organización. Luego, instituye nuevos programas de capacitación con base en la retroalimentación que recibe.⁴⁸

Estrategia y RH

Muchas personas acusaron a Wal-Mart de injusticia después de que instituyó su nueva política, que solicitaba a los trabajadores básicamente estar listos para ir a trabajar en cuanto se les notificara, dependiendo de las necesidades de último minuto de la tienda. Desde el punto de vista de Wal-Mart, el cambio tenía sentido estratégico. Su ventaja competitiva es bajar costos (y por ende tener “precios bajos todos los días”). La nueva política de horarios de los trabajadores permitió a Wal-Mart minimizar los costos de mano de obra cuando hubiera poca afluencia de clientes en las tiendas. ¿Consideraría usted que es no ética la nueva política de dotación de personal a las tiendas de Wal-Mart? ¿Por qué? Si lo es, ¿cómo cree que podría afectar el desempeño de Wal-Mart seguir con ella?

DISCIPLINA Y PRIVACIDAD DE LOS TRABAJADORES

El propósito de la **disciplina** es motivar a los trabajadores a comportarse de manera *sensible* en el centro laboral (donde sensible se define como adherirse a las reglas y a los procedimientos). En una organización, las reglas y los procedimientos funcionan más o menos con el mismo propósito que las leyes en la sociedad; la disciplina se requiere cuando se transgrede una de dichas regulaciones.⁴⁹ Un proceso de disciplina equitativo y justo se basa en tres pilares: Reglas y procedimientos, un sistema de sanciones progresivas y un proceso de apelaciones.

Tres pilares

Reglas

Un conjunto de reglas y procedimientos claros es el primer pilar. Tales regulaciones tratan asuntos como robo, destrucción de propiedad de la compañía, ingerir alcohol en el trabajo e insubordinación. Los ejemplos de reglas incluyen:

El desempeño deficiente no es aceptable. Se espera que cada trabajador realice su trabajo de forma adecuada y eficientemente, y que cumpla con los estándares de calidad establecidos.

Alcohol y drogas no se mezclan con el trabajo. Está estrictamente prohibido el uso de cualquiera de ellos durante horas de trabajo, así como presentarse a laborar bajo la influencia de alguna de estas sustancias.

No está permitida la venta de mercancía alguna en la planta sin autorización; tampoco se permite cualquier forma de juego.

La finalidad de estas reglas consiste en informar a los trabajadores, de antemano, lo que es y no es una conducta aceptable. A los empleados se les debe informar, de preferencia por escrito, aquello que no está permitido. Esto usualmente ocurre durante

la inducción del trabajador. El manual de inducción del empleado por lo general contiene las regulaciones.

Sanciones

Un sistema de sanciones progresivas es un segundo pilar de la disciplina efectiva. Las sanciones pueden variar desde amonestaciones verbales y por escrito, suspensión del trabajo, y hasta el despido. La severidad de la sanción por lo general es función del tipo de ofensa y el número de veces que ocurrió ésta. Por ejemplo, la mayoría de las compañías tienen amonestaciones para el primer retardo injustificado. Sin embargo, por una cuarta falla de esta clase, la acción disciplinaria usual es el despido.

Procesos de apelación

Finalmente, un proceso de apelación debería formar parte del proceso disciplinario; esto ayudaría a asegurar que los supervisores impongan la disciplina de manera justa y equitativa.

Considere el programa de múltiples pasos de **tratamiento justo garantizado** de FedEx. En el *paso 1, revisión administrativa*, el quejoso envía una queja escrita a un miembro de la administración (gerente, jefe de RH o director). Después, el Gerente, Jefe de RH y Director Administrativo del grupo del trabajador revisan toda la información pertinente; tienen una conferencia telefónica y/o reunión con el quejoso; toman una decisión de si ratifican, modifican o impugnan la acción de la administración; y comunican su decisión por escrito al quejoso y al representante del personal del departamento.

Si no está satisfecho, entonces en el *paso 2, queja con los directivos*, el quejoso envía una apelación escrita al Vicepresidente o Vicepresidente Ejecutivo de la división dentro de los 7 días naturales de la decisión del paso 1.

Finalmente, en el *paso 3, revisión ejecutiva de las apelaciones*, el quejoso debe enviar una queja por escrito dentro de los 7 días naturales de la decisión del paso 2 al departamento de relaciones laborales. Entonces, este departamento investiga y prepara un archivo del caso para la revisión ejecutiva de la junta de apelaciones. Ésta (formada por el Director General, el Gerente General, el Jefe de RH y tres vicepresidentes ejecutivos) revisa toda la información pertinente y toman una decisión para ratificar, impugnar o iniciar una junta de revisión, o para tomar otra acción adecuada. El recuadro *RH en la práctica* resume lineamientos disciplinarios.

Discipline sin castigo

La disciplina tradicional tiene dos fallas potenciales. Con frecuencia deja un residuo de resentimiento y que forzar sus reglas sobre los empleados quizá logre su cumplimiento a corto plazo, mas no su cooperación cuando usted no esté cerca para hacer cumplir las reglas.

La disciplina sin castigo (o disciplina no punitiva) tiene la finalidad de evitar tales problemas disciplinarios. Hace esto al ganar la aceptación de sus reglas por parte de los trabajadores y al reducir la naturaleza punitiva de la disciplina misma. Los pasos usuales incluyen:

1. *Emita un recordatorio verbal.* Aquí, su meta es hacer que el trabajador esté de acuerdo en resolver el problema disciplinario.

LINEAMIENTOS DISCIPLINARIOS JUSTOS

- *Asegúrese de que la evidencia apoya el cargo por la transgresión del empleado.* En un estudio, “la evidencia del empleador no apoyó el cargo por la transgresión del trabajador” fue la razón más frecuente por la que los mediadores concedieron la reinstalación de los empleados despedidos, o la reducción de las suspensiones disciplinarias.⁵⁰
- *Asegúrese de que están protegidos los derechos de trato justo de los trabajadores.* Usualmente, los mediadores revierten los despidos y las suspensiones que se imponen en forma que contravienen las nociones básicas de justicia o los procedimientos de trato justo hacia el trabajador.⁵¹ Por ejemplo, siga los procedimientos disciplinarios progresivos establecidos y no niegue al empleado una oportunidad para contar su versión de la historia.⁵²
- *La disciplina debe ser congruente con la forma en que la gerencia por lo general responde a incidentes similares.*⁵³
- *Notifique de manera adecuada al trabajador las consecuencias disciplinarias de su supuesta mala conducta.*
- *La regla que supuestamente se transgredió debería estar “relacionada razonablemente” con la operación eficiente y segura del entorno laboral específico.*
- *La gerencia debe investigar justa y adecuadamente el asunto antes de administrar la disciplina.*
- *La investigación tiene que producir evidencia sustancial del comportamiento indebido.*
- *Se requiere que las reglas, órdenes o sanciones disponibles se apliquen equitativamente y sin discriminación.*
- *La sanción tiene que relacionarse razonablemente con el mal comportamiento y la historia laboral pasada del trabajador.*
- *Conserve el derecho a asesorar al empleado.* Por ejemplo, todos los trabajadores sindicalizados, por lo general, tienen el derecho de recibir ayuda cuando se les llama para una entrevista que consideren razonablemente que podría conducir a una acción disciplinaria.
- *No socave la dignidad del personal a su cargo.* Por ejemplo, sancione a su subalterno en privado.
- *Recuerde que la carga de las pruebas recae sobre usted.* Una persona siempre se considera inocente hasta que se demuestre lo contrario.
- *Consiga los hechos.* No base su decisión en rumores o en su impresión general.
- *No actúe con ira.* Muy poca gente suele ser objetiva y sensible cuando está enfadada.
- *Use consejeros.* Algunas compañías recurren a consejeros independientes, consejeros neutros fuera de la cadena de mando normal, a quienes pueden dirigirse en busca de consejo confidencial los empleados que consideren fueron tratados de manera injusta.⁵⁴

2. *En caso de que surja otro incidente en 6 semanas, entregue al trabajador un recordatorio escrito formal, y coloque una copia del mismo en su expediente personal.* Además, mantenga una segunda plática privada con el empleado, de nuevo sin amenazas de por medio.
3. *Otorgue una “licencia de toma de decisiones” pagada por 1 día.* Si otro incidente ocurre después de la amonestación escrita en las 6 semanas siguientes, más o menos, debe pedir al trabajador que tome 1 día con goce de sueldo, para quedarse en casa y considerar si el empleo es adecuado para él y si está

dispuesto a acatar las reglas de la compañía. Cuando el empleado regresa a trabajar, se reúne con usted y le da una decisión en cuanto a si cumplirá con las reglas.

4. *Si no ocurren incidentes posteriores en el siguiente año, más o menos, la suspensión pagada de 1 día se retira del archivo del trabajador. Si el comportamiento se repite, se requiere el despido (consulte el análisis respectivo más adelante).*⁵⁵

El proceso no se aplicaría en circunstancias excepcionales. La conducta delictiva o las peleas en la planta suelen ser motivos para el **despido** inmediato, por ejemplo. Y si ya ocurrieron varios incidentes a intervalos muy cercanos, el supervisor podría omitir el paso 2: amonestación escrita.

Privacidad electrónica de los trabajadores

Una corte de Nueva Jersey recientemente encontró responsable a un empleador cuando uno de sus trabajadores usó su computadora de la oficina para distribuir pornografía infantil. (Alguien anteriormente alertó al empleador de una actividad sospechosa y éste no tomó acción alguna.)⁵⁶

La administración y la vigilancia del correo electrónico de la compañía es un asunto crucial. Alrededor de un tercio de las compañías recientemente investigadas sospechaban de fugas, a través del correo electrónico, de información confidencial o de marca registrada. Un hospital descubrió que, para facilitar el trabajo en casa, muchos miembros del personal médico se enviaban a sí mismos, por correo electrónico, registros confidenciales acerca del estado de salud de los pacientes, en clara contravención de los estatutos de privacidad. Otros empleadores deben producir rutinariamente correos electrónicos de trabajadores como parte de litigios, como cuando un empleado acusa a otro de acoso sexual. Por lo tanto, no debería sorprender que, en una encuesta reciente, más de la mitad de los empleadores dijeron que monitoreaban los correos electrónicos entrantes y salientes de sus trabajadores; 27% también supervisaban el correo electrónico interno.⁵⁷ Tal vigilancia plantea conflictos acerca de la privacidad.

Tipos de violaciones a la privacidad

Los cuatro tipos principales de violaciones a la privacidad de los trabajadores que se ventilan en los tribunales son intrusión (observar vestidores y baños), la publicación de asuntos privados, difusión de registros médicos, y apropiación del nombre o la imagen de un empleado con fines comerciales.⁵⁸ Verificación de antecedentes, vigilancia de la conducta fuera del trabajo y del estilo de vida, exámenes antidoping, búsquedas en el centro laboral y el monitoreo de la actividades en el lugar de trabajo disparan la mayoría de las violaciones a la privacidad.

Extensión

El monitoreo y la observación de la fuerza laboral están muy extendidas. Como se anotó anteriormente, por ejemplo, más de la mitad de los empleadores informa que supervisa el correo electrónico de los trabajadores. Las compañías usan unidades GPS para monitorear el paradero de sus camioneros y de quienes se encuentran laborando en las calles.⁵⁹ Y cada vez más empresas usan escáneres biométricos, por ejemplo, para asegurarse de que el empleado que registra la entrada sea realmente quien dice ser.⁶⁰ El software puede “registrar secretamente todo lo que el cónyuge, los hijos y los trabajadores

hagan en línea” en una computadora específica.⁶¹ Cuando Turner Broadcasting System Inc. notó que los empleados en su oficina comercial de CNN London acumulaban reclamaciones por tiempo extra, instalaron un software nuevo para supervisar cada página Web que cualquier trabajador visitara. Ahora, “si vemos que las personas navegan por la Web todo el día, entonces no se les tiene que pagar por el tiempo extra”.⁶²

Conflictos legales

El espionaje electrónico es legal, hasta cierto punto. Por ejemplo, algunas leyes permiten a los empleadores monitorear las llamadas telefónicas de sus trabajadores “en el curso ordinario del negocio”, indica un experto legal. Sin embargo, deben dejar de escuchar una vez que vean que la conversación sea personal, cuando no esté relacionada con los negocios.⁶³ El servicio de correo electrónico también se puede interceptar de acuerdo con la leyes federales, cuando sea para proteger los derechos de marca registrada del proveedor.⁶⁴

Sin embargo, para estar seguros, en la actualidad cada vez más empresas diseñan políticas sobre el uso de los servicios de correo electrónico y en línea para, por ejemplo, advertir a los trabajadores que dichos sistemas tienen la intención de usarse exclusivamente con propósitos comerciales. Hacen que sus empleados firmen documentos de reconocimiento de monitoreo telefónico y del correo electrónico. Una razón para documentos acerca de políticas explícitas es el riesgo de que los empleadores puedan ser declarados responsables por actos ilegales cometidos por sus trabajadores vía correo electrónico. Por ejemplo, los mensajes enviados por supervisores que contienen insinuaciones sexuales podrían significar problemas para el empleador, si éste no toma medidas para prohibir ese mal uso del correo electrónico.

GESTIÓN DE LOS DESPIDOS

Como el despido es el paso disciplinario más drástico, el gerente debería garantizar que el despido sea justo, necesario e imparcial. En aquellas ocasiones que requieren despido inmediato, el gerente todavía necesita asegurarse de que la acción sea humanitaria.

La mejor forma de “manejar” un despido es evitarlo, en primer lugar, cuando es posible. Muchos despidos comienzan con malas decisiones de contratación. El uso de sólidas prácticas de selección, incluidas pruebas de evaluación, verificación de referencias y puestos definidos con claridad, quizá reduzca la necesidad de los despidos.⁶⁵

Motivos para el despido

Hay cuatro bases para el despido: desempeño insatisfactorio, conducta indebida, falta de habilidades para el puesto de trabajo y cambio en los requisitos (o eliminación) del puesto. El *desempeño insatisfactorio* se define como una falla persistente para realizar las labores asignadas o para cumplir con los estándares prescritos para el puesto de trabajo.⁶⁶ Razones específicas incluyen ausentismo excesivo; impuntualidad; una falla persistente para cumplir con los requisitos normales del puesto; o una actitud hostil hacia la compañía, el supervisor o los colegas. La *conducta indebida* es la transgresión deliberada y voluntaria de las reglas del empleador y puede incluir robo, compor-

tamiento pendenciero e insubordinación. La *falta de habilidades para el puesto* es la incapacidad de un trabajador para realizar la labor asignada, aunque sea diligente. Puesto que en este caso el empleado quizá intenta hacer su trabajo, es razonable que el empleador haga lo que sea posible para salvarlo, incluso asignar al trabajador a otro puesto o capacitar nuevamente al individuo. El *cambio en los requisitos del puesto* involucra la incapacidad del empleado para realizar la tarea asignada, después de que cambia la naturaleza del puesto. Asimismo, es posible que tenga que despedir a un trabajador cuando desaparece su puesto. De nuevo, el empleado puede ser industrial, de modo que sería razonable capacitarlo nuevamente o transferirlo, si es factible.

La **insubordinación**, una forma de conducta indebida, a veces es el motivo para el despido. El hurto, la impuntualidad crónica y el trabajo con calidad deficiente son causas concretas para el despido; sin embargo, en ocasiones la insubordinación es más difícil de traducir en palabras. Algunos actos deben considerarse como insubordinación siempre y dondequiera que ocurran. En ellos se incluyen, por ejemplo, el desdén directo hacia la autoridad del jefe, y la desobediencia las órdenes del jefe, particularmente enfrente de otros.

Despedir a los trabajadores nunca resulta sencillo, pero al menos el empleador puede tratar de asegurarse de que el empleado vea el proceso como justo e imparcial. La comunicación es importante. Un estudio encontró que “los individuos que reportan que se les proporcionó amplia explicación de por qué y cómo se tomaron las decisiones para el despido tuvieron mayores probabilidades de **1.** percibir su despido como justo, **2.** respaldar a la organización que lo despidió y **3.** indicar que no quieren llevar a juicio al ex empleador.”⁶⁷

Cómo evitar demandas por despido injustificado

En lo que recientemente se conoce como “temor a despedir”, la revista *Business Week* describió varios casos de cómo algunos empleadores, aun cuando enfrentan a trabajadores ladrones, son reticentes para despedir a empleados perturbadores, por temor a juicios legales. En la práctica, los demandantes ganan sólo una pequeña fracción de tales juicios. Sin embargo, el costo por defenderse en los juicios todavía es considerable.⁶⁸

El **despido injustificado** ocurre cuando el despido de un trabajador no cumple con la ley, o con el acuerdo contractual establecido o implícito por la firma mediante sus formatos de solicitud de empleo, manuales del trabajador u otras promesas. (En una demanda por *despido constructivo*, el demandante argumenta que renunció, pero que no tuvo opción porque el empleador hizo la situación demasiado intolerable en el trabajo.⁶⁹) El momento para protegerse contra tales juicios es antes de que el gerente se equivoque y se interpongan los juicios.

Si la generosidad y los juicios por despido injusto no son suficientes para motivarlo a ser justo al despedir a alguien, considere lo siguiente. Los gerentes tienen el doble del riesgo usual de sufrir un ataque cardíaco durante la semana siguiente al despido de un trabajador.⁷⁰ Durante un periodo de 5 años, médicos entrevistaron a 791 trabajadores que experimentaron un ataque cardíaco para descubrir qué pudo desencadenarlo. Los investigadores concluyeron que el estrés asociado con despedir a alguien duplicó el riesgo usual de un ataque cardíaco para la persona que realizó el despido, durante la semana siguiente al hecho.

Pasos del procedimiento

Evitar los juicios por despido injustificado requiere una doble estrategia. Primero, hay que preparar el terreno, comenzando con la solicitud de empleo, lo cual le ayudará a evitar tales juicios antes de que comiencen. Las medidas a tomar son las siguientes:

- Haga que los solicitantes firmen la solicitud de empleo. Asegúrese de que contiene una declaración de que la relación laboral no es por un término fijo y que el empleador puede terminarla en cualquier momento.
- Revise su manual del empleado para buscar y borrar enunciados que lleguen a perjudicar su defensa en un caso de despido injustificado. Por ejemplo, borre cualquier referencia al hecho de que “los trabajadores pueden despedirse tan sólo por causa justificada”.
- Tenga reglas escritas que mencionen las infracciones que requieran sanciones y despido y, luego, asegúrese de seguir las reglas.
- Si se transgrede una regla, que el trabajador cuente su versión de la historia frente a testigos, y de preferencia que la firme. Después asegúrese de corroborar la historia.
- Verifique que los empleados tengan una evaluación escrita al menos cada año. Si un empleado muestra evidencia de incompetencia, advierta ese hecho al individuo y ofrézcale la oportunidad de mejorar.
- Mantenga registros confidenciales cuidadosos de todas las acciones como evaluaciones del empleado, amonestaciones o notificaciones, etcétera.
- Pregunte: ¿El empleado está protegido por algún tipo de acuerdo escrito, incluido un acuerdo de negociación colectiva? ¿Es probable una demanda por difamación? ¿Existe un posible alegato por discriminación? ¿Está involucrada alguna compensación para el trabajador? ¿Reglas y regulaciones razonables se comunicaron y vigilaron? ¿Al empleado se le dio la oportunidad de explicar las transgresiones a alguna regla o para corregir el desempeño deficiente? ¿Se pagaron todos los montos de dinero dentro de las 24 horas posteriores a la separación?

Salvaguardas de justicia

En segundo lugar, use prácticas (como las de este capítulo) que le ayuden a garantizar la justicia de la decisión.⁷¹ Los individuos despedidos y que se alejan con el sentimiento de que fueron avergonzadas, privadas de su dignidad o tratadas injustamente en términos financieros (por ejemplo, en cuanto al pago de su indemnización) tienen más probabilidad de buscar retribución en los tribunales. En cierta medida, los trabajadores suelen usar el pago de la indemnización por un despido para mitigar la sensación desagradable que genera. La figura 8.5 resume las políticas típicas de pago de indemnización por despido en las industrias de fabricación y de servicios. No es posible lograr que un despido sea placentero, pero al menos manéjelo con justicia e imparcialidad.

Responsabilidad de supervisión personal

En ocasiones, los tribunales juzgan a los gerentes como personalmente responsables de las acciones de sus supervisores.

FIGURA 8.5 Mediana de semanas de pago por indemnización por despido, según el nivel del puesto, en Estados Unidos

Método de cálculo de la indemnización	Mediana semanas de indemnización		
	Ejecutivos	Gerentes	Profesionistas
Fijo	26	6	4
Cantidad variable por ocupación del puesto			
1 año	4	2	2
3 años	7	5	5
5 años	10	7	7
10 años	20	12	10
15 años	26	16	15
Máximo	39	26	24

Fuente: *Culpepper eBulletin*, julio de 2007. Suscripciones de cortesía en www.culpepper.com/eBulletin.

Medidas a tomar

Hay muchas formas para evitar la creación de situaciones donde la responsabilidad personal se vuelve un conflicto.

- *Siga las políticas y los procedimientos de la compañía*, ya que un trabajador podría iniciar una demanda contra un supervisor que aquél alegue que no siguió las políticas ni los procedimientos organizacionales.
- Administre la disciplina en una forma que no se agregue a la *incomodidad emocional* del trabajador (como despedirlo en público; o hacer que, sin discreción alguna, reúna sus pertenencias y salga de la oficina). La mayoría de los empleados intentará dar “su versión de la historia”, y permitir que lo hagan suele brindar cierta dosis de satisfacción al empleado porque se le trató con justicia.
- *No actúe con ira*, pues hacerlo personaliza la situación y socava cualquier apariencia de objetividad.
- Finalmente, *utilice el departamento de RH* para asesorarse acerca de cómo manejar asuntos disciplinarios difíciles.

La entrevista de cese

Despedir a un empleado es una de las tareas más difíciles que se enfrentan en una organización.⁷² El trabajador despedido, incluso si en el pasado se le notificó o amonestó muchas veces, todavía podría reaccionar con incredulidad o incluso con violencia. Los lineamientos para la **entrevista de cese o desvinculación** son los siguientes:

1. *Planee la entrevista cuidadosamente*. De acuerdo con los expertos en Hay Associates, esto incluye lo siguiente:
 - Asegúrese de que el trabajador llegue a la hora de la cita
 - Nunca informe a un empleado por teléfono

- Asigne 10 minutos como tiempo suficiente para la entrevista
 - Use un sitio neutral, no su propia oficina
 - Tenga preparados con antelación los acuerdos con el empleado, el archivo de recursos humanos y un documento de liberación (interno y externo)
 - Esté disponible un momento después de la entrevista en caso de que surjan preguntas o dificultades
 - Tenga listos números telefónicos para emergencias médicas o de seguridad
2. *Vaya al punto.* Tan pronto como el trabajador entre a su oficina, permita un momento para que la persona se sienta cómoda y, luego, infórmele la decisión.
 3. *Describa la situación.* Brevemente, en tres o cuatro enunciados, explique por qué el individuo tiene que separarse de la organización. Por ejemplo: “La producción en su área bajó 4%, y seguimos teniendo problemas de calidad. Hablamos de estos asuntos muchas veces los 3 meses anteriores, y no se han encontrado las soluciones. Tenemos que hacer un cambio.”⁷³ Describa la situación en vez de atacar al trabajador personalmente diciéndole cuestiones como: “Su producción ni siquiera ha sido adecuada y normal”. También enfatice que la decisión es definitiva e irrevocable.
 4. *Escuche.* Continúe la entrevista hasta que la persona hable libre y razonablemente tranquila acerca de las razones de su despido y del paquete de apoyo (incluido el pago por indemnización).
 5. *Revise el paquete de indemnización.* Describa los pagos por indemnización, prestaciones, acceso a la oficina de personal de apoyo y la forma como se manejarán las referencias. Sin embargo, con ninguna condición deberían mencionarse promesas o beneficios más allá de los ya establecidos en el paquete de apoyo.
 6. *Identifique el siguiente paso.* El trabajador despedido quizá esté desorientado e inseguro acerca de qué tiene que hacer a continuación. Explíquele dónde debe ir y qué tiene que hacer después de salir de la entrevista.

Consultoría en reorientación profesional

Con la **consultoría en reorientación profesional** el empleador realiza arreglos para ofrecer a los trabajadores despedidos asesoría en cuanto a habilidades para planificación de la carrera y búsqueda de empleo. Las firmas de reorientación profesional por lo general ofrecen los servicios reales para la colocación en nuevos puestos de trabajo. Los gerentes que se dejan ir usualmente tienen espacio de oficina y servicios secretariales que pueden usar en oficinas locales de tales organizaciones, además de los servicios de consultoría. La asesoría en reorientación profesional forma parte del paquete de apoyo o indemnización del trabajador despedido.

Entrevistas de salida

Muchas empresas realizan **entrevistas de salida** finales con los trabajadores que dejan voluntariamente la organización. Por lo general, el departamento de RH realiza la entrevista. La meta es obtener información que sirva al empleador para tener una mejor comprensión de aquello que está bien o mal en la compañía. Las preguntas que se hagan en la entrevista de salida incluyen: ¿Cómo se le contrató? ¿Por qué se unió a la organización? ¿El puesto de trabajo se le presentó correcta y honestamente? ¿Se cumplieron sus expectativas? ¿Cómo era el ambiente laboral? ¿Cuál fue el estilo

administrativo de su supervisor? ¿Qué le gustó más/menos de la compañía? ¿Existieron algunas áreas problemáticas especiales? ¿Por qué decidió marcharse y cómo se manejó su salida?⁷⁴

Desde luego, la suposición es que, como el trabajador se marcha, será franco. Sin embargo, con base en una encuesta antigua, esto resulta dudoso. Los investigadores descubrieron que, al momento de la separación, 38% de quienes se marchaban culpaban al salario y las prestaciones, y tan sólo 4% culparon a su supervisor. En seguimientos 18 meses después, 24% culparon a la supervisión y únicamente 12% culparon al salario y las prestaciones.⁷⁵

Cesantía y la ley de cierre de planta

Las separaciones por motivos que no son disciplinarios son un hecho en la vida, y pueden iniciarlas tanto el empleador como el trabajador. Para el *empleador*, las ventas o utilidades reducidas, o el deseo de lograr mayor productividad quizá requieran ceses. Los *trabajadores* pueden marcharse para jubilarse o buscar mejores empleos. La ley establece la obligación a los empleadores de 100 o más empleados entreguen notificaciones con 60 días de anticipación antes de cerrar una instalación, o iniciar un cese de 50 o más individuos.

Un **cese**, en el cual el empleador envía por un tiempo a los trabajadores a casa por falta de trabajo, generalmente no es un despido permanente (aunque podría convertirse en uno), sino más bien es algo temporal que el empleador espera que sea de corta duración. Sin embargo, algunos empleadores usan el término *cese* como un eufemismo por despido. A menudo, en el extranjero los ceses están sujetos a restricciones adicionales, como indica la sección *Temas globales de recursos humanos*.

El proceso de cese

Un estudio ilustra el proceso de cese en una empresa. En esta organización, los altos directivos primero se reúnen para tomar decisiones estratégicas acerca de la magnitud y lo oportuno de los ceses. Dichos gerentes también debaten la importancia relativa del conjunto de habilidades que consideran debe impulsar la firma. Los supervisores de primera línea evalúan al personal a su cargo, califican a los empleados no sindicalizados como A, B o C (los trabajadores sindicalizados están protegidos por un acuerdo sindical que hacen los ceses dependientes de la antigüedad). Luego, los supervisores de primera línea informan a cada uno de sus subalternos acerca de su calificación A, B o C, e indican a cada uno de quienes tuvieron una calificación C que fueron designados como “superavitarios” y muy probablemente serán cesados.⁷⁶

Efectos de los ceses

Los ceses “tienden a resultar en efectos psicológicos y físicos nocivos para los trabajadores que pierden su fuente de ingresos”, así como para quienes permanecen, pues atestiguan los ceses de sus colaboradores y amigos, y enfrentan incertidumbre e incomodidad.⁷⁷

Más aún, no sólo las “víctimas” y “sobrevivientes” sufren efectos negativos. En un estudio, los investigadores “encontraron que, los gerentes cuanto más fueran personalmente responsables de manejar las notificaciones a los trabajadores, sin importar su edad, género y estado civil, mayor probabilidad tendrá de informar problemas rela-

CONTRATOS LABORALES

Los negocios que se extienden al extranjero pronto descubren que contratar, disciplinar y despedir trabajadores en Europa requiere una comunicación mucho más estricta que en Estados Unidos. Por ejemplo, la Unión Europea (UE) tiene una directiva (ley) que exige a los empleadores ofrecer a los trabajadores contratos laborales muy explícitos, por lo general, dentro de los 2 meses posteriores al comienzo de su trabajo.

La manera en que los empleadores deben acatar esta ley varía en cada país. En el Reino Unido, al trabajador se le debe proporcionar un contrato escrito que especifique, entre otras cuestiones, nombre de la empresa, procedimiento de quejas, título del puesto, nivel de pago, reglas disciplinarias, plan de jubilación, horario laboral, políticas de vacaciones y de licencia por enfermedad, periodos de pago, y fecha en

que comienza el empleo. En Alemania, los contratos no necesitan estar por escrito, aunque usualmente lo están, dada la cantidad de detalles que deben cubrir, incluida la notificación mínima previa al cese, sueldo, vacaciones, derechos por maternidad/paternidad, remuneración igual, derechos de invención, cláusula de no competencia y pago de ausencias por enfermedad. El contrato no necesita estar por escrito en Italia pero, de nuevo, por lo general sí lo está. Los rubros cubiertos incluyen fecha de inicio, periodo de prueba, horario laboral, descripción del puesto, lugar de trabajo, sueldo base y una cláusula de no competencia. En Francia, el contrato debe estar por escrito y especificar información como identidad de las partes, lugar de trabajo, tipo de puesto o descripción del puesto, periodo de notificación, fechas de pago y horario laboral.

cionados con la salud física, buscar tratamiento para tal situación, y quejarse de perturbación y falta de sueño...”⁷⁸

Ajuste para recortes y fusiones

Cada vez más empleadores realizan **recortes**, mediante la reducción, por lo general drásticamente, del número de gente contratada por una organización.⁷⁹ La idea básica consiste en reducir los costos e incrementar la rentabilidad.

Los recortes requieren la consideración cuidadosa de varios asuntos. Uno es el *cumplimiento con todas las leyes aplicables*. Lo segundo es garantizar que la empresa realice los despidos de una manera que sea *justa e imparcial*. Lo tercero es la consideración práctica de *seguridad*, por ejemplo, con respecto a recuperar las llaves y asegurarse de que quienes se marchan no lleven consigo algún artículo prohibido.

Lo cuarto es dar pasos adicionales para reducir la *incertidumbre* de los trabajadores que permanezcan y atender sus preocupaciones. Esto usualmente requiere un anuncio posterior al recorte y un programa de actividades, como reuniones donde los altos directivos respondan preguntas de los trabajadores restantes. Por lo general, es recomendable que los supervisores se reúnan con sus empleados de manera informal, para motivar una discusión abierta de cualesquiera preocupaciones. Sin embargo, no

es aconsejable ni justo hacer afirmaciones como “no habrá más recortes”, a menos que esto sea cabalmente cierto.

Los recortes no son agradables, pero no necesitan ser injustos. El hecho de compartir información (en términos de ofrecer avisos anticipados en cuanto al despido) y la sensibilidad interpersonal (en términos de la forma en que la administración se comporta durante los recortes) ayudarían a ambas partes a amortiguar lo que de otro modo serían efectos negativos.⁸⁰

Repaso

Resumen

1. La ética se refiere a los principios de conducta que rigen a un individuo o a un grupo, y específicamente a los estándares que se usan para decidir cuál debería ser la conducta.
2. Las decisiones éticas siempre se caracterizan por dos cuestiones. Primero, las decisiones éticas siempre implican juicios normativos. Segundo, las decisiones éticas también siempre requieren moralidad (los estándares de comportamiento aceptados en la sociedad).
3. Diversos factores determinan el comportamiento ético en el lugar de trabajo. Entre éstos se incluyen factores individuales, factores organizacionales, la influencia del jefe, políticas y códigos éticos, así como la cultura de la organización.
4. La administración de RH puede influir en la ética y el trato justo en el trabajo de varias formas. Por ejemplo, tener un proceso de selección justo y abierto que enfatice el interés que tiene la organización sobre la integridad y la ética; establecer programas especiales de capacitación en ética; medir la adhesión de los empleados hacia estándares éticos elevados durante las evaluaciones del desempeño; y recompensar (o disciplinar) el comportamiento laboral ético (o no ético).
5. Las empresas dan a los trabajadores mecanismos para expresar opiniones y preocupaciones. La línea directa de Toyota, por ejemplo, ofrece a los empleados un canal anónimo, mediante el cual expresan sus preocupaciones a los altos directivos. Las firmas como FedEx realizan encuestas de opinión anónimas y periódicas.
6. Los programas de tratamiento justo garantizado, como el de FedEx, ayudan a garantizar que las quejas se manejen con justicia y de manera abierta. Los pasos incluyen revisión administrativa, quejas con los directivos, y revisión ejecutiva de las apelaciones.
7. Un proceso disciplinario justo y equitativo se basa en tres prerequisites: reglas y procedimientos, un sistema de sanciones progresivas, y un proceso de apelaciones. Son importantes algunos lineamientos disciplinarios, como que la disciplina debería ser congruente con la forma en que la gerencia responde usualmente ante incidentes similares; que los gerentes investiguen adecuadamente el asunto antes de administrar disciplina; y que los gerentes no dañen la dignidad del personal a su cargo.
8. La meta básica de la disciplina sin castigo es lograr que el trabajador acepte las reglas, al reducir la naturaleza punitiva de la disciplina misma. En particular, a un trabajador se le otorga un día libre con goce de sueldo, para que considere su infracción antes de tomar más acciones disciplinarias.
9. Administrar los despidos es una parte importante del trabajo de cualquier supervisor. Entre las razones para despedir se encuentran desempeño insatisfactorio, conducta inadecuada, falta de calificación, cambio en los requisitos del puesto de trabajo e insubordinación. Sin embargo, al despedir a uno o más empleados, recuerde que la terminación a voluntad como política se ha debilitado por excepciones en muchos estados. Más aún, se debería tener mucho cuidado para evitar juicios por despido injustificado.
10. Despedir a un trabajador siempre resulta difícil, y la entrevista de terminación tiene que manejarse de forma adecuada. En específico,

planee la entrevista cuidadosamente (por ejemplo, a inicio de la semana), vaya al grano, describa la situación y, luego, escuche hasta que el individuo exprese sus sentimientos. Después exponga el paquete de indemnización e identifique el siguiente paso.

- 11.** Las separaciones no disciplinarias, como ceses y jubilaciones, ocurren todo el tiempo. La ley de cierre de planta establece los requi-

sitos a seguir con respecto a la notificación oficial antes de que las instalaciones de operaciones con 50 o más personas vayan a cerrar.

- 12.** Las acciones disciplinarias son una gran fuente de quejas. La disciplina debería basarse en reglas y adherirse a un sistema de castigos progresivos, y se requiere un proceso de apelaciones.

Términos clave

- ética
- encuestas de opinión
- disciplina
- trato justo garantizado
- despido
- terminación a voluntad
- insubordinación
- despido injustificado
- entrevista de terminación
- consultoría en reorientación profesional
- entrevistas de salida
- cese
- recorte

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Describa las similitudes y las diferencias entre un programa como el de Trato Justo garantizado de FedEx, y el proceso de quejas estudiantiles de su facultad o universidad.
2. Explique cómo garantizaría justicia al disciplinar, y discuta específicamente los prerrequisitos y los lineamientos para disciplinar, así como el enfoque de disciplina sin sanción.
3. ¿Por qué es importante administrar de forma adecuada los despidos?
4. ¿Qué técnicas usaría usted como alternativas a la disciplina tradicional? ¿Qué tienen que ver dichas alternativas con la “justicia organizacional”? ¿Por qué cree que las alternativas como éstas son importantes, dada la necesidad actual de la industria por trabajadores altamente comprometidos?
5. De forma individual, o en equipo, entreviste a gerentes o administradores en su trabajo o universidad, con la finalidad de determinar la medida con que el empleador o la escuela establecen la comunicación en dos sentidos, y los tipos específicos de programas que utilizan. ¿Los administradores creen que sean efectivos? ¿Qué piensan los empleados (o miembros del personal docente) acerca de los programas, si están en uso en el trabajo o la escuela?
6. De forma individual, o en equipo, obtenga copias del manual estudiantil para su escuela y determine en qué medida hay un proceso formal a través del cual los estudiantes pueden ventilar sus quejas. ¿Considera usted que el proceso debería ser efectivo? Con base en sus contactos con otros estudiantes, ¿ha sido un proceso de manejo de quejas efectivo?
7. De manera individual, o en equipo, determine la naturaleza del proceso de disciplina académica en su escuela. ¿Cree que sea efectivo? Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿recomendaría alguna modificación al proceso de disciplina estudiantil?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN***Estudio de caso: Agentes de Allstate que desaparecen***

Como muchas compañías, Allstate enfrenta presión tanto para ser competitiva en costos, como para ofrecer servicios nuevos a sus clientes. También enfrenta presión de sus accionistas para lograr mejoras continuas en su desempeño financiero. Si supone que, para sobrevivir y prosperar, Allstate necesita responder tanto a clientes como a accionistas, ¿qué responsabilidades éticas tienen hacia otro importante grupo de accionistas: sus trabajadores?

Veamos la situación. Hace varios años, Allstate Corporation anunció una serie de iniciativas estratégicas para **1.** expandir sus capacidades de servicio de ventas, **2.** comprar de vuelta acciones de la compañía para incrementar el precio de éstas, y **3.** reducir sus gastos recortando la fuerza laboral. Como parte de su reestructuración, Allstate transferiría sus agentes existentes a un programa de contratista independiente exclusivo, mediante el cual los agentes de Allstate se convertirían básicamente en “contratistas independientes” autoempleados. Esto reduciría considerablemente la necesidad de que Allstate brindara personal de apoyo de agencia. En su comunicado de prensa acerca de esta iniciativa, la gerencia de Allstate también anunció que pronto eliminaría 4,000 posiciones distintas de las de agente, o aproximadamente 10% de la fuerza laboral distinta de los agentes de la compañía.

En palabras del director general de Allstate: “Ahora, muchos de nuestros clientes reales y potenciales nos dicen que quieren que nuestros productos sean más fáciles de comprar, más fáciles de darles mantenimiento y con precios más competitivos. Combinaremos el poder de nuestro sistema de distribución de agencia con el creciente potencial de la venta directa y el comercio electrónico.”

Quienes proponen reestructuraciones como ésta argumentarían que Allstate simplemente da los pasos necesarios para ser competitivo. Incluso podrían decir que, si Allstate no recorta puestos de trabajo con la finalidad de crear el flujo de efectivo necesario para financiar nuevas iniciativas competitivas, a final de cuentas podría fracasar como empresa, y poner en riesgo a sus 54,000 trabajadores.

No obstante, el programa de Allstate genera preocupaciones. Un analista notó que, al animar a los clientes a comprar productos de seguros directamente a través de Internet, amenazaban las comisiones de sus más de 15,000 agentes. El anuncio de reducción de costos se dio 1 día después de que Allstate anunciara que satisfaría sus dividendos trimestrales regulares de 15 centavos por acción. La compañía ha incrementado sus dividendos anualmente desde mediados de la década de 1990. ■

PREGUNTAS

- 1.** ¿Reducir el número de empleados en una organización en sí mismo es algo carente de ética? ¿Por qué?
- 2.** Si decidió que, por lo general, era ético, ¿qué tendría que hacer la compañía para que los despidos de trabajadores fueran carentes de ética?
- 3.** ¿Qué responsabilidades tiene una compañía como Allstate hacia sus trabajadores?
- 4.** ¿Hay alguna dimensión moral en la cuestión de comercializar los seguros de Allstate a través de Internet? Si es así, ¿cuál es?

Seguimiento de un caso:

LearnInMotion.com: ¿Nuestra ética está fuera de control?

Probablemente es seguro decir que, al crear LearnInMotion.com, Jennifer y Mel no pensaron en absoluto en el comportamiento ético en su compañía. Desde luego, dedicaron incontables horas en el desarrollo de sus planes empresariales, y en recaudar dinero, instalar computadoras y líneas de banda ancha, y en tratar de generar ventas. Pero, en lo que respecta a pasos concretos específicos hacia garantizar que todo lo que ellos y sus trabajadores hicieran fuera honesto y ético, su porcentaje de bateo era cero, no porque fueran personas deshonestas, sino simple y sencillamente porque el asunto nunca estuvo en sus mentes.

Sin embargo, recientemente afloraron muchos conflictos relacionados con la ética, y causaron preocupación tanto a Jennifer como a Mel. Ayer recibieron la notificación de uno de los principales proveedores de servicios de Internet, acerca de que alguien en su compañía usaba técnicas de spam para enviar información publicitaria no solicitada de LearnInMotion.com a cientos de miles de sus suscriptores, y amenazaban con acción legal si no terminaba el envío de correo no solicitado. Un cliente llamó la semana pasada para quejarse de que recientemente se enteró de que LearnInMotion.com no llegaba ni a la mitad del número de usuarios potenciales que sus folletos de ventas afirmaban tener y, por lo tanto, el cliente quería un descuento. El director general del prin-

cipal competidor de LearnInMotion llamó a Mel, para decirle que sus sistemas de rastreo interno notaban que alguien en LearnInMotion.com metódicamente había estado descargando los nombres y archivos de sus clientes, y que si el monitoreo electrónico no cesaba, su compañía entablaría una demanda legal. Todo esto, y más, condujo a Jennifer y a Mel a considerar que tenían que hacer algo para mejorar el nivel de comportamiento ético en su compañía. Ahora quieren que usted, su asesor administrativo, les ayude a hacerlo realmente. Veamos lo que quieren que haga por ellos. ■

PREGUNTAS

1. ¿El tipo de conflictos que surgieron en el caso son éticos? ¿Por qué?
2. Señale cuáles son los tipos de factores que dan forma al comportamiento ético en una compañía como LearnInMotion.com.
3. En términos de administración de recursos humanos, mencione al menos seis acciones concretas de dotación y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, y recompensa/aplicación de medidas disciplinarias, que pueden tomarse de inmediato para instituir un mayor interés por los estándares éticos elevados, que Mel y Jennifer consideran debe tener su compañía.

EJERCICIO DE EXPERIENCIA

¿Disciplinar o no?

Propósito: La finalidad de este ejercicio es ofrecerle cierta experiencia para analizar y manejar una acción disciplinaria real.

Conocimientos requeridos: Los estudiantes deben estar totalmente familiarizados con el siguiente caso, titulado “Lote arruinado”. Sin embargo, no lea las secciones “Recompensa” o “Discusión”, sino hasta después de que los equipos completen sus deliberaciones.

Cómo organizar el ejercicio/Instrucciones: Divida al grupo en equipos de cuatro o cinco estudiantes. Cada equipo debe tomar el punto de vista del árbitro, y suponer que van a analizar el caso y tomar la decisión del mediador. Repase el caso una vez más en este punto, pero no lea la recompensa ni la discusión.

Cada equipo tiene que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál sería su decisión si usted fuera el árbitro? ¿Por qué?
2. ¿Cree que, al seguir su experiencia en este arbitraje, las partes estarán más o menos inclinadas para entablar quejas por sí mismos sin recurrir al arbitraje?

Lote arruinado

Hechos: Una trabajadora del departamento de cómputo cometió un error de entrada de datos que echó a perder todo un lote de informes de cómputo. Los esfuerzos por rectificar la situación produjeron un segundo conjunto de informes corridos de manera inadecuada. Como resultado de la serie de errores, la empresa incurrió en costos adicionales de \$2,400, más un fin de semana de tiempo extra de trabajo por parte del personal de otros departamentos diferentes del de cómputo. Los gerentes suspendieron a la trabajadora durante 3 días por negligencia, y también invalidaron una promoción, para la cual la empleada anteriormente ya había sido autorizada.

Al protestar la medida disciplinaria, la trabajadora resaltó que había intentado corregir su error en las fases iniciales de la corrida, al notificar su error al gerente de operaciones de cómputo. Afirmando que la cadena de errores resultante pudo evitarse, si el gerente hubiera dado seguimiento a su reporte y detenido la corrida inicial, la empleada argumentó que ella fue tratada injustamente porque al gerente no se le disciplinó aun cuando él complicó el problema, mientras que a ella se le sancionó con severidad. Más aún, al mencionar su “impecable” registro laboral y el reconocimiento de los gerentes respecto de que ella siempre había sido una “trabajadora modelo”,

la empleada insistió en que la negación de su promoción anteriormente esta era “desmesurada”.

(Por favor: No lea más allá de este punto hasta después de completar el Ejercicio de experiencia.)

Recompensa: El árbitro mantuvo la suspensión de 3 días, aunque decidió que la promoción tenía que restablecerse.

Discusión: “No hay duda”, señala el árbitro, de que el acto negligente de la trabajadora “puso en movimiento el tren de eventos que resultaron en correr dos conjuntos completos de informes que reflejan información inadecuada”. Al destacar que la empresa incurrió en costos significativos debido al error, el árbitro cita testimonio “indiscutible” de que la gerencia usualmente había aplicado suspensiones durante 3 días por infracciones similares. Por consiguiente, el árbitro decide que la empresa actuó con causa justa al impartir una sanción “imparcial” por la negligencia.

Al observar la negación de la promoción ya autorizada, el árbitro dice que esta acción debería verse “a la misma luz que un descenso de rango por razones disciplinarias”. En tales casos, señala el árbitro, la decisión de la gerencia normalmente se basa en un esquema de comportamiento insatisfactorio, la incapacidad de desempeño de un trabajador, o cuestiones similares. Al observar que la gerencia nunca antes revirtió una promoción como parte de una acción disciplinaria, el árbitro afirma que, al tomar la negación de la promoción en este caso, el empleador varió sustancialmente su política disciplinaria en cuanto a sus prácticas anteriores. Puesto que esta acción de parte de la gerencia no fue “imparcial”, el árbitro declara que debería restablecerse la promoción.⁸¹ ■

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO SOBRE ÉTICA

El cuestionario es la figura 8.1 de la página 328.

1. 34% indica que es indebido enviar correos electrónicos personales en las computadoras de la compañía.
2. 37% señala que es incorrecto usar el equipo de oficina para tareas escolares.
3. 49% afirma que es indebido jugar en la computadora del trabajo.
4. 54% indica que es incorrecto hacer las compras por Internet en el trabajo.
5. 61% afirma que no es ético culpar a la tecnología por un error propio.
6. 87% señala que no es ético visitar sitios Web pornográficos en el trabajo.
7. 33% indica que \$25 es el importe al cual un regalo de un proveedor o cliente se vuelve

- problemático, mientras que 33% dice que son \$50, y 33% establece que son \$100.
8. 35% afirma que es inaceptable un regalo de \$50 al jefe.
 9. 12% señala que es inaceptable un regalo de \$50 de parte del jefe.
 10. 70% indica que es inaceptable recibir como obsequio boletos para el fútbol de \$200.
 11. 70% afirma que es inaceptable recibir como obsequio boletos para el teatro de \$120.
 12. 35% señala que es inaceptable recibir como obsequio un arcón navideño por \$100.
 13. 45% indica que es inaceptable aceptar un certificado de regalo por \$25.
 14. 40% afirma que es inaceptable aceptar un premio por \$75 de un sorteo.
 15. 11% informó que mentían acerca de sus días de incapacidad por enfermedad.
 16. 4% reportó que tomaban el crédito por el trabajo o las ideas de otros.
-

Referencias

1. "What Role Should HR Play in Corporate Ethics?", *HR Focus* 81, núm. 1 (enero de 2004), p. 3.
2. Kevin Wooten, "Ethical Dilemmas in Human Resource Management: An Application of a Multidimensional Framework, A Unifying Taxonomy, and Applicable Codes", *Human Resource Management Review* 11 (2001), p. 161.
3. Manuel Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 9. Véase también Joel Lefkowitz, "The Constancy of Ethics amidst the Changing World of Work", *Human Resource Management Review* 16 (2006):, pp. 245-268.
4. La siguiente discusión, excepto como se anotó, se basa en Manuel Velasquez, *Business Ethics*, p. 9-12. Véase también O. C. Ferrell, John Fraedrich, y Linog Ferrell, *Business Ethics* (Boston: Houghton Mifflin, 2(08)).
5. *Ibid.*, p. 9.
6. Esta discusión se basa en *ibid.*, pp. 12-14.
7. *Ibid.*, p. 12. Para mayor análisis, véase Kurt Baier, *Moral Points of View*, abbr. ed. (Nueva York: Random House, 1965), p. 88. Véase también Milton Bordwin, "The 3 R's of Ethics", *Management Review* (junio de 1998):, pp. 59-61.
8. Para mayor discusión acerca de ética y moralidad, véase Tom Beauchamp y Norman Bowie, *Ethical Theory and Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 1-19.
9. Richard Osborne, "A Matter of Ethics", *Industry Week* 49, núm. 14 (4 de septiembre de 2000), pp. 41-42.
10. Gary Weaver y Linda Trevino, "The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management: A Fairness Perspective", *Human Resource Management Review* 11 (2001), p. 115.
11. Linda Trevino y Katherine Nelson, *Managing Business Ethics* (Nueva York: John Wiley, 1999), p. 134.
12. Michelle Donovan *et al.*, "The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 5 (1998), pp. 683-692.
13. Bennett Tepper, "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal* 43, núm. 2 (2000), pp. 178-190. Véase también Samuel Aryee *et al.*, "Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: A Test of a Trickle-Down Model", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 191-201.
14. Rudy Yandrick, "Lurking in the Shadows", *HR Magazine* (octubre de 1999), pp. 61-68.
15. Weaver y Trevino, "Role of Human Resources", p. 117.
16. Suzanne Masterson, "A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions of and Reactions to Fairness", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 4 (2001), pp. 594-601.
17. Sara Morris *et al.*, "A Test of Environmental, Situational, and Personal Influences on the Ethical Intentions of CEOs", *Business and Society* (agosto de 1995), pp. 119-147. Véase también Dennis Moberg, "Ethics Blind Spots in Organizations: How Systematic Errors in Person's Perception Undermine Moral Agency", *Organization Studies* 27, núm. 3 (2006), pp. 413-428.

18. “Former CEO Joins WorldCom’s Indicted”, *Miami Herald* (3 de marzo de 2004), p. 4C.
19. Gretchen Morgenson, “Requiem for an Honorable Profession”, *New York Times* (5 de mayo de 2002), p. Business 1.
20. “Ethics Policies Are Big with Employers, but Workers See Small Impact on the Workplace”, *BNA Bulletin to Management* (29 de junio de 2000), p. 201.
21. Jennifer Schramm, “Perceptions on Ethics”, *HR Magazine* (noviembre de 2004), p. 176.
22. De Guy Brumback, “Managing Above the Bottom Line of Ethics”, *Supervisory Management* (diciembre de 1993), p. 12.
23. Citado en Beauchamp y Bowie, *Ethical Theory and Business*, p. 109.
24. James Kunen, “Enron Division (and Values) Thing”, *New York Times* (19 de enero de 2002), p. A 19. Para otro ejemplo, véase Heather Tesoriero y Avery Johnson, “Suit Details How J&J Pushed Sales of Procrit”, *The Wall Street Journal* (10 de abril de 2007).
25. Dayton Fandray, “The Ethical Company”, *Workforce* 79, núm. 12 (diciembre de 2000), pp. 74-77.
26. Richard Beatty *et al.*, “HR’s Role in Corporate Governance: Present and Prospective”, *Human Resource Management* 42, núm. 3 (otoño de 2003), p. 268.
27. Dale Buss, “Corporate Compasses”, *HR Magazine* (junio de 2004), pp. 127-132.
28. S. Greengard, “50 Percent of Your Employees are Lying, Cheating, and Stealing”, *Workforce* 76 (octubre de 1997), pp. 44-53; Deborah Wells y Marshall Schminke, “Ethical Development and Human Resources Training: An Integrator Framework”, *Human Resource Management Review* 11 (2001), pp. 135-138.
29. James G. Hunt, *Leadership* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991), pp. 220-224. Un escritor describe la cultura organizacional como una especie de “ADN organizacional”, pues “es aquello, básicamente intangible, que determina la esencia de una empresa”. Véase James Moore, “How Companies Have Sex”, *Fast Company* (octubre-noviembre de 1997), pp. 66-68.
30. Heather Won Tesoriero y Avery Johnson, “Suit Details How J&J Pushed Sales of Procrit”, *Wall Street Journal* (10 de abril de 2007), p. B1(1).
31. “Promoting Workplace Fun Draws Serious Attention”, *BNA Bulletin to Management* (8 de agosto de 1999), p. 215.
32. *Ibid.*
33. J. Krohe Jr., “The Big Business of Business Ethics”, *Across the Board* 34 (mayo de 1997), pp. 23-29, en Deborah Wells y Marshall Schminke, “Ethical Development and Human Resources Training”, pp. 135-158. Para una interesante explicación de cómo la academia militar de Estados Unidos usa los procesos de admisión estudiantil y socialización para fomentar el desarrollo del carácter, véase Evan Offstein y Ronald Dufresne, “Building Strong Ethics and Promoting Positive Character Development: The Influence of HRM at the United States Military Academy at West Point”, *Human Resource Management* 46, núm. 1 (primavera de 2007), pp. 95-114.
34. Editorial: “Ethical Issues in the Management of Human Resources”, *Human Resource Management Review* 11 (2001), p. 6.
35. Weaver y Trevino, “Role of Human Resources”, p. 123.
36. William Byham, “Can You Interview for Integrity?”, *Across-The-Board* 41, núm. 2 (marzo/abril de 2004), pp. 34-38.
37. Editorial: “Ethical Issues in the Management of Human Resources”, p. 6.
38. Weaver y Trevino, “Role of Human Resources”, p. 123.
39. Tom Asacker, “Ethics in the Workplace”, *Training and Development* (agosto de 2004), p. 44.
40. M. Ronald Buckley *et al.*, “Ethical Issues in Human Resources Systems”, *Human Resource Management Review* 11 (2001), pp. 11, 29. Véase también Ann Pomeroy, “The Ethics Squeeze”, *HR Magazine* (marzo de 2006), pp. 48-55.
41. Weaver y Trevino, “Role of Human Resources”, pp. 113-34.
42. *Ibid.*, p. 125.
43. Robert Grossman, “Executive Discipline”, *HR Magazine* 50, núm. 8 (agosto de 2005), pp. 46-51.
44. Buckley *et al.*, “Ethical Issues in Human Resources Systems”, pp. 11, 29. Véase también Helge Hoel y David Beale, “Workplace Bullying”, *Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextua-*

- lized and Interdisciplinary Approach”, *British Journal of Industrial Relations* 44, núm. 2 (junio de 2006), pp. 239-262.
45. Wendy Boswell y Julie Olson-Buchanan, “Experiencing Mistreatment at Work: The Role of Grievance Filing, Nature of Mistreatment, and Employee Withdrawal”, *Academy of Management Journal* 47, núm. 1 (2004), pp. 129-139. Véase también Samuel Aryee *et al.*, “Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: A Test of a Trickle-Down Model”, *Journal of Applied Psychology* (2007), pp. 191-201.
 46. Kim y Mauborgne, “Fair Process: Managing in the Knowledge Economy”, pp. 65-75.
 47. Weaver y Trevino, “Role of Human Resources”, p. 114.
 48. “Corporations’ Drive to Embrace Ethics Gives HR Leaders Chance to Take Reins”, *BNA Bulletin to Management* (7 de noviembre de 2002), p. 353.
 49. Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know* (Nueva York: McGraw-Hill, 1974), p. 308; véase también Paul Falcone, “The Fundamentals of Progressive Discipline”, *HR Magazine* (febrero de 1997), pp. 90-92.
 50. Para un ejemplo de un proceso de apelación revisado por colegas, véase, por ejemplo, Dawn Anfuso, “Coors Taps Employee Judgement”, *Personnel Journal* (febrero de 1994), pp. 50-59.
 51. George Bohlander, “Why Arbitrators Overturn Managers in Employee Suspension and Discharge Cases”, *Journal of Collective Negotiations* 23, núm. 1 (1994), pp. 76-77.
 52. *Ibid.*, p. 82.
 53. *Ibid.* Véase también Ahman Karim, “Arbitration Considerations in Modifying Discharge Decisions in the Public Sector”, *Journal of Collective Negotiations* 22, núm. 3 (1993), pp. 245-251; Joseph Martocchio y Timothy Judge, “When We Don’t See Eye to Eye: Discrepancies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions”, *Journal of Management* 21, núm. 2 (1995), pp. 251-278.
 54. “Employers Turn to Corporate Ombuds to Defuse Internal Ticking Time Bombs”, *BNA Bulletin to Management* (9 de agosto de 2005), p. 249.
 55. Más análisis de disciplina no punitiva en David Campbell *et al.*, “Discipline Without Punishment—At Last”, *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1995), pp. 162-178; “Positive Discipline Replaces Punishment”, *BNA Bulletin to Management* (27 de abril de 1995), p. 136.
 56. “After Employer Found Liable for Worker’s Child Porn, Policies May Need to Be Revisited”, *BNA Bulletin to Management* (21 de marzo de 2006), p. 89.
 57. Rita Zeidner, “Keeping E-Mail in Check”, *HR Magazine* (junio de 2007), pp. 70-74.
 58. Morris Attaway, “Privacy in the Workplace on the Web”, *Internal Auditor* 58, núm. 1 (febrero de 2001), p. 30; y Dedan Leonard y Angela France, “Workplace Monitoring: Balancing Business Interests with Employee Privacy Rights”, *Society for Human Resource Management Legal Report* (mayo/junio de 2003), pp. 3-6.
 59. “Do You Know Where Your Workers Are? GPS Units Aid Efficiency, Raise Privacy Issues”, *BNA Bulletin to Management* (22 de julio de 2004), p. 233.
 60. “Time Clocks Go High Touch, High Tech to Keep Workers from Gaining the System”, *BNA Bulletin to Management* (25 de marzo de 2004), p. 97.
 61. Cynthia Kemper, “Big Brother”, *Communication World* 18, núm. 1 (diciembre 2000/enero de 2001), pp. 8-12.
 62. Michael McCarthy, “Now the Boss Knows Where You’re Clicking”, *Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999), p. B1.
 63. “Surveillance of Employees”, *BNA Bulletin to Management* (25 de abril de 1996), p. 136.
 64. “Telephone and Electronic Monitoring: A Special Report on the Issues and the Law”, *BNA Bulletin to Management* (3 de abril de 1997), p. 2.
 65. Andrea Poe, “Make Foresight 20/20”, *HR Magazine* (20 de febrero de 2000), pp. 74-80. Véase también Nancy Hatch Woodward, “Smoother Separations”, *HR Magazine* (junio de 2007), pp. 94-97.
 66. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (Nueva York, McGraw-Hill, 1982), pp. 63-65. Véase también Carolyn Hirschman, “Off Duty, Out of

- Work”, *HR Magazine*, www.shrm.org/hrmagazine/articles/0203/0203hirschman.asp, acceso el 1 de enero de 2008.
67. Connie Wanderg *et al.*, “Perceived Fairness of Layoffs among Individuals Who Have Been Laid Off: A Longitudinal Study”, *Personnel Psychology* 52 (1999), pp. 59-84. Véase también Nancy Hatch Woodward, “Smoother Separations”, *HR Magazine* (junio de 2007), pp. 94-97.
 68. Michael Orey, “Fear of Firing”, *Business Week* (23 de abril de 2007), pp. 52-54.
 69. Paul Falcon, “Give Employees the (Gentle) Hook”, *HR Magazine* (abril de 2001), pp. 121-128.
 70. “One More Heart Risk: Firing Employees”, *The Miami Herald* (20 de marzo de 1998), pp. C1, C7.
 71. “Fairness to Employees Can Stave Off Litigation”, *BNA Bulletin to Management* (27 de noviembre de 1997), p. 377.
 72. Basado en James Coil III y Charles Rice, “Three Steps to Creating Effective Employee Releases”, *Employment Relations Today* (primavera de 1994), pp. 91-94. Véase también Martha Frase-Blunt, “Making Exit Interviews Work”, *HR Magazine* (agosto de 2004), pp. 9-11.
 73. William J. Morin y Lyle York, *Outplacement Techniques* (Nueva York: AMACOM, 1982), pp. 101-131; F. Leigh Branham, “How to Evaluate Executive Outplacement Services”, *Personnel Journal* 62 (abril de 1983), pp. 323-326; Sylvia Milne, “The Termination Interview”, *Canadian Manager* (primavera de 1994), pp. 15-16. Hay un debate acerca de cuál es el “mejor día de la semana” para despedir a un trabajador; algunos dicen que el viernes le da al empleado algunos días para “enfriarse”; otros sugieren que a media semana, para permitir a los trabajadores “que permanecen en el departamento o en el grupo de trabajo inmediato procesar el cambio y hablar entre sí para sortearlo”. Véase Jeffrey Connor, “Disarming Terminated Employees”, *HR Magazine* (enero de 2001), pp. 113-114.
 74. Paul Brada, “Before You Go...”, *HR Magazine* (diciembre de 1998), pp. 89-102.
 75. Joseph Zarandona y Michael Camuso, “A Study of Exit Interviews: Does the Last Word Count?”, *Personnel* 62, núm. 3 (marzo de 1981), pp. 47-48.
 76. Leon Grunberg, Sarah Moore, y Edward Greenberg, “Managers’ Reactions to Implementing Layoffs: Relationship to Health Problems and Withdrawal Behaviors”, *Human Resource Management* 45, núm. 2 (verano de 2006), pp. 159-178.
 77. *Ibid.*
 78. *Ibid.*
 79. Véase, por ejemplo, “Cushioning the Blow of Layoffs”, *BNA Bulletin to Management* (3 de julio de 1997), p. 216; “Levi Strauss Cushions Blow of Plant Closings”, *BNA Bulletin to Management* (20 de noviembre de 1997), p. 370.
 80. “Communication Can Reduce Problems, Litigation after Layoffs, Attorneys Say”, *BNA Bulletin to Management* (14 de abril de 2003), p. 129.
 81. Hechos adaptados de Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management* (13 de septiembre de 1985), p. 3.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

- El movimiento obrero
- Los sindicatos y la ley
- La campaña y las elecciones sindicales
- El proceso de negociación colectiva
- ¿Qué cambios tendrán los sindicatos?

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Comprender *la naturaleza de las principales leyes laborales.*
- Describir *el proceso de la campaña y las elecciones sindicales.*
- Entender *los principales pasos en el proceso de negociación colectiva.*

INTRODUCCIÓN

¿Cuál es el valor del trabajo?

En el libro *Principios de la filosofía del derecho*, Hegel señala lo siguiente: “A pesar de lo que creemos espontáneamente, no son nuestras necesidades naturales las que nos coaccionan a trabajar. Lo mismo que la naturaleza, nuestras necesidades no son más que oportunidades para que la conciencia se objetive mediatizándose.”

Si tratamos de satisfacer necesidades, es decir, mantenernos con vida, seríamos como el resto de los seres vivos, unas cuantas habilidades serían suficientes para cumplir con esas necesidades determinadas y limitadas. La realidad nos dice que eso no basta y que, cada vez más, la búsqueda indefinida de nuevas técnicas y procedimientos ponen

de manifiesto que el trabajo multiplica nuestras necesidades. De manera que la inventiva, el ingenio y la creatividad de nuestra profesión crean nuevas necesidades, muchas de ellas artificiales. Siendo quizá la más importante, la búsqueda de poder. Estas necesidades, siempre nuevas, se convierten en infinitas y no son necesidades naturales sino sociales; no son físicas sino metafísicas.

La responsabilidad que nos confiere la sociedad para hacer negocios tiene una implicación significativa en lo moral y en cuanto a principios. Muchos siglos han dividido a la humanidad; en tanto que la supremacía de las clases sociales y el poder económico han sido objetivos de empresas y consorcios muy grandes cuyo lema parece ser “el mercado es primero”. Rasgarnos las vestiduras por ello resultaría incómodo y carente de elementos, pero indicar el hecho nos obliga a pensar y a establecer estrategias de equidad que contribuyan a lograr un mundo mejor. Estas ideas tienen un lugar especialmente importante en el área de recursos humanos.

El *derecho social* tiene como fundamento proteger a las clases menos favorecidas. Según Platón, en su obra *La República*, la justicia no es hija de nuestra sociedad, sino de nuestra debilidad. Por ello, los débiles deben ser protegidos por los más fuertes. Ése es el principio del derecho social, del cual se desprende el derecho laboral.

El Consejo Nacional de Relaciones Laborales (CNRL), del Departamento del Trabajo estadounidense, recientemente acusó a Starbucks de quebrantar la ley al tratar de evitar que se sindicalizaran los trabajadores en algunas de sus cafeterías en Nueva York. Entre otras cuestiones, el CNRL acusó a los gerentes de Starbucks por tomar represalias contra los trabajadores que querían sindicalizarse, al despedir a dos de ellos, amenazar con despedir a varios más e, ilegalmente, interrogar a los empleados acerca de sus inclinaciones sindicales. Un vocero de Starbucks señaló que la compañía cree que los alegatos son infundados y que la empresa se defendería enérgicamente.¹

EL MOVIMIENTO OBRERO

Apenas más de 15 millones de trabajadores estadounidenses pertenecen a sindicatos: alrededor del 12% del número total de hombres y mujeres que trabajan en ese país.² Muchos todavía son obreros. No obstante, cada vez con mayor frecuencia, los sindicatos intentan atraer también a los empleados de oficina. Los gobiernos federal, estatal y local, por ejemplo, emplean a casi 7 millones de miembros sindicalizados, o aproximadamente 37% del total de trabajadores gubernamentales.

No obstante, las cifras ocultan los cambios drásticos que actualmente ocurren en los sindicatos: La membresía en los sindicatos estadounidenses alcanzó un pico de alrededor de 34% en 1995. Desde entonces, ha caído de forma consistente debido a factores como el cambio de puestos de trabajo manuales a empleos de servicios, y la nueva legislación (como las leyes de seguridad laboral) que ofrece el tipo de protección que los trabajadores alguna vez sólo podían obtener de sus sindicatos. De hecho, cientos de leyes y regulaciones locales, estatales y federales ahora rigen el tipo de preocupaciones que ayudaron a impulsar el advenimiento del movimiento sindical.³

Sin embargo, incluso con tales declives, no se pueden descartar los sindicatos. En Estados Unidos, por ejemplo, un número creciente de empleados gubernamentales y de oficina se sienten atraídos a los sindicatos. Incluso en algunas industrias (como el transporte y las empresas de servicios públicos) no es fácil conseguir trabajo sin afiliarse a un

sindicato. La membresía sindical también varía significativamente: desde más de 20% en Michigan, Hawai y Nueva York, hasta apenas poco más de 4% en Carolina del Norte.⁴ Y, aunque la membresía a sindicatos alrededor del mundo también está en declive, la afiliación sindical todavía es alta en la mayoría de los países: alrededor de 33% en Alemania y Reino Unido, por ejemplo.

Asimismo, aunque los miembros de los sindicatos de todo el mundo también están disminuyendo, la afiliación sindical como porcentaje de trabajadores aún es muy grande en casos como Canadá (37%), México (43%), Brasil (44%), Italia (44%) y Japón (24%).

Sin embargo, no suponga, como reacción instintiva, que los sindicatos tan sólo influyen de manera negativa en las empresas. Quizás al profesionalizar al personal o al sistematizar las prácticas de la compañía, por ejemplo, la sindicalización también mejore el desempeño. En consecuencia, un estudio muestra que la mortalidad por ataques cardiacos entre pacientes hospitalizados con enfermeras sindicalizadas fue de 5% a 9% menor, que en el caso de los hospitales no sindicalizados.⁵ Otro estudio descubrió una fuerte relación negativa entre la membresía a un sindicato y la intención de los trabajadores por dejar sus puestos.⁶

En México, desde el inicio del nuevo siglo, empezó la alternancia en el poder y por primera vez en su historia, las relaciones entre el Estado y los sindicatos se volvieron inciertas. Desde la década de 1980, el neoliberalismo y sus medidas impopulares ocasionaron la desaparición de muchas empresas, tanto públicas y privadas, lo cual trajo como resultado enormes recortes de personal, caídas en los niveles de salarios, reducción de las prestaciones en los contratos colectivos de trabajo y, principalmente, el debilitamiento del corporativismo obrero, producto de la Revolución Mexicana. Un nuevo movimiento de trabajadores y líderes apareció en escena y, con ello, se vivió una restauración de las formas de trabajo más acorde con los requerimientos de la modernización.

En la actualidad, en México, la población económicamente activa supera los 40 millones de individuos, de los cuales sólo una tercera parte están afiliados a sindicatos: los gobiernos en sus tres niveles (federal, estatal y municipal) dan empleo a varios millones de personas que, en su mayoría, son miembros de un sindicato nacional: la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE). Esto crea una relación de conveniencia, donde el dominio mutuo es claro, pues los líderes sindicales influyen en los gobernantes y viceversa.

¿Por qué se organizan los trabajadores?

Los eruditos han pasado mucho tiempo analizando por qué los trabajadores se sindicalizan, y han propuesto muchas teorías. Sin embargo, no hay una respuesta única, en gran parte porque cada trabajador probablemente se une por sus propias razones.

Es claro que los trabajadores no se sindicalizan tan sólo por conseguir mayores salarios y prestaciones, aunque el tema de la remuneración es importante. De hecho, los salarios semanales de los miembros del sindicato son mayores que los de quienes no están sindicalizados. Por ejemplo, en Estados Unidos la mediana reciente de los salarios semanales para trabajadores sindicalizados fue \$781, mientras que de los trabajadores no sindicalizados se estimó en \$612.⁷

Sin embargo, el salario no siempre es el motivo principal. Con frecuencia, la necesidad por sindicalizarse parece resumirse en la creencia de los trabajadores de que sólo a

través de la unidad pueden protegerse de los caprichos de los gerentes arbitrarios. Por ejemplo, un carnicero contratado por Wal-Mart comentó que se le dijo que podría comenzar su capacitación administrativa y posiblemente ascender como supervisor. Comenzó a laborar y compró un automóvil nuevo para sus viajes de ida y vuelta al trabajo. Sin embargo, se quejó de que su supervisor nunca mencionó nuevamente la promoción. Después de que el empleado se lastimó la espalda en el trabajo y estuvo inactivo cinco semanas por incapacidad, enfrentando los altos pagos por el auto y sintiéndose engañado, el carnicero recurrió al Sindicato de Trabajadores de Tiendas de Abarrotes, el cual envió a un delegado para hablar con el empleador. Tiempo después, los carniceros de la tienda votaron a favor de sindicalizarse. Una semana después, Wal-Mart anunció que cambiaría a carne totalmente pre-empacada. Desde entonces, los proveedores de carne harían todos los cortes en sus establecimientos, y ya no se requerirían carniceros en la tienda.⁸

Hallazgos de investigación

Los estudios sugieren dos cuestiones: injusticia por parte del empleador y la disponibilidad de un sindicato que los empleados creen que tiene peso e influencia, explican por qué los empleados se sindicalizan.

En un estudio de una firma bancaria internacional con sede en Australia, los investigadores descubrieron que la injusticia del empleador juega un rol importante: “Los individuos que creen que las reglas o políticas de la compañía se administran injustamente o en su detrimento, suelen aumentar la probabilidad de que volteen hacia los sindicatos como una fuente de asistencia”.⁹

Sin embargo, la injusticia en sí no fue suficiente para impulsar un voto para sindicalizarse; el sindicato también necesitaba tener influencia. Los trabajadores tuvieron más probabilidad de afiliarse en aquellas situaciones donde “percibieron que el sindicato era efectivo en el área de salarios y prestaciones, así como en protección contra despidos injustos”.¹⁰ Un abogado en relaciones laborales lo expresa de esta manera: “La cuestión principal que ofrecen los sindicatos es hacerlo a usted un trabajador ‘por causa’ en vez de ‘a voluntad’, lo cual garantiza una audiencia y arbitraje si se le despiden.”¹¹

Cuando el Kaiser Permanente’s San Francisco Medical Center redujo las vacaciones y las licencias por enfermedad para sus empleados de farmacia y otros trabajadores, el sindicato de farmacéuticos ganó de nuevo los días de vacaciones perdidos. Como indicó un encargado de farmacia: “Kaiser es un empleador bastante benevolente, pero siempre existe la idea de que es bueno apretar un poco”.¹²

En diversas ocasiones, supervisores mal entrenados llegan a provocar serios problemas al tratar de imponer sus puntos de vista individuales o sus preferencias ante sus subalternos, creando descontento y quebrantando los derechos de los trabajadores, si la gerencia no es sensible ante estas situaciones. Las probabilidades de que los problemas crezcan son muy altas, pues tarde o temprano el personal buscará defenderse.

¿Qué quieren los sindicatos? ¿Cuáles son sus metas?

Es posible generalizar al decir que los sindicatos tienen dos conjuntos de metas, una para seguridad sindical y otra para mejorar salarios, horarios de trabajo, condiciones laborales y prestaciones para sus miembros.

Coalición y sindicato

En México, la Ley Federal del Trabajo reconoce la libertad de coalición tanto de los trabajadores como de los empleadores. La coalición es el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o patrones en defensa de sus intereses comunes. La coalición y el sindicato tienen profundas diferencias. La primera es transitoria y no requiere registro; además, para la defensa de intereses comunes se puede formar con sólo dos trabajadores o patrones. La coalición de trabajadores no puede ser titular de un contrato colectivo de trabajo, que corresponde a los sindicatos de los trabajadores; aunque sí es titular del derecho de huelga.

En México, para constituir un sindicato se requiere de 20 trabajadores en servicio activo, cuando menos. Los sindicatos deben registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en caso de competencia federal, y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje cuando se trata de competencia local.

Los sindicatos registrados adquieren personalidad jurídica, lo cual significa que tienen capacidad jurídica: un nombre, un domicilio y una nacionalidad, diferentes de los de sus miembros.

En la actualidad se está revisando la Ley Federal del Trabajo y mucho se ha cuestionado la intervención del Estado en la formación de los sindicatos, ya que se protegen los intereses de los sindicatos ya existentes, en tanto que se dificulta demasiado la formación de otros nuevos.

Seguridad sindical

Primero, y quizá lo más destacado, es que los sindicatos buscan establecer seguridad para sí mismos. Luchan duro por el derecho para representar a los trabajadores de una empresa y para ser negociadores *exclusivos* para todos los empleados en la unidad. (Como tal, negocian contratos para todos los empleados, incluidos quienes no son miembros del sindicato, ya que muchas veces los beneficios del personal sindicalizado se extienden al personal de confianza).

En el caso de Estados Unidos, se reconocen cinco tipos de seguridad sindical:

1. **Cláusula de exclusividad sindical.**¹³ La compañía puede contratar únicamente a miembros del sindicato. Esto fue prohibido legalmente en 1947, pero todavía existe en algunas industrias (como las artes gráficas).
2. **Afiliación sindical obligatoria.** La compañía puede contratar a personal no sindicalizado, pero deben unirse al sindicato después de cierto periodo prescrito y pagar cuotas. (Si no, pueden ser despedidos.)
3. **Pago de cuotas sindicales.** Los trabajadores que no pertenecen al sindicato deben pagar cuotas sindicales bajo el entendido de que las campañas del sindicato benefician a todos los trabajadores.
4. **Preferencia para sindicalizados.** Los miembros del sindicato tienen preferencia en la contratación, aunque el empleador aún puede contratar trabajadores no sindicalizados.
5. **Mantenimiento del acuerdo de afiliación.** Los empleados no tienen que pertenecer al sindicato. Sin embargo, los miembros del sindicato empleados por la empresa deben mantener la afiliación al sindicato durante el periodo del contrato.

No todos los estados dan a los sindicatos el derecho a requerir la afiliación al sindicato como condición para el empleo. El **derecho al trabajo** “es un término usado para describir el estado reglamentario o constitucional que dispone la prohibición de exigir la afiliación como condición para el empleo”.¹⁴ La sección 14(b) de la ley Taft-Hartley (una de las primeras leyes acerca de relaciones laborales, que más adelante se examinará con detalle) permite a los estados prohibir la negociación de provisiones a afiliaciones sindicales forzosas, no sólo para las empresas que intervienen en el comercio intraestatal, sino también para las del comercio interestatal. Las leyes del derecho al trabajo no declaran ilegales a los sindicatos. Sí declaran ilegales (en dichos estados) cualquiera de las formas de obligatoriedad de afiliación sindical. Esto comprensiblemente inhibe la formación de sindicatos en dichos estados. En 2001 Oklahoma se convirtió en el 22o. estado en aprobar la legislación de derecho al trabajo. Algunos creen que esto, combinado con una pérdida de empleos manuales, explica por qué la afiliación sindical de Oklahoma se redujo considerablemente en los siguientes tres años.¹⁵ En 2008 había 23 estados con derecho al trabajo.

Mejora en salarios, horarios de trabajo, condiciones laborales y prestaciones para los miembros

Una vez garantizada su seguridad, los sindicatos buscan mejorar los derechos de sus miembros: mejorar sus salarios, horarios de trabajo y condiciones laborales, por ejemplo. El acuerdo laboral típico también brinda al sindicato un papel en otras actividades de RH, incluyendo reclutamiento, selección, remuneración, promoción, capacitación y despido de trabajadores.

Tipos de sindicatos en México

Los sindicatos en México se clasifican de la siguiente forma:

1. *Gremiales*, formados por trabajadores de la misma profesión, oficio o especialidad.
2. *De empresa*, compuestos por individuos que prestan sus servicios en una misma compañía.
3. *Industriales*, los de trabajadores que ofrecen sus servicios en dos o más empresas del mismo ramo.
4. *Nacionales de industria*, formados por trabajadores que laboran en una o varias empresas del mismo ramo, instaladas en una o más entidades federativas.
5. *De varios oficios*, compuestos por fuerza laboral de diversas profesiones y estos sindicatos sólo pueden constituirse cuando, en el municipio donde opera, el número de trabajadores de una profesión sea menor a 20.

Contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios empleadores, con el objetivo de establecer las condiciones, según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Contenido del contrato

1. Nombre y domicilio de los contratantes
2. Empresas y establecimientos que abarquen
3. Duración, o expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada
4. Jornadas de trabajo
5. Días de descanso y vacaciones
6. Monto de los salarios
7. Demás estipulaciones que convengan a las partes

Revisión

Los contratos deben revisarse obligatoriamente y su objetivo principal será incluir los beneficios para los trabajadores. Si la administración se niega a revisar el contrato, los trabajadores pueden ejercitar el derecho de huelga. La petición de la revisión del clausulado del contrato puede solicitarla el sindicato titular o la administración.

Terminación

El contrato colectivo de trabajo puede quedar sin efectos por alguna de las siguientes causas:

1. El mutuo consentimiento de las partes
2. La terminación de la obra
3. El cierre de la empresa o establecimiento

La terminación por mutuo consentimiento significa que las partes que lo celebraron están de acuerdo con dejarlo sin efecto. La terminación de la obra significa que se agotó el trabajo en la empresa y, por ello, es imposible que continúe la vigencia del contrato. El contrato termina cuando la empresa deja de funcionar por diversas razones, como la quiebra.

El Congreso del Trabajo

En México, el número de afiliados al Congreso del Trabajo (CT) es de cerca de 12 millones. Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) tiene la titularidad del 56% de los contratos colectivos, la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), 26%; organizaciones afiliadas a la Unión de Trabajadores (UNT) 10%; y diversos sindicatos pequeños, el resto.

En los próximos años se espera una profunda reforma en todos sentidos en el movimiento obrero y los sindicatos; su organización, estatutos, rendición de cuentas, elección de líderes y una importante redefinición de sus objetivos y causas, son necesarios en un mundo globalizado y altamente competitivo. La **AFL-CIO**, La American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (**AFL-CIO**, Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales) es una federación voluntaria de alrededor de 100 sindicatos laborales nacionales e internacionales

en Estados Unidos. Resultó de la fusión de la AFL y el CIO en 1955, con George Meany, de la AFL, como su primer presidente. Para mucha gente, se convirtió en sinónimo de la palabra sindicato en la Unión Americana.

Sin embargo, más de 7.0 millones de trabajadores pertenecen a sindicatos que no están afiliados a la AFL-CIO. Cuatro grandes sindicatos (el Service Employees International Union [SEIU, Sindicato Internacional de Empleados de Servicios], la International Brotherhood of Teamsters [Hermandad Internacional de Camioneros], los United Food and Commercial Workers [Trabajadores de Alimentos y Comerciales Unidos], y la UNITE) anunciaron en 2001 que dejaban la AFL-CIO y establecieron su propia Federación, llamada Change to Win Coalition (Cambio para Ganar Coalición). Entre otros aspectos, Change to Win planea ser mucho más dinámica para organizar a los trabajadores de lo que, dicen, fue la AFL-CIO.¹⁶

LOS SINDICATOS Y LA LEY

Hasta más o menos 1930, no había leyes laborales especiales. Los empleadores no tenían que enfrascarse en negociaciones colectivas con los trabajadores y prácticamente no tenían restricciones en su comportamiento hacia los sindicatos: El uso de espías, listas negras y el despido de agitadores estaba muy difundido. Los contratos “indeseables”, mediante los cuales los administradores podrían solicitar la no pertenencia a un sindicato como condición para el empleo, se utilizaban ampliamente. La mayoría de las armas de los sindicatos, incluidas las huelgas, eran ilegales.

Esta situación unilateral en Estados Unidos duró desde la Revolución de independencia hasta la gran depresión (alrededor de 1930). Desde entonces, en respuesta a las actitudes, valores y condiciones públicas y económicos cambiantes, la ley laboral ha pasado por tres cambios claros: Desde “fuerte fomento” de los sindicatos, a “fomento modificado acoplado con regulación”, hasta “regulación detallada de los asuntos internos del sindicato”.¹⁷

Periodo de fuerte fomento: La ley Norris-LaGuardia (1932) y la ley nacional de relaciones laborales (1935)

La **ley Norris-LaGuardia** montó el escenario para una era en la cual el gobierno impulsaba la actividad sindical. La ley garantizaba a cada trabajador el derecho a negociar colectivamente “libre de interferencia, restricción o coerción”. Estableció que no se deberían exigir los contratos “indeseables”. También limitó la capacidad de las cortes para emitir mandatos judiciales por actividades como protestas pacíficas y pago de beneficios por huelga.¹⁸

Sin embargo, esta ley hizo poco por contener a los empleadores en su lucha contra las organizaciones laborales, por cualquier medio disponible. Por lo tanto, la Ley Nacional de Relaciones Laborales (o **ley Wagner**) se aprobó en 1935 para complementar la ley Norris-LaGuardia. Hizo esto al prohibir ciertas prácticas laborales injustas, al permitir las elecciones con votos secretos y al establecer la regla de la mayoría para determinar si los trabajadores de una empresa se sindicalizaban, y al crear el **Consejo Nacional de Relaciones Laborales (CNRL)** para reforzar tales disposiciones.

Además de actividades como supervisar las elecciones en los sindicatos, el CNRL emite periódicamente las directrices de interpretación. Por ejemplo, en la actualidad, cerca de seis millones de trabajadores se contratan con la denominación de empleado “contingente” o “alternativo”. En consecuencia, el CNRL recientemente reglamentó que los trabajadores eventuales podrían unirse a los sindicatos de la fuerza laboral permanente en las compañías donde sus agencias de empleo los asignen para trabajar.¹⁹

Fases de la legislación laboral mexicana

Primera fase: Nacimiento A finales del siglo XIX, cuando surgieron las primeras organizaciones sindicales, su objetivo se enfocaba a la satisfacción de exigencias de carácter económico. Su desarrollo inicial enfrentó una enorme represión por parte de los empresarios, la cual estuvo tolerada e incluso secundada por el Estado.

Segunda fase: Formación En 1918 se fundó la primera central sindical, la CROM, cuyo fundamento ideológico era el anarcosindicalismo. En ese entonces, hacia finales de la Revolución Mexicana, las empresas habían quedado debilitadas y la economía se encontraba en plena reconstrucción.

Tercera fase: Crecimiento En 1936 se creó la segunda central sindical, la CTM, con afinidades hacia la ideología proletaria. Además, se presentó un avance notorio en las fuerzas productivas, generando así el surgimiento de la empresa nacionalista, la elevación en el nivel de vida de las mayorías y el crecimiento económico más independiente del país.

Cuarta fase: Divisionismo En la década de 1940, con la división del movimiento obrero, la clase trabajadora perdió muchas de sus conquistas en los órdenes económico, político y jurídico. Surgieron diversas fracciones dispersas y antagónicas, donde la mayoría de sus dirigentes aspiraban a ocupar cargos públicos y a lograr beneficios personales, sometiendo incondicionalmente a las instituciones del gobierno en turno. Se generó entonces un fenómeno de corrupción generalizado. Se olvidaron la democracia sindical y los intereses de los trabajadores.

Quinta fase: Neoliberalismo A partir de 1983, se inició el “adelgazamiento” del Estado, el incremento en la dependencia excesiva hacia el exterior y el agravamiento del desempleo, sin que con ello se percibiera la resistencia del movimiento obrero. Los gobiernos neoliberales buscaron crear nuevas corrientes sindicales, aumentando así la división de los trabajadores. El corporativismo se volvió obsoleto y a la vez que se propusieron modificaciones a la ley para formalizar las nuevas formas de trabajo.

Prácticas laborales injustas por parte del empleador

La ley Wagner considera como “equivocos reglamentarios” (mas no como delitos) cinco prácticas laborales injustas utilizadas por los empleadores:

1. Es injusto que los empleadores “interfieran, restrinjan o ejerzan coerción sobre los trabajadores” en cuanto a sus derechos legales para autoorganizarse.
2. Es una práctica injusta que los representantes de la compañía dominen o interfieran con la formación o la administración de sindicatos. Entre otras, las

acciones de la administración que se consideran injustas según los puntos 1 y 2, están sobornar a los trabajadores, usar sistemas de espionaje de la compañía, mudar la empresa para evitar la sindicalización y poner en listas negras a los simpatizantes de los sindicatos.

3. Los empleadores tienen prohibido discriminar en cualquier forma a los empleados por sus actividades sindicales lícitas.
4. Los empleadores tienen prohibido despedir o discriminar a los trabajadores simplemente porque éstos presenten cargos contra prácticas injustas de la compañía.
5. Finalmente, es una práctica laboral injusta que los empleadores rechacen negociar colectivamente con los representantes debidamente elegidos de sus trabajadores.

Pueden presentarse cargos por prácticas laborales injustas (véase la figura 9.1) con el CNRL. Éste investiga los cargos y determina si debe ejecutarse alguna acción formal. Las posibles acciones incluyen el rechazo de la queja, la solicitud de una sanción contra el empleador y una orden de que éste cese y desista.

De 1935 a 1947

La pertenencia a un sindicato aumentó rápidamente después de la aprobación de la ley Wagner en 1935. Otros factores, como mejoría en la economía y el liderazgo sindical dinámico, también contribuyeron con esto. No obstante, hacia mediados de la década de 1940, la situación comenzó a revertirse. Principalmente debido a una serie de huelgas masivas posteriores a la guerra, las políticas públicas comenzaron a cambiar contra lo que muchos veían como los excesos sindicales de la época. Se preparó el escenario para la aprobación de la ley Taft-Hartley de 1947.

Periodo de la estimulación moderada y regulada: la ley Taft-Hartley (1947)

La ley **Taft-Hartley** (o de la administración de las relaciones laborales) reflejó las actitudes públicas menos entusiastas hacia los sindicatos. Modificó la ley Wagner con disposiciones dirigidas a limitar los sindicatos en cuatro formas: al prohibir prácticas laborales sindicales injustas; al listar los derechos de los trabajadores como miembros de sindicatos; al señalar los derechos de los empleadores; y al permitir al presidente de Estados Unidos impedir temporalmente las huelgas por causa de emergencia nacional.

Prácticas laborales sindicales injustas

La ley Taft-Hartley estipuló muchas prácticas laborales en las cuales los sindicatos tenían prohibido involucrarse:

1. Los sindicatos tenían prohibido reprimir o coaccionar a los trabajadores en el ejercicio de sus derechos de negociación garantizados.
2. Es una práctica laboral injusta que un sindicato haga que un empleador discrimine en alguna forma a un trabajador con la finalidad de alentar o desalentar su afiliación en un sindicato.
3. Es una práctica laboral injusta que un sindicato rechace negociar con buena fe con el empleador respecto de los salarios, horarios de trabajo y otras condiciones laborales.

FIGURA 9.1 Forma CNRL 501: Presentación de cargos por práctica laboral injusta.

Formato CNRL 501 (2 81)	Formato bajo excepción 44 U.S.C. 3512	
Estados Unidos de América Consejo Nacional de Relaciones Laborales Cargos contra el empleador		
Instrucciones: Llene un original y cuatro copias de esta forma con el Director Regional del CNRL en donde ocurrió u ocurre la presunta práctica laboral injusta.		
No escriba en este espacio		
Caso núm.	Fecha de llenado	
1. Empleador contra quien se presentan cargos		
a. Nombre del empleador	b. Número de trabajadores empleados	
c. Dirección del establecimiento (<i>calle y número, ciudad, estado y código postal</i>)	d. Representante del empleador a contactar.	
e. Teléfono núm.		
f. Tipo de establecimiento (<i>fábrica, mina, mayorista, etcétera</i>)	g. Identifique el producto o servicio principal.	
h. El empleador antes mencionado estuvo involucrado y está involucrado en prácticas laborales injustas dentro de los lineamientos de la sección 8(a), subsecciones (1) y _____ de la ley nacional de (<i>lista de subsecciones</i>) relaciones laborales, y dichas prácticas laborales injustas son prácticas laborales injustas que afectan el comercio dentro de los supuestos de la ley.		
2. Bases del cargo (<i>especifique hechos, nombres, direcciones, plantas involucradas, fechas, lugares, etcétera</i>).		
Por los anteriores y otros actos, el empleador antes mencionado ha interferido, restringido y coaccionado a los empleados en el ejercicio de sus derechos garantizados en la sección 7 de la ley.		
3. Nombre completo de la parte que presenta los cargos (<i>si es una organización laboral, anote el nombre completo, incluyendo nombre y número locales</i>).		
4a. Dirección (<i>calle y número, ciudad, estado y código postal</i>).	4b. Teléfono núm.	
5. Nombre completo de la organización laboral nacional o internacional de la que es afiliado o unidad constituyente (<i>para llenarse cuando una organización laboral presente los cargos</i>).		
6. Declaración		
Declaro que he leído los cargos anteriores y que las afirmaciones presentadas son ciertas a mi saber y entender.		
Por _____ (Firma del representante o persona que presenta los cargos)	_____ (Cargo, si tiene uno).	
Dirección _____	_____ (Teléfono número)	_____ (Fecha)
La presentación intencional de declaraciones falsas puede castigarse con multa y arresto (código de EUA, título 18, sección 1001).		

Derechos de los trabajadores

La ley Taft-Hartley también protegía los derechos de los trabajadores contra sus sindicatos. Por ejemplo, muchas personas sentían que el sindicalismo obligatorio contraenía el derecho estadounidense básico de libertad de asociación. Las nuevas *leyes de derecho al trabajo* vieron la luz en 19 estados (principalmente en el sur y el suroeste); como vimos, tal legislación consideró ilícitos los contratos laborales que hacían de la pertenencia a un sindicato una condición para mantener el trabajo.

En general, la ley nacional de relaciones laborales no inhibe las prácticas laborales injustas de los sindicatos en la misma medida que lo hace con los empleadores. Los sindicatos no pueden reprimir ni coaccionar a los trabajadores; sin embargo, “violentar o amenazar de otro modo el comportamiento, o coaccionar o intimidar claramente las actividades sindicales son necesarios antes de que el CNRL encuentre una práctica laboral injusta”.²⁰ Los ejemplos aquí incluirían agresiones físicas o amenazas de violencia, represalias económicas y manifestaciones masivas que repriman la entrada o salida legal de un sitio de trabajo. En un caso típico, *Pattern Makers contra el Consejo Nacional de Relaciones Laborales*, la corte suprema de Estados Unidos encontró culpable al sindicato de una práctica laboral injusta, cuando intentó sancionar a algunos miembros por renunciar al sindicato y regresar a trabajar durante una huelga.²¹

Derechos de los empleadores

La ley Taft-Hartley también establece explícitamente ciertos derechos a los empleadores. Por ejemplo, les da libertad total para expresar sus opiniones concernientes a una organización sindical. Por lo tanto, un gerente puede decir a sus trabajadores que en su opinión los sindicatos no valen la pena, y son peligrosos para la economía e inmorales. Incluso, un gerente puede, en términos generales, sugerir que la sindicalización y las posteriores demandas salariales pueden resultar en el cierre permanente de la planta (mas no en su reubicación). Los empleadores pueden exponer el registro del sindicato en cuanto a violencia y corrupción, si es adecuado, y en la manipulación de los prejuicios raciales de los trabajadores al describir la filosofía de los sindicatos hacia la integración. De hecho, la única restricción principal es que no puede haber amenazas de represión o fuerza ni promesa de beneficios.²²

El empleador tampoco puede reunirse con los trabajadores en horario de la compañía dentro de las 24 horas previas a una elección, ni sugerir a los empleados que voten contra el sindicato mientras estén en casa o en la oficina del empleador, aunque puede hacerlo mientras están en su área de trabajo o donde normalmente se reúnan.

Huelgas por emergencia nacional

La ley Taft-Hartley también permite al presidente de Estados Unidos intervenir en **huelgas por emergencia nacional**, que son huelgas (por ejemplo, en la parte de los trabajadores de las empresas acereras) que pondrían en riesgo la salud y la seguridad nacionales. El presidente puede reunir una junta investigadora y, con base en su reporte, aplicar un mandato judicial que prohíba la huelga durante 60 días. Si no se llega a un acuerdo durante ese tiempo, el mandato judicial puede extenderse otros 20 días. Durante este periodo, se encuesta a los trabajadores en una votación secreta para averiguar su disposición a aceptar la última oferta del empleador.

Periodo de regulación detallada de los asuntos sindicales internos: la ley Landrum-Griffin (1959)

En la década de 1950, investigaciones del senado revelaron prácticas indebidas por parte de algunos sindicatos, y el resultado fue la **ley Landrum-Griffin** (oficialmente, ley de notificación y divulgación de información entre empresa y trabajadores). Una meta decisiva de esta ley fue proteger a los miembros del sindicato de posibles conductas indebidas por parte de sus sindicatos. También fue una enmienda a la ley Wagner.

La ley Landrum-Griffin contiene un estatuto de derechos para miembros del sindicato. Entre otras cuestiones, éste ofrece ciertos derechos en la nominación de candidatos para oficinas sindicales. También establece el derecho de un miembro a demandar a su sindicato y garantiza que ningún miembro puede ser multado o suspendido sin el proceso debido. Esto último incluye una lista de cargos específicos, tiempo para preparar una defensa y una audiencia justa.

La ley también estipula las reglas concernientes a las elecciones sindicales. Por ejemplo, los sindicatos nacionales e internacionales deben elegir funcionarios al menos una vez cada 5 años, usando algún tipo de mecanismo de voto secreto.

Los investigadores del senado también descubrieron ejemplos flagrantes de mal comportamiento del empleador. Por lo tanto, la ley Landrum-Griffin también expandió enormemente la lista de acciones ilegales del empleador. Por ejemplo, las compañías ya no pueden pagar a sus trabajadores para convencerlos de no afiliarse al sindicato.

El derecho de huelga en Latinoamérica

Una huelga consiste en la suspensión temporal del trabajo, llevada a cabo por una coalición de trabajadores. Es importante mencionar que, para los efectos de una huelga, los sindicatos son las coaliciones permanentes de trabajadores.

El ejercicio de la huelga permite a los trabajadores alcanzar mejores prestaciones y condiciones laborales, por lo que constituye un instrumento de la clase asalariada. La situación legal al respecto para los diferentes países latinoamericanos es la siguiente:

Bolivia

En Bolivia sólo se acepta el estallamiento de la huelga cuando ocurre de manera pacífica, tras el agotamiento de las posibilidades de arreglo entre el empleador y los trabajadores. Para ejercer tal derecho, debe haber un reconocimiento del Tribunal Arbitral y que, por lo menos, 75% de trabajadores estén de acuerdo.

Quienes no coincidan con el resto podrán continuar con sus funciones, contando con el apoyo de las autoridades competentes en cuanto a tener la seguridad de que no recibirán sanción ni acción negativa de sus compañeros que votaron por la huelga, con la advertencia de que estos últimos serán privados de su libertad en caso de no acatar las leyes.

Una vez decidida la suspensión de labores, los huelguistas tendrán que levantar un acta de la junta donde se llevó a cabo la votación con tal finalidad y enviarla al departamento o provincia, acompañada de una lista con el nombre de los participantes en dicha reunión.

En el caso de que el empleador fuera a cerrar su establecimiento o empresa, deberá hacerlo del conocimiento de las autoridades por escrito, señalando las razones del paro y el tiempo que cerrará, así como el nombre de sus trabajadores que permanecerán desocupados. También está prohibido declarar una huelga en oficinas públicas.

Chile

Las relaciones laborales, cuando hay presencia de sindicatos, se rigen por contratos colectivos, cuya duración no debe ser menor a dos años.

Para que los trabajadores ejerzan el derecho a huelga tendrán que agotar las instancias legales y resolver, en el caso de la negociación contractual y las cuestiones económicas, si aceptan la última oferta del empleador o cesan sus actividades laborales.

La huelga deberá ser acordada por una mayoría absoluta. Durante la suspensión de labores, el empleador tiene la facultad de cerrar, temporal o parcialmente, su empresa. Si la paralización afectara, material o físicamente, establecimientos de salud, sanitarios o de seguridad, los huelguistas están obligados a nombrar responsables para evitar daños colaterales. La excepción para optar por tal derecho es para los trabajadores que atiendan servicios de utilidad pública o establecimientos que afecten seriamente la salud, el abastecimiento de la población, la seguridad nacional o la economía del país.

En todo caso, el presidente de la República recurriría a su facultad de ordenar la reanudación de labores, que serán rígidas por las condiciones prevalecientes en el contrato colectivo de trabajo vigente.

Colombia

Al no llegar a un acuerdo entre las partes, en cuanto a las nuevas reglas que rigen las relaciones laborales, será posible declarar la huelga dentro de un plazo determinado y con el consenso de la mayoría de los trabajadores.

Las autoridades deben vigilar que el movimiento sea pacífico, así como garantizar el ejercicio de tal derecho laboral y convocar a una asamblea para que los trabajadores decidan sujetarse al fallo arbitral.

Durante el tiempo que dure la huelga, el contrato colectivo quedará inactivo, por lo cual el empleador no podrá contratar a nuevo personal, con excepción de las plazas que requieren ser supervisadas constantemente por razón de los daños que se ocasionarían.

Es contraria a las leyes la huelga que se realice en servicios públicos; cuando su finalidad no sea lo conducente a la firma de un nuevo contrato colectivo; cuando sea capricho de unos cuantos; y cuando haya violencia o cuando sea ilegal.

En el último caso señalado, las autoridades gubernamentales y los empleadores estarán apoyados por la ley, para ejercer penalidades conforme a derecho o llevar a cabo los despidos de personal que se consideren necesarios.

Costa Rica

Según la legislación, sólo la Asamblea General puede declarar una huelga, no sin antes agotar las posibilidades de arreglo y con anuencia del 70% de los trabajadores.

El movimiento, que deberá efectuarse sin violencia y con apego a la ley, no incurrirá en otras acciones más que en la suspensión de labores y el abandono del puesto de trabajo.

Se justifica la huelga cuando el empleador se niega a respetar los derechos laborales de sus trabajadores o cuando ejerce violencia contra ellos. A este derecho no tienen acceso los trabajadores del servicio público ni quienes laboren en el campo, es decir, los trabajadores agrícolas. En el mismo estatus se encuentran los empleadores de los sectores ferroviario, marítimo y aéreo. Asimismo, quienes presten servicios de urgencias médicas o aquellos que ocupen puestos de alta responsabilidad quienes, si se alejan de su cargo, ocasionarían daños severos y graves a la empresa, a la población o a la seguridad nacional.

Esta legislación señala que los sindicatos serán reconocidos oficialmente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, una vez cumplidos los requisitos que marca la ley.

El Salvador

En este país, la legislación estipula que la huelga sólo tiene validez por efectos laborales y debe ser pacífica, así como que su aceptación será por votación secreta, por la mayoría de los trabajadores.

La notificación del movimiento, sin la cual no podrá estallar el paro de labores, debe hacerse al director general de Trabajo, quien determinará cuál de los trabajadores permanecerá en funciones, en caso de resultar afectados la seguridad o la conservación de las empresas o los establecimientos. También intervendrán las autoridades para vigilar que todo se realice conforme a la ley.

Las únicas autoridades que califican o descalifican la huelga son los jueces de lo laboral, y los de primera instancia con jurisdicción en materia laboral. Se declarará ilegal cuando se dé en servicios públicos, se trate de un servicio esencial, tenga objetivos distintos a la defensa de los derechos de los trabajadores y cuando éstos no sean mayoría.

La ilegalidad se declararía en las 24 horas siguientes a la petición que se entregue a las autoridades para que revisen el caso. Si no hay observancia de las órdenes legales, los huelguistas serán prevenidos para que reanuden sus labores dentro de un plazo no mayor a cinco días. La huelga se dará por concluida por arreglo directo, al someter el conflicto al fallo arbitral o por declaratoria de ilegalidad.

Nicaragua

En este caso, la huelga es facultad de los sindicatos quienes, para ello, deberán actuar de acuerdo con la legislación local. El movimiento es aceptado cuando, en general, se busca mejorar o defender los derechos y las prerrogativas de los trabajadores, así como todo lo relacionado con sus actividades laborales, una vez agotadas las instancias legales.

Por lo tanto, la administración no podrá contratar a personal nuevo mientras dure el paro laboral. Aquí, si los servicios públicos se fueran a huelga, el movimiento no podría extenderse, si con ello se pusiera en riesgo la vida o la seguridad de las personas.

La huelga no suspende derechos ni obligaciones producto de la relación obrero-patronal. En caso de que así se desee, durante la paralización de labores, las partes afectadas podrán negociar por su cuenta, o con el apoyo de los tribunales, una solución al conflicto.

Un arbitraje se aceptará cuando la mayoría de los trabajadores lo soliciten, después de 30 días del estallamiento, si hay un estado de emergencia o se considera que la huelga tendrá afectaciones graves e irreparables.

Panamá

En esta nación, los trabajadores no pueden cesar sus actividades como tales sin razón válida ni autorización del empleador. Para ello, habrá que pedir la intervención de un funcionario del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, para la mediación del conflicto. Si la empresa se niega a celebrar la convención colectiva, los trabajadores, una vez terminada la conciliación, podrán ejercer el derecho de huelga.

La autoridad en funciones certificará la solicitud; en caso de hallar irregularidades, lo indicará en ese momento. El tiempo que dure la conciliación, la administración no

podrá contratar a personal nuevo. Si no hay un arreglo, el conciliador notificará que no hubo acuerdo. Entonces, correrá el plazo para ir a la huelga.

En tal caso, las autoridades informarán que los trabajadores agotaron las instancias legales. Luego de ello, podrá haber arbitraje, si alguna de las partes lo solicitara. En caso de no haber consenso, la dirección regional o general de trabajo elegirá a un árbitro competente.

El movimiento huelguístico es un derecho irrenunciable y busca mejores condiciones de trabajo, la firma de un contrato, la firma del convenio colectivo, hacer respetar disposiciones legales o apoyar un movimiento similar. Los trabajadores públicos sí podrán irse a la huelga, aunque condicionados por los mismos derechos que los demás trabajadores.

Venezuela

Para que los trabajadores inicien una huelga, será necesario que se fundamente en las exigencias a la administración respecto de las condiciones laborales, que el sindicato represente a la mayoría de los trabajadores y que se hayan agotado los recursos conciliatorios.

Funcionarios o empleados públicos tienen derecho a la negociación colectiva, a la solución pacífica de sus conflictos laborales y a la huelga. En caso de estallar el movimiento, no se violentarán las relaciones laborales de los huelguistas, pues es un derecho legal que otorga el Estado.

La huelga podrá darse en el caso de un conflicto laboral que reúna o convoque a la mayoría de los trabajadores y en el caso de los servidores públicos, si tal hecho no afecta irremediablemente a la población en general o a las instituciones.

Algunos de los trabajadores que participen en el conflicto laboral deberán continuar sus labores, si éstas son indispensables para preservar la salud de la población, o la conservación y el mantenimiento de las máquinas de labores.

No podrán irse a huelga quienes presten servicio en vehículos o aeronaves en lugares diferentes a donde operen, o terminales del itinerario en el país. En caso similar están los que trabajen en buques, quienes no podrán participar en el movimiento durante la navegación. Si la nave se encuentra anclada, deberán abandonarla, salvo aquellos que la custodian. Además, la embarcación se verá impedida de zarpar durante la huelga.

En este país también se dan las huelgas por solidaridad, las cuales por su naturaleza, no dan lugar al arbitraje.

LA CAMPAÑA Y LAS ELECCIONES SINDICALES

A través de las campañas y las elecciones, un sindicato trata de ser reconocido para representar a los trabajadores. Este proceso tiene cinco pasos básicos: contacto inicial, tarjetas de autorización, audiencias, campaña y elección.

Paso 1: Contacto inicial

Durante la etapa de contacto inicial, el sindicato determina el interés de los trabajadores en organizarse y establecer un comité organizador.

La iniciativa para el primer contacto entre los trabajadores y el sindicato puede surgir de los trabajadores mismos, de un sindicato que ya represente a otros trabajadores de la empresa, o de un sindicato que represente a trabajadores en otro lugar. En ocasiones, la campaña de un sindicato comienza con un individuo enfadado que contacta al sindicato local para aprender cómo organizarse en su centro laboral (como en Wal-Mart). Sin embargo, a veces, la campaña inicia cuando un sindicato decide que quiere expandirse para representar a otros trabajadores en la empresa o cuando la compañía da la impresión de ser fácil de organizar. (Por ejemplo, el Sindicato de Camioneros ya firmemente establecido en UPS comenzó una intensa campaña de organización en FedEx.) En cualquier caso, hay un contacto inicial entre un representante del sindicato y algunos empleados.

Representante del sindicato

Cuando una empresa se convierte en objetivo, un delegado del sindicato por lo general asigna un representante para evaluar el interés de los trabajadores. El representante visita la compañía para determinar si hay suficientes empleados que estén interesados para hacer que valga la pena la campaña del sindicato. También identifica a los trabajadores que serían buenos líderes en la campaña y los reúne para crear un comité organizador. La finalidad es “educar al comité acerca de los beneficios de formar un sindicato, de la legislación y los procedimientos en la formación de un sindicato local, y de los conflictos administrativos que es probablemente surjan durante una campaña”.²³

Lineamientos del contacto

El sindicato debe seguir ciertos lineamientos cuando inicia su contacto con los trabajadores. La ley permite a los organizadores sindicales solicitar la afiliación de los empleados, siempre y cuando no ponga en riesgo el desempeño o la seguridad de éstos. De manera que gran parte del contacto ocurre fuera del centro de trabajo, quizá en casa o en restaurantes y cafeterías cercanos. Los organizadores también pueden contactar con seguridad a los empleados en áreas de la compañía durante horas libres (como la hora de la comida o en los descansos). En ciertas condiciones, los representantes sindicales pueden requerir a los empleados en sus estaciones de trabajo, aunque esto no es frecuente. En la práctica, habrá mucha organización informal en el centro de trabajo, conforme los empleados debaten los beneficios de la organización sindical. En cualquier caso, esta etapa de contacto inicial es muy tranquila. En ocasiones el primer indicio que tiene la gerencia de la campaña de un sindicato es la distribución o publicación de un volante que solicita la afiliación al sindicato.

Consultores de relaciones laborales

Los consultores en relaciones laborales influyen cada vez más en el proceso de sindicalización, y tanto la administración como los sindicatos usan consejeros externos. El uso de consultores por parte de la gerencia (a quienes con frecuencia los sindicatos llaman despreciativamente *destructores de sindicatos*) se ha incrementado considerablemente. Un estudio encontró que los consultores administrativos intervinieron en 75% de las elecciones que sondearon.²⁴

Un experto dice que la principal meta del empleador no debería ser ganar las elecciones de la representación, sino evitarlas en absoluto. Dice que hacerlo así significa tomar medidas rápidas cuando aparezcan los primeros signos de actividad sindical. Su consejo resumido: no ignore las campañas del sindicato mientras se expanden rumores en favor del sindicato, como “si tuviéramos sindicato, no tendríamos que trabajar tanto tiempo extra”. Tenga a la mano un buen abogado y reaccione de inmediato.²⁵

Organización encubierta

Los sindicatos no carecen de recursos para ganar elecciones. Uno de éstos es la **organización encubierta**, que es una táctica de organización sindical donde trabajadores, que en realidad están empleados de tiempo completo por un sindicato organizador son contratados por patrones inexpertos.

El Consejo Nacional de Relaciones Laborales define “encubrimiento” como “colocar a miembros de un sindicato en puestos no sindicalizados con el propósito de organizar su eventual sindicalización”.²⁶ Una decisión de la Corte Suprema de Estados Unidos —*NLRB contra Town and Country Electric*— sostuvo que dicha táctica es legal.

La Web

La Web es una herramienta poderosa de contacto sindical. Los sindicatos pueden enviar correos electrónicos masivos donde anuncien resultados de sus negociaciones colectivas a sus miembros, así como para divulgar sus campañas corporativas a partidarios y funcionarios gubernamentales. Por ejemplo, el grupo que trataba de organizar a los trabajadores de Starbucks (el Sindicato de Trabajadores de Starbucks) estableció su sitio Web (www.starbucksunion.org). En él se incluyen notas como “los gerentes de Starbucks monitorean las salas de chat en Internet y espían las conversaciones partidarias en una campaña encubierta, para identificar a los trabajadores que buscan la representación sindical en la cadena de cafeterías, revelan los correos electrónicos internos”.²⁷

Paso 2: Tarjetas de autorización

Para que el sindicato solicite al CNLR el derecho de realizar una elección, debe demostrar que un número considerable de trabajadores podrían estar interesados en afiliarse. En consecuencia, el siguiente paso es que los organizadores del sindicato traten de hacer que los empleados firmen tarjetas de autorización (véase la figura 9.2). Antes de solicitar una elección, deben firmar 30% de los trabajadores elegibles en una unidad de negociación adecuada.

Durante esta etapa, tanto el sindicato como la administración por lo general utilizan varias formas de propaganda. El sindicato afirma que puede mejorar las condiciones laborales, elevar los salarios, aumentar las prestaciones y en general conseguir mejoras para los trabajadores. La administración no debe quedarse callada; puede atacar los aspectos ético y moral del sindicato, y enfatizar el costo de la afiliación al sindicato, por ejemplo. La administración también puede explicar su historial, expresar hechos y opiniones, y explicar a sus trabajadores la ley aplicable para organizar campañas y el significado de la responsabilidad de negociar en buena fe (si el sindicato gana la elección). Sin embargo, ninguna de las partes puede amenazar, sobornar o coaccionar a los trabajadores. Más aún, un empleador no puede hacer promesas de prestaciones a los trabajadores o hacer cambios unilaterales en los términos y las condiciones del

FIGURA 9.2 Muestra de tarjeta de autorización.

Service Employees International Union AFL-CIO
 << Membership >>
SEIU Local 100

Authorization For Representation

Fill out form, print and send to your local 100 chapter. [click here for addresses.](#)

I hereby authorize Local 100 SEIU, AFL-CIO, to represent me for the purpose of collective bargaining with my employer, and to negotiate and conclude all agreements respecting wages, hours and conditions of employment. I understand that this information may be used by the union to obtain recognition from my employer without an election.

Name: _____

Address 1: _____

Address 2: _____

City, State, Zip _____ . _____ . _____

Phone: _____

Employed at: _____

Shift: _____

Hourly Wage: \$ _____

Authorization to Deduct Dues

Name: _____
 [last, first, middle]

Social Security Number _____

To: _____
 [Employer]

Effective _____, I hereby request and authorize you to deduct from my earnings each payroll period, an amount sufficient to provide for the regular payment of the current rate of monthly union dues and initiation fee (if owing) established by Local 100, Service International Union, AFL-CIO, or an equivalent amount. The amount shall be in accordance with the provisions of the constitution of Local 100 and shall be applicable of my membership status in the Union. The amount deducted shall be irrevocable for the period of one (1) year from the date thereof, and shall be automatically received and irrevocable for successive similar periods unless revoked by written notice to the employer and to the Treasurer of Local 100 within the period of fifteen (15) days prior to the anniversary of my checkoff.

Signature: _____

Fuente: <http://seiu100.org/OLDSITE/membershipapp.htm>, consultado el 9 de agosto de 2007.

empleo, que no consideraba implementar antes del surgimiento de la actividad organizadora del sindicato. Los gerentes tampoco deberían revisar las tarjetas de autorización firmadas, si con ellas los enfrentan los representantes del sindicato. Hacerlo podría constituirse como práctica laboral injusta según el CNRL, que podría considerarlo como espionaje sobre quienes firmaron.

Durante esta etapa, los sindicatos pueden protestar contra la empresa, sujetos a tres restricciones: el sindicato debe llenar una petición de elección dentro de los 30 días posteriores al inicio de las protestas, la firma no debe reconocer legalmente a otro sindicato, y no debió realizarse una elección válida autorizada por el CNRL durante los últimos 12 meses.

Paso 3: La audiencia

Después de recolectar las tarjetas de autorización, quizá ocurra una de tres cuestiones. El empleador puede elegir no impugnar el reconocimiento del sindicato, en cuyo caso

no se necesitan audiencias e inmediatamente se firma una *elección acordada*. El empleador puede elegir no impugnar el *derecho a una elección* del sindicato (y/o el ámbito de la unidad de negociación, o cuáles trabajadores son elegibles para votar en la elección), en cuyo caso no se necesita audiencia y las partes estipulan una elección. O tal vez el empleador impugne el derecho del sindicato, en cuyo caso puede insistir en una audiencia para dirimir dichos conflictos. La decisión de un empleador acerca de si insistir en una audiencia es estratégica con base en los hechos de cada caso, y si cree necesitar tiempo adicional para desarrollar una campaña para intentar persuadir a la mayoría de sus trabajadores de no elegir un sindicato que los represente.

La mayoría de las compañías impugnan el derecho del sindicato para representar a sus trabajadores y, por lo tanto, declinan a reconocer voluntariamente al sindicato. Afirman que un número significativo de sus empleados en realidad no quieren afiliarse al sindicato. Es en este punto donde interviene el CNRL del Departamento de Trabajo de Estados Unidos. Usualmente, el sindicato contacta al CNRL, y le solicita una audiencia. Con base en esto, el director regional del CNRL envía a un funcionario de audiencia para investigar. (Por ejemplo, ¿30% o más de los trabajadores en una unidad de negociación adecuada firmaron las tarjetas de autorización?) El examinador envía tanto a la administración como al sindicato una notificación de la audiencia de representación, que establece la hora y el lugar de la audiencia.

La **unidad negociadora** es una decisión para salir de la audiencia; se trata del grupo de trabajadores que el sindicato autorizará para representar a la colectividad y para negociar en nombre de ésta.

Finalmente, si los resultados de la audiencia son favorables al sindicato, el CNRL ordena que se realice una elección. Emite una notificación de *decisión y dirección de la elección* para dicho efecto y envía al empleador el formato 666 de la CNRL (véase la figura 9.3) para que lo publique.

Paso 4: La campaña

Durante la campaña que precede a la elección, sindicato y empleador solicitan sus votos a los trabajadores. El sindicato enfatiza que evitará injusticias, establecerá un sistema de quejas/derechos por antigüedad, y mejorará los salarios insatisfactorios. La fortaleza del sindicato, dirán, brindará a los trabajadores una voz para determinar los salarios y las condiciones laborales. La administración destaca que las mejoras como aquellas que promete el sindicato no requieren sindicalización, y que los salarios son iguales o mejores de lo que serían con un contrato sindical. La administración también puede resaltar el costo financiero de las cuotas sindicales; el hecho de que el sindicato sea un “extraño”; y que si el sindicato gana, podría venir una huelga.²⁸ Incluso atacaría al sindicato en los terrenos ético y moral, mientras insiste que los trabajadores no estarán tan bien y quizá pierdan libertad. Sin embargo, ninguna de las partes tiene permitido amenazar, sobornar o coaccionar a los empleados.

El rol del supervisor

Los supervisores deben tener conocimiento de lo que pueden y no pueden hacer para impedir legalmente las actividades en favor de la afiliación, ni cometer prácticas laborales injustas. Dichas prácticas podrían ocasionar que se requiera una nueva elección, después de que la compañía hubiera ganado una elección previa o hacer que la empresa

FIGURA 9.3 Forma 666 de la CNLR: Notificación a los empleados.

Forma 666 del CNLR.
(7-72)

★ Notificación a los empleados

por parte del Consejo Nacional de Relaciones Laborales

En esta agencia federal se presentó una **solicitud** que busca una elección para determinar si ciertos trabajadores quieren estar representados por un sindicato.

El caso está bajo investigación y el Consejo Nacional de Relaciones Laborales **en este momento no ha hecho determinación alguna**. En caso de que se realice una elección, se publicará una *notificación de elección* donde se detalle por completo la votación.

Se sugirió a su empleador que publique esta notificación para que el Consejo Nacional de Relaciones Laborales pueda informarle de sus derechos básicos de acuerdo con la ley nacional de relaciones laborales.

**Según la
legislación
federal, usted
tiene el derecho**

- A la autoorganización.
- A formar organizaciones laborales, y a unirse o asistir a ellas.
- A negociar colectivamente a través de representantes que usted elija.
- A actuar en conjunto con el propósito de negociación colectiva u otra ayuda o protección mutua.
- A rechazar hacer alguna o todas estas cuestiones, a menos que el sindicato y el empleador, en un estado donde se permitan tales acuerdos, se rijan por una cláusula de seguridad sindical legal que requiera que los trabajadores se unan al sindicato.

Es posible que algunos de ustedes voten en una elección de representantes sindicales como resultado de que se presente la solicitud de elección. Aunque en este momento no se ha hecho determinación alguna, en el caso de que se realice una elección, el Consejo Nacional de Relaciones Laborales quiere que todos los votantes elegibles estén familiarizados con sus derechos legales, si se realiza una elección.

El Consejo aplica la normatividad que tienen la intención de mantener sus elecciones justas y honestas, y que resulten en una elección libre. Si agentes de los sindicatos o de los empleadores actúan de tal forma que interfieran con su derecho a una elección libre, la elección puede descartarse por decisión del Consejo. Donde sea adecuado, el Consejo proporciona otras medidas, como reinstalación de trabajadores despedidos por ejercer sus derechos, incluidos los salarios caídos por su despido.

Nota:

Los siguientes son ejemplos de conductas que interfieren con los derechos de los trabajadores y pueden resultar en la anulación de la elección.

- Amenazar con pérdida del trabajo o las prestaciones por parte de un empleador o un sindicato.
- Distorsión de hechos importantes por parte de un sindicato o un empleador, donde la otra parte no tenga una oportunidad justa de replicar.
- Prometer o garantizar promociones, aumentos salariales u otros beneficios, para influir en el voto de un trabajador por una parte capaz de realizar esas promesas
- Un empleador que despide trabajadores para desalentar la actividad sindical, o un sindicato que hace que los despidan para fomentar la actividad sindical.
- Hacer discursos de campaña para grupos de empleados reunidos en el tiempo de la empresa dentro del periodo de 24 horas previo a la elección.
- Incitación o de un empleador o de un sindicato por prejuicios raciales o religiosos con intenciones provocadoras.
- Amenazar con fuerza física o violencia a los trabajadores por parte de un sindicato o un empleador con la intención de influir sus votos.

Asegúrese de que, si se realiza una elección, se harán todos los esfuerzos para proteger su derecho a una elección libre y de acuerdo con la ley. No se permitirán conductas indebidas. Todas las partes esperan cooperar totalmente con esta agencia para mantener los principios básicos de una elección justa como requiere la legislación. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales, como agencia del gobierno de Estados Unidos, no apoya ninguna opción en la elección.



CONSEJO NACIONAL DE RELACIONES LABORALES
una agencia del
GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS

Ésta es una notificación gubernamental oficial y nadie debe dañarla ni destruirla

pierda el derecho a una segunda elección y vaya directamente a negociación del contrato. En un caso, el superintendente de una planta reaccionó a un intento inicial de organización de un sindicato tratando de prohibir la distribución de panfletos sindicales en el comedor de las instalaciones. Puesto que acercarse a los trabajadores con tales fines fuera de labores en áreas de descanso por lo general es legal, la compañía posteriormente permitió al sindicato publicar avisos del sindicato en el tablero de anuncios de la compañía y distribuir volantes sindicales en áreas no laborales dentro de la planta. Sin embargo, el CNRL todavía estipuló que el acto inicial de prohibir la distribución de los panfletos fue una práctica laboral injusta, que no se “corrigió” con los esfuerzos posteriores de la compañía. El CNRL usó la acción del superintendente como una causa para invalidar una elección que la compañía ganó.²⁹

Estrategia y RH

Starbucks basa su estrategia, en parte, en la posesión de todas sus tiendas. Dadas las dificultades para monitorear lo que hacen los trabajadores en sus tiendas más lejanas, los

gerentes de Starbucks no pueden únicamente apoyarse en las herramientas de control tradicionales, como presupuestos para vigilar lo que ocurre en cada cafetería. Por lo tanto, la compañía trabaja duro para motivar a los empleados a controlarse a sí mismos, al hacerlos “socios” y ofrecerles excelentes prestaciones y planes de opciones para adquirir acciones. Como una compañía que ofrece excelentes prestaciones y condiciones laborales, los ejecutivos de Starbucks se sorprendieron de que algunos trabajadores hubieran expresado el deseo de sindicalizarse. Sea como fuere, los alegatos de que algunos gerentes locales hubieran intentado vengarse de los trabajadores que favorecieron al sindicato destaca por qué todos los empleadores deben capacitar cuidadosamente a los supervisores acerca de cómo reaccionar cuando el sindicato llegue a visitarlos.

Para evitar dichos problemas, los empleadores deben tener reglas que rijan la distribución de panfletos y volantes para los trabajadores, y capacitar a los gerentes acerca de cómo aplicarlas.

Reglas concernientes a panfletos y volantes

Un empleador puede realizar algunas acciones para restringir legalmente la actividad para organizar un sindicato.³⁰ Por ejemplo:

- Siempre puede prohibirse a quienes no son trabajadores que aborden a los empleados durante sus horas laborables; esto es, cuando el empleado atiende su responsabilidad y no esté en un descanso.
- Por lo general, los empleadores pueden evitar que los trabajadores aborden a sus colegas para cualquier finalidad, si uno o ambos empleados están en tiempo de trabajo pagado y no en un descanso.
- La mayoría de los empleadores (sin incluir tiendas de abarrotes, centros comerciales y otros tipos de empresas) pueden excluir a quienes no son empleados de los interiores y áreas de trabajo de las instalaciones como un derecho de posesión de propiedad privada. En ciertos casos, las personas ajenas también pueden ser expulsados del exterior de la propiedad privada, como los estacionamientos, si existe un motivo empresarial (como la seguridad) y tal motivo no tan sólo es interferir con los organizadores del sindicato.

Las restricciones mencionadas son válidas únicamente si el empleador no las impone en forma discriminatoria. Por ejemplo, si por política de la compañía a los trabajadores se les permite reunir dinero para regalos de boda y bebés, para vender productos tipo Avon o para participar en otras solicitudes similares durante su jornada laboral, el empleador no podrá prohibirles legalmente invitar a otros para afiliarse a un sindicato durante la jornada laboral.

Finalmente, recuerde que hay mucho más formas de cometer prácticas laborales injustas, que sólo evitar que los organizadores del sindicato estén en su propiedad privada. Por ejemplo, un empleador decidió organizar una comida al aire libre y pagar días de asueto 2 días antes de la elección por una representación sindical. El CNRL sostuvo que ésta fue mucha coincidencia y determinó conducta coercitiva. El sindicato había perdido la primera elección, pero como resultado de lo anterior ganó la segunda votación.³¹

Mejora de la productividad mediante HRIS

Como vimos, Internet presenta algunas de estas tácticas cuestionables del empleador. Como recientemente preguntó un experto: “Si formas de comunicación más rápidas y más poderosas permiten a las compañías competir en un entorno rápidamente cambiante y desafiante, ¿no harían también a los sindicatos más fuertes y más eficientes como organizaciones y delegados en los lugares de trabajo?”³²

De hecho, los empleadores necesitan saber que Internet está revolucionando la actividad sindical, de la misma forma en que ha revolucionado cómo las empresas hacen negocios. El correo electrónico e Internet significa que los sindicatos pueden enviar anuncios masivos por correos electrónicos para la negociación colectiva de los miembros de la unidad, y usar correos electrónicos masivos para llegar a partidarios y a funcionarios gubernamentales en sus campañas corporativas.

Los sitios Web basados en sindicatos se vuelven parte integral de muchas de tales campañas de sindicalización: Alliance@IBM nos da un ejemplo. Administrada por Communications Workers of America, Alliance@IBM busca motivar a los trabajadores de IBM a unirse a Communications Workers of America. Esto lo hace al brindar información sobre varios temas, como por qué los empleados de IBM necesitan un sindicato, preguntas y preocupaciones acerca de los sindicatos, y cómo los trabajadores pueden unirse al sindicato y participar en él. Por ejemplo, en una página trata el tema “Por qué necesitamos Alliance@IBM”.

Paso 5: La elección

Por último, la elección se puede realizar dentro de 30 o 60 días después de que el CNRL emite su *decisión y dirección de la elección*. La elección es mediante voto secreto. El CNRL proporciona las boletas (véase la figura 9.4), así como la casilla y las urnas electorales. También contabiliza los votos y certifica los resultados de la elección. Históricamente, cuanto más trabajadores voten, menos probable será la victoria del sindicato. Quizás esto se debe a que más trabajadores que no sean fervientes partidarios del sindicato terminen votando. El sindicato también es importante: El sindicato de camioneros tiene menos probabilidad que otros sindicatos de ganar una elección de representación.³³

El sindicato se convierte en el representante de los trabajadores si gana la elección, y ganar significa conseguir una mayoría de los votos, no una mayoría de los trabajadores en la unidad de negociación. (También es importante tener en cuenta que, cuando un empleador comete una práctica laboral injusta, puede revertirse una elección que decidió “no al sindicato”. En consecuencia, como representantes de su empleador, los gerentes deben ser muy cuidadosos de no cometer prácticas injustas.) Por lo general, el sindicato gana apenas poco más de la mitad de dichas elecciones.

Elecciones de desaprobación. Cuando los trabajadores quieren destituir a su sindicato

Ganar una elección y firmar un acuerdo no necesariamente significa que el sindicato llegue a la compañía para quedarse, sino todo lo contrario. La misma ley que garantiza a los trabajadores el derecho a sindicalizarse también les da una forma de terminar legalmente con el derecho del sindicato para representarlos. El proceso es *quitar*

FIGURA 9.4 Ejemplo de boleta del CNRL.

Estados Unidos de América
Consejo Nacional de Relaciones Laborales
Boleta secreta oficial
 para ciertos trabajadores de

¿Quiere ser representado?, para fines de negociación colectiva, por:

Marque con "X" el cuadrado de su elección

SÍ	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No firme esta boleta. Dóblela y colóquela en la urna.
 Si echa a perder esta boleta, devuélvala al agente del consejo y solicítele una nueva.

el registro. Cada año se realizan entre 450 y 500 elecciones para quitar el registro, de las cuales los sindicatos ganan aproximadamente 30%.³⁴ En realidad ésta es una tasa más favorable para la administración, que la tasa para las elecciones de representación originales.

Las campañas para quitar el registro no difieren mucho de las campañas para conseguirlo.³⁵ El sindicato organiza reuniones de afiliación y visitas casa a casa, envía folletos por correo a los hogares y usa llamadas telefónicas, apela al CNRL y (en ocasiones) amenaza y acosa para ganar la elección. Los administradores usan reuniones (incluidas reuniones uno a uno, en grupos pequeños y con toda la unidad), así como asistencia legal o profesional, tarjetas, mejora en las condiciones laborales y amenazas sutiles o no tan sutiles en sus intentos por ganar un voto para quitar el registro. Los empleadores también usan cada vez más consultores.

EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

¿Qué es la negociación colectiva?

Si el sindicato es reconocido como el representante de los trabajadores de una compañía, cuando se establece un día para reunirse en la mesa de negociaciones. Representantes de la compañía y del sindicato se reúnen para negociar un contrato laboral que contenga

acuerdos acerca de disposiciones específicas que incluyan salarios, horarios laborales y condiciones de trabajo.

¿Exactamente qué es la **negociación colectiva**? De acuerdo con la ley nacional de relaciones laborales:

Para propósitos de esta ley, negociar colectivamente es el desempeño de la obligación mutua del empleador y el representante de los trabajadores para reunirse en tiempo razonable y conversar de buena fe con respecto a salarios, horarios de trabajo, y términos y condiciones laborales, o la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión que surja más adelante, y la ejecución de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si lo solicita alguna parte, pero tal obligación no fuerza a alguna de las partes a acordar una propuesta o requerir la realización de una concesión.

En lenguaje sencillo, esto significa que tanto la gerencia como la fuerza de trabajo son requeridas por la ley para negociar salarios, horarios laborales y términos y condiciones de trabajo “de buena fe”. Dentro de un momento veremos que los términos específicos que son negociables (porque salarios, horarios y condiciones laborales son tan amplios para ser útiles en la práctica) se aclararon mediante una serie de decisiones judiciales.

¿Qué es la negociación de buena fe?

La **negociación de buena fe** significa que las propuestas se cotejan con las contrapropuestas y que ambas partes hacen todos los esfuerzos razonables para llegar a un acuerdo. No significa que alguna parte esté obligada a aceptar una propuesta. Ni requiere que alguna parte realice alguna concesión específica (aunque, como cuestión práctica, algunas pueden ser necesarias).

¿Cuándo la negociación no es de buena fe?

Al evaluar si la parte violó sus obligaciones de buena fe, la totalidad de la conducta de cada una de las partes es de primordial importancia para el CNRL y los tribunales.³⁶ Sin embargo, en la interpretación del CNRL y los tribunales, los ejemplos de transgresión de los requisitos de una negociación de buena fe incluyen:

1. *Negociación superficial*. Esto involucra pasar por los movimientos de la negociación sin tener la intención real de llegar a un acuerdo formal.
2. *Propuestas y demandas*. El CNRL considera el avance de las propuestas como un factor positivo en la determinación de la buena fe general.
3. *Ocultar información*. El CNRL y los tribunales esperan que la administración proporcione información acerca de asuntos como salarios, horarios de trabajo y otras condiciones laborales que los negociadores del sindicato soliciten y requieran legítimamente. Incumplir en proporcionar tal información en forma oportuna y útil puede reflejar negociación de mala fe.³⁷
4. *Tácticas dilatorias*. La ley requiere que las partes se reúnan y “conversen en tiempos e intervalos razonables”. No requiere que la administración se reúna

en el momento y el lugar dictados tan sólo por el sindicato. No es raro que los empleadores intenten demorar la reunión de modo que “perturben el ímpetu negociador de un sindicato”.³⁸ Sin embargo, la demora excesiva de la reunión o rechazar reunirse con la otra parte podría reflejar negociación de mala fe.

5. *Concesiones.* La ley no exige que alguna de las partes haga concesiones, en otras palabras: que ceda a las demandas de la otra parte. No obstante, tener voluntad para comprometerse durante las negociaciones es un ingrediente crucial de la negociación de buena fe.
6. *Cambios unilaterales en las condiciones.* Esto se ve como un fuerte indicio de que el empleador no negocia con la intención requerida para alcanzar un acuerdo.
7. *Pasar por alto a los representantes.* Un empleador evade su responsabilidad para negociar cuando rehúsa negociar con el representante sindical.

El equipo de negociación

Tanto el sindicato como la empresa envían a un equipo a la mesa de negociaciones, y ambos equipos por lo general llegan a las sesiones después de hacer una investigación. Los representantes sindicales sondean a los miembros del sindicato acerca de sus deseos y platican con representantes de sindicatos relacionados.

De igual modo, la administración usa varias técnicas para prepararse para negociar. Por ejemplo, recopila datos de salario y prestaciones, incluyendo comparaciones con niveles salariales locales y salarios para empleos similares en la industria. La administración también “costea” cuidadosamente el contrato laboral actual y determina el aumento de costos (total, por trabajador y por hora) por las demandas del sindicato. También intenta identificar las probables demandas del sindicato y evaluar cuáles son más importantes para el sindicato. Usa información de quejas y retroalimentación de los supervisores para determinar con anticipación cuáles pueden ser las demandas del sindicato y, por lo tanto, preparar contraofertas y argumentos con antelación.

Un experto en negociación colectiva indica: “El error que veo con más frecuencia es que [los profesionales de RH] entran a las negociaciones sin entender el impacto financiero de las cuestiones que ponen sobre la mesa. Aquello que usted conceda puede fortalecer o quebrar a su empleador [...] Por ejemplo, el sindicato quiere tres días de vacaciones adicionales. Eso no suena como si fuera mucho, excepto que, en algunos estados, si un trabajador se retira, tiene que pagarle el tiempo de vacaciones no utilizado. [En consecuencia] ahora el empleador tiene que llevar dicha responsabilidad en sus libros en todo momento.”³⁹

Temas a negociar

La legislación laboral estadounidense establece categorías de temas que están sujetos a negociación. Son *obligatorios*, *voluntarios* y *temas ilegales*.

Los **temas de negociación voluntarios** (o permisibles) no son ni obligatorios ni ilegales; se vuelven parte de las negociaciones sólo mediante el acuerdo conjunto de la empresa y el sindicato. A ninguna parte se le puede obligar a negociar contra su voluntad

FIGURA 9.5 Temas de negociación.

Obligatorios	Permisibles	Ilegales
Tabuladores de salarios	Bonos de indemnización	Sindicato de empresa
Salarios	Derechos en asuntos sindicales	Separación de trabajadores con base en la raza
Jornada de trabajo	Beneficios de pensión a trabajadores jubilados	Trato discriminatorio
Pago de tiempo extra	Ámbito de la unidad de negociación	
Diferenciales de turno	Inclusión de supervisores en el contrato	
Días feriados	Partes adicionales al contrato como el sindicato internacional	
Vacaciones	Uso del nombre del sindicato	
Pago de indemnización	Levantamiento de cargos por prácticas injustas	
Pensiones	Precios en la cafetería de la empresa	
Seguros	Continuidad del contrato anterior	
Planes de participación en utilidades	Integración del equipo de negociación	
Bonos de navidad o aguinaldos	Contratación de esquiroles	
Alojamiento, comidas y descuentos de la compañía		
Seguridad del trabajador		
Desempeño laboral		
Seguridad sindical		
Relación administración- sindicato		
Prueba antidoping a los trabajadores		

Fuente: Carrell, Michael R.; Heavrin, Christina, *Labor Relations and Collective Bargaining: Cases, Practice, and Law*, 4a, © 1995. Reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

los temas voluntarios. Un trabajador no puede ser forzado a firmar un contrato porque la otra parte se rehúse a negociar un tema voluntario.

Los **temas de negociación ilegales** están prohibidos por la ley. La cláusula que acuerda contratar “exclusivamente a miembros del sindicato” sería ilegal en un estado con derecho al trabajo, por ejemplo.

Existen aproximadamente 70 **temas de negociación obligatorios**, algunos de los cuales se presentan en la figura 9.5. En ellos se incluyen salarios, horarios laborales, periodos de descanso, ausencias con goce de sueldo, transferencias, prestaciones y pago de indemnización. Otros se van agregando conforme evoluciona la ley. Por ejemplo, la prueba antidoping se convirtió en un tema obligatorio como resultado de decisiones del CNRL.

Fases de la negociación⁴⁰

La negociación usualmente pasa a través de diversas fases.⁴¹ Primera, cada lado presenta sus demandas. En esta fase, ambas partes por lo general están muy alejadas en algunos temas. De hecho, los negociadores laborales usan el término irreal para referirse a las demandas (como albercas y 17 días feriados pagados, incluyendo el día

RH EN LA PRÁCTICA

LINEAMIENTOS PARA LA NEGOCIACIÓN

1. *Establezca objetivos claros* para cada tema de negociación, y comprenda sobre qué terrenos se establecen los objetivos.
2. *No se apresure.*
3. Cuando tenga duda, *convoque a una asamblea* con sus colegas.
4. *Esté bien preparado* con datos de la empresa que apoyen su posición.
5. Siempre luche por mantener cierta *flexibilidad* en su posición. No se coloque sin necesidad en una situación complicada.
6. No sólo se preocupe por lo que dice y hace la otra parte; *descubra por qué*. Recuerde que la motivación económica no es la única explicación sobre las acciones de la otra parte.
7. Respete la importancia de *guardar las apariencias* de la otra parte.
8. Constantemente esté alerta acerca de las *intenciones reales* de la otra parte con respecto no sólo a las metas sino también a las prioridades.
9. Sea un buen *escucha*.
10. Construya una reputación de *ser justo pero firme*.
11. Aprenda a *controlar sus emociones*; no entre en pánico. Use las emociones como herramienta, no como obstáculo.
12. Asegúrese de que, conforme realice cada movimiento de negociación, conoce su *relación* con todos los demás movimientos.
13. Mida cada movimiento contra sus *objetivos*.
14. Ponga mucha atención a la *redacción* de cada cláusula negociada; las palabras y las frases con frecuencia son fuentes de quejas posteriores.
15. Recuerde que las negociaciones colectivas son, por naturaleza, parte de un proceso de *compromiso*. No hay tal cosa como “tener todo el pastel”.
16. Considere el impacto de las negociaciones actuales sobre las de los *años futuros*.

de san Valentín) que se sabe que algunos negociadores llevan a la mesa. Segunda, existe una reducción de las demandas. En esta fase, cada lado cede en algunas de sus demandas para ganar otras, un proceso llamado puntos de negociación. Tercera, siguen los estudios de los subcomités: Las partes forman subcomités o grupos de estudio conjuntos que intentan idear alternativas razonables. Cuarta, las partes llegan a un acuerdo informal y cada grupo regresa con sus representados. Los delegados sindicales verifican informalmente con sus superiores y los miembros del sindicato; los representantes de la empresa verifican con la alta gerencia. Finalmente, cuando todo esté en orden, las partes afinan, revisan el texto y firman un acuerdo formal. El *recuadro RH en la práctica* resume los lineamientos para la negociación.

Puntos muertos, mediación y huelgas

Puntos muertos. Firmar el acuerdo supone que todo está en orden, y que no hay desacuerdos insuperables. Si los hay, las partes pueden declarar un punto muerto. Por ejemplo, hace algunos años, la National Hockey League informó al CNRL que habían llegado a un punto muerto en sus negociaciones con la Asociación de Jugadores de la National Hockey League.⁴² Las partes deben salir del punto muerto para firmar el contrato.

Por lo general, un puerto muerto ocurre cuando una de las partes demanda más de lo que ofrece la otra. En ocasiones, un punto muerto se resuelve con la intervención de una tercera parte: Un individuo desinteresado como un mediador o un árbitro. Si el punto muerto no se resuelve de esta forma, el sindicato puede emplazar a un paro de actividades, o una huelga, para presionar a la administración.

Intervención de una tercera parte

Para superar un punto muerto se usan tres tipos de intervenciones de tercera parte: mediación, investigación y arbitraje. Con la **mediación**, una tercera parte neutral trata de auxiliar a los actores principales a llegar a un acuerdo. El mediador usualmente mantiene reuniones con cada parte para determinar dónde está cada una con respecto a su posición. Luego, usa esta información para encontrar terreno común para una negociación adicional. Por ejemplo, Southwest Airlines y su sindicato de mecánicos solicitaron mediación federal para ayudar a las partes a vencer un punto muerto acerca de la remuneración.⁴³ El mediador siempre es un intermediario. Como tal, comunica evaluaciones sobre la probabilidad de una huelga, la disponibilidad de posibles paquetes de acuerdos, y cuestiones similares. El mediador no tiene la autoridad para insistir en una posición o realizar una concesión. Sin embargo, es capaz de ofrecer, y probablemente lo hará, liderazgo para hacer que su posición en algún tema sea claro.

En ciertas situaciones (como en la disputa de emergencia nacional donde el presidente de Estados Unidos determina que sería una emergencia nacional que ocurriera una huelga), puede solicitarse a un investigador. Un **investigador** es una parte neutral que estudia los temas y hace una recomendación pública de cuál podría ser un acuerdo razonable. Comisiones investigadoras de emergencia presidenciales, por ejemplo, han resuelto exitosamente puntos muertos en ciertas disputas cruciales en el transporte.

El **arbitraje** es el tipo más definitivo de intervención de una tercera parte, porque el árbitro puede tener el poder para decidir y dictar los términos de un acuerdo. A diferencia de la mediación y la investigación, el arbitraje puede garantizar la solución a un punto muerto. Con el *arbitraje vinculante*, ambas partes se comprometen a aceptar la adjudicación del árbitro. Con el *arbitraje no vinculante*, no están comprometidas. El arbitraje también suele ser voluntario u obligatorio (en otras palabras, impuesto por una agencia gubernamental). En Estados Unidos, el arbitraje vinculante voluntario es el más solicitado.

El arbitraje quizá no siempre sea tan imparcial como se considera. Los investigadores estudiaron 391 casos de arbitraje en el béisbol durante aproximadamente 20 años recientes. Esperaban que las decisiones estuvieran divididas de modo equitativo entre jugadores y equipos. De hecho, las adjudicaciones arbitrales favorecieron a los equipos 61% de las veces. Concluyeron que (al menos en el béisbol) “el comportamiento por intereses personales de los árbitros” puede conducir a prejuicios contra los jugadores, y básicamente contra los jugadores con ascendencia afroamericana y latina.⁴⁴

Fuentes de auxilio de una tercera parte

Varias agencias públicas y profesionales ofrecen los servicios de árbitros y mediadores. Por ejemplo, la Asociación Estadounidense de Arbitraje (AEA) representa y brinda los servicios de miles de árbitros y mediadores a empleadores y sindicatos que solicitan

sus servicios. La Oficina de Servicios de Arbitraje del gobierno estadounidense mantiene una plantilla de árbitros calificados para escuchar y decidir en disputas sobre la interpretación o la aplicación de acuerdos de negociación colectiva, y ofrece a las partes involucradas listas y paneles de árbitros. Durante el año fiscal 2006, la Oficina procesó alrededor de 17,000 solicitudes de paneles de arbitraje y decidió en aproximadamente 2,400 casos. Además, la mayoría de las entidades ofrecen servicios de arbitraje y mediación.

Huelgas

Una **huelga salvaje** es una huelga no autorizada que ocurre durante el término de un contrato. Una **huelga por simpatía** sucede cuando un sindicato estalla una huelga en solidaridad con la huelga de otro sindicato.

Las huelgas no necesitan ser un resultado inevitable del proceso de negociación. En vez de ello, los estudios muestran que con frecuencia son evitables, aunque ocurren como resultado de errores cometidos durante el proceso de negociación. Los errores incluyen discrepancias entre los líderes del sindicato y las expectativas de sus representados, así como las malas percepciones en cuanto a las metas de la negociación de cada lado.⁴⁵

Las *protestas* son una de las primeras actividades que ocurren durante una huelga. Su propósito consiste en informar al público acerca de la existencia de la disputa laboral y con frecuencia alientan a otros a abstenerse de hacer negocios con el empleador contra quien luchan los trabajadores.

¿Cómo lidiar con una huelga?

Los empleadores suelen dar muchas respuestas cuando se vuelven objeto de una huelga. Una es cerrar el área afectada y, por ende, detener sus operaciones hasta que se levante la huelga. Una segunda alternativa es contratar trabajo externo durante la duración de la huelga, con la finalidad de reducir los efectos negativos de la huelga sobre la empresa. Una tercera alternativa es que el empleador continúe operaciones, quizás utilizando supervisores y otros trabajadores no huelguistas para sustituir a los trabajadores en huelga. Una cuarta alternativa es la contratación de sustitutos de los huelguistas. En una huelga económica, tales reemplazos podrían considerarse permanentes y no tendrían que despedirse para hacer espacio a los huelguistas que decidan regresar a trabajar. Si la huelga fuese una huelga por prácticas laborales injustas, los huelguistas tendrían derecho a regresar a sus puestos, siempre y cuando el empleador les haga una oferta incondicional al respecto.

Cuando Northwest Airlines comenzó a dar empleo permanente a 1,500 trabajadores sustitutos que contrató para reemplazar a los mecánicos huelguistas, básicamente terminó con la huelga de la Asociación Fraternal de Mecánicos de Aviación.⁴⁶

Otras respuestas

La administración y los trabajadores usan otros métodos para intentar de superar un punto muerto y lograr sus metas. El sindicato, por ejemplo, puede apoyarse en una *campaña corporativa*. Ésta es un esfuerzo organizado por el sindicato que ejerce presión sobre la corporación al presionar a los otros sindicatos, accionistas, directores, clientes, acreedores y agencias gubernamentales que atañen a la compañía, con

frecuencia directamente. Por lo tanto, miembros individuales de la junta directiva pueden sentirse impactados por protestas en sus hogares, y los bancos de la compañía podrían volverse el blanco de un **boicot** por parte de los miembros del sindicato, ocasionando un retiro de clientes.⁴⁷

Los sindicatos siguen usando campañas corporativas con buen efecto. En ocasiones también se conocen como *campañas de apoyo o sensibilización*, recientemente ayudaron a sindicatos a organizar muchas empresas de atención a la salud, incluida Sutter Health in California.⁴⁸

Los *juegos internos* son campañas sindicales para convencer a los trabajadores de que impidan o trastornen la producción. Pueden hacer esto, por ejemplo, al hacer más lento el ritmo de trabajo, al rechazar trabajar horas extra, al presentar cargos masivos con agencias gubernamentales o al rehusarse a realizar sus labores sin recibir instrucciones detalladas por parte de los supervisores (aun cuando tales instrucciones no se hayan requerido anteriormente). Otros juegos internos incluyen recriminar a la administración y retirarse por enfermedades.⁴⁹ En consecuencia, los juegos internos podrían verse como esencialmente huelgas de *facto*, aunque se trate de “huelgas” en las cuales los trabajadores reciben apoyo de la compañía, que incluso sigue pagándoles. En un juego interno en la planta de Caterpillar, en Aurora, Illinois, las quejas de los Trabajadores Automotrices Sindicalizados en la etapa final antes del arbitraje se incrementaron de 22 a 336. El efecto, desde luego, fue trabar el procedimiento de quejas e inmovilizar a los trabajadores y la administración.⁵⁰

Huelgas patronales

Los empleadores quizá traten de vencer un punto muerto con una huelga patronal. Una **huelga patronal** es el rechazo del empleador a brindar oportunidades para trabajar. La compañía (con frecuencia literalmente) cierra sus instalaciones y deja afuera a los trabajadores y les prohíbe hacer sus labores (y por consiguiente recibir su salario).

Por lo general, el CNRL no considera las huelgas patronales como una práctica laboral injusta. Por ejemplo, si su producto es perecedero (como vegetales), entonces una huelga patronal sería una táctica legítima para neutralizar o reducir el poder del sindicato. El CNRL ve una huelga patronal como práctica laboral injusta sólo cuando el empleador actúa para alcanzar un objetivo prohibido. No está prohibido tratar de generar un acuerdo de negociaciones en términos favorables al empleador. Sin embargo, en la actualidad las huelgas patronales no son muy frecuentes. Los empleadores suelen mostrarse reticentes a cesar sus operaciones cuando los trabajadores tienen voluntad de seguir laborando (aun cuando haya un punto muerto en la mesa de negociaciones).⁵¹

Interdictos

Durante el punto muerto, tanto empleadores como sindicatos pueden buscar las medidas cautelares si creen que el otro lado toma acciones que podría dañar irremediablemente a la otra parte. Para obtener tales medidas, el CNRL debe demostrar a la corte de distrito que una práctica laboral injusta (como interferir con la campaña de organización del sindicato) queda sin solución, e irreparablemente dañará los derechos legales de la otra parte. (Por ejemplo, si el empleador interfiere injustamente con la campaña de organización del sindicato, o si el sindicato toma represalias contra los

trabajadores por tratar de conseguir acceso al CNRL, el otro lado puede presionar al CNRL para medidas cautelares 10[j].) Esas medidas se solicitan después de que el CNRL emite una queja por prácticas laborales injustas. Las *medidas cautelares* son una orden judicial que obliga a una o a ambas partes o a reanudar cierta acción o a desistir de ella.⁵²

El acuerdo contractual

El acuerdo contractual en sí puede tener 20 o 30 páginas de largo o más. Quizá contenga apenas declaraciones generales de política o una especificación detallada de reglas y procedimientos. Sin embargo, la tendencia actual es hacia el contrato más largo y más detallado. Esto se debe principalmente al creciente número de temas que cubren los acuerdos. Las principales secciones de un contrato típico cubren temas como:

1. Derechos de la gerencia
2. Seguridad sindical y deducción automática de cuotas por nómina
3. Procedimientos de quejas
4. Arbitraje de quejas
5. Procedimientos disciplinarios
6. Niveles de remuneración
7. Horas de trabajo y tiempo extra
8. Prestaciones como vacaciones, días festivos, seguros y pensiones
9. Disposiciones de salud y seguridad
10. Disposiciones de antigüedad para seguridad del empleado
11. Fecha de expiración del contrato

Manejo de quejas

La firma del acuerdo laboral no es el fin del proceso, ya que siempre surgirán preguntas acerca de qué significan realmente varias cláusulas. El *proceso de quejas* aborda dichos temas. Se trata del proceso o los pasos que empleador y sindicato acordaron seguir para determinar si alguna acción transgrede el acuerdo. El proceso de queja no supone renegociar puntos del contrato. En cambio, la meta consiste en aclarar qué significan realmente dichos puntos, en el contexto de abordar las quejas concernientes a cuestiones como tiempo libre, acción disciplinaria y remuneración.

El potencial para quejas y descontento siempre está presente en el centro laboral. Los trabajadores usarán cualquier conflicto que implique salarios, horarios de trabajo y condiciones laborales como la base de una queja. Los casos de disciplina y los problemas de antigüedad (como promociones, transferencias y despidos) probablemente encabezarán la lista. Otros incluirían quejas crecientes a partir de evaluaciones laborales y asignación de actividades, tiempo extra, vacaciones, planes de incentivos y días feriados.

En ocasiones, el proceso de quejas se sale de las manos. Por ejemplo, los miembros del Sindicato de Trabajadores Postales Estadounidenses, Local 482, presentaron 1,800 quejas a la instalación de procesamiento de correo del Servicio Postal en Roanoke, Virginia (la tasa usual es de alrededor de 800 quejas por año). Aparentemente, los trabajadores respondían a cambios laborales que incluían transferencias activadas por las campañas del Servicio Postal para automatizar aún más sus procesos.⁵³

Cualquiera que sea la fuente de las quejas, en la actualidad muchas empresas (y prácticamente todas las sindicalizadas) ofrecen (o deberían ofrecer) a los trabajadores algún medio para ventilar y resolver sus quejas. Los procedimientos de quejas invariablemente son una parte del acuerdo laboral. Sin embargo, incluso en empresas no sindicalizadas, tales procedimientos suelen ayudar a garantizar que prevalezca la paz entre los trabajadores y la administración.

Administración del contrato

Para las compañías sindicalizadas, el manejo de las quejas con frecuencia se conoce como *administración del contrato*, pues ningún contrato laboral puede estar tan completo como para cubrir todas las contingencias y responder todas las preguntas. Por ejemplo, suponga que el contrato indica que usted puede despedir a un trabajador únicamente por una “causa justa” y posteriormente despide a alguien por responderle en forma agresiva. ¿Estaba usted en su derecho para despedir a esa persona? ¿Responder a un supervisor de manera agresiva es “causa justa”? El procedimiento de quejas manejaría y resolvería desacuerdos como éste. Tan sólo requiere interpretación y, por lo general, no involucraría renegociación de todo ni de partes del acuerdo.

El procedimiento de quejas

Los procedimientos de quejas usualmente son procesos de muchos pasos. Por ejemplo, el paso uno puede requerir que el quejoso trate de establecer un acuerdo con su supervisor, quizá con la presencia de un funcionario del sindicato o un colega. Luego las peticiones se pueden llevar sucesivamente al jefe del supervisor, después al jefe de dicha persona y tal vez finalmente a un árbitro especial.

Lineamientos para manejar las quejas

Generalmente es mejor, aunque no siempre sea posible, desarrollar un entorno laboral donde las quejas no ocurran en primer lugar. Hacerlo depende de ser capaz de reconocer, diagnosticar y corregir las causas de insatisfacción potencial del trabajador antes de que se conviertan en quejas formales. Las causas típicas incluyen evaluaciones injustas, salarios inequitativos o comunicación deficiente. Sin embargo, en la práctica, quizá las quejas logren minimizarse, aunque nunca erradicarse. Tal vez siempre habrá la necesidad de interpretar lo que significa alguna cláusula en el acuerdo. El recuadro *RH en la práctica* presenta algunos lineamientos para manejar una queja en caso de que ocurra.

El procedimiento de huelga en México

El procedimiento se desarrolla de la siguiente manera:

1. Se presenta un escrito de emplazamiento de huelga ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. El escrito se dirige al empleador y debe contener las peticiones (el anuncio del propósito de la huelga).
2. El empleador deberá presentar su contestación por escrito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, dentro de las siguientes 48 horas.
3. La Junta de Conciliación y Arbitraje citará a las partes a una audiencia de conciliación, donde procurará avenirlas sin prejuzgar la existencia o la justificación de la huelga.

RH EN LA PRÁCTICA

CÓMO MANEJAR UNA QUEJA⁵⁴

QUÉ HAY QUE HACER

- Investigue y maneje todos y cada uno de los casos, como si finalmente pudiera resultar en una audiencia de arbitraje.
- Hable con el trabajador acerca de su queja; brinde a la persona una audiencia buena y completa.
- Solicite al sindicato identificar las disposiciones contractuales específicas que supuestamente se violaron.
- Cumpla con los límites temporales contractuales de la compañía para manejar la queja.
- Visite el área laboral donde surgió la queja.
- Determine si existe algún testigo.
- Examine el registro personal del quejoso.
- Examine por completo registros de queja anteriores.
- Trate al representante sindical como su igual.
- Mantenga en privado la discusión de la queja.
- Informe por completo a su supervisor de los asuntos de la queja.

QUÉ NO HAY QUE HACER

- Discutir el caso sólo con el representante del sindicato: Definitivamente el quejoso debe estar ahí.

- Hacer arreglos con trabajadores individuales que sean inconsistentes con el acuerdo laboral.
- Retrasar el remedio si la compañía está equivocada.
- Admitir el efecto vinculante de una práctica anterior.
- Renunciar a sus derechos como administrador ante el sindicato.
- Resolver las quejas sobre la base de lo que es “justo”. En vez de ello, apéguese al acuerdo laboral, que debe ser su único estándar.
- Negociar acerca de temas no cubiertos por el contrato.
- Tratar como sujeto de arbitraje las reclamaciones que demanden la disciplina o el despido de gerentes.
- Dar respuestas escritas largas a la queja.
- Negociar un acuerdo de queja para el retiro de una queja (o intentar maquillar una mala decisión en una queja al hacerse para atrás en otra).
- Negar las quejas sobre la premisa de que sus “manos están atadas por la administración”.
- Estar de acuerdo con modificaciones informales al contrato.

El titular del derecho de huelga no es el trabajador considerado individualmente ni tampoco los sindicatos, sino la conciliación de trabajadores; aunque dicho aspecto los ata, ya que se requiere de un sindicato de trabajadores para emplazar a huelga a la empresa.

Fases de la huelga La huelga comprende dos fases: La prehuelga y el estallamiento. La fase de *prehuelga* abarca desde el día en que se llega al acuerdo con los trabajadores de ir a la huelga, hasta el estallamiento mismo. En este periodo los trabajadores deben realizar las actividades como elaborar y presentar el escrito de emplazamiento de huelga ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, formar un comité de huelga y, durante la conciliación, realizar las negociaciones y los actos previstos al estallamiento de la huelga.

El *estallamiento* de la huelga es la suspensión de las labores de la empresa y se inicia con la colocación de las banderas rojinegras.

¿QUÉ CAMBIOS TENDRÁN LOS SINDICATOS?

Por años, Jerry Sullivan, el dirigente del Sindicato de Trabajadores Automotrices Unidos de Ford, luchó arduamente por aumentar las prestaciones para los miembros de su sindicato. No obstante, recientemente ha exhortado a sus colegas del sindicato para que acepten planes de aumento de la productividad, como subcontratar puestos en la fábrica de Ford a trabajadores con salario más bajo. “Ford está en una situación desesperada”, señala Sullivan, “y si esta compañía se arruina, quiero poder verme en el espejo y decir que hice todo lo que podía para salvarla.”⁵⁵

¿Por qué el declive de los sindicatos?

Muchos factores contribuyeron al declive en la afiliación a los sindicatos durante los pasados 40 años, más o menos. Tradicionalmente los sindicatos atrajeron básicamente a obreros, y la proporción de puestos de trabajo manuales se ha reducido conforme se incrementaron el sector de servicios y los puestos de labores de oficina. Más aún, muchos factores económicos, incluida intensa competencia internacional, han puesto a los sindicatos bajo mayor presión. La globalización aumenta la competencia, y esta última incrementa la presión sobre los empleadores para cortar costos y aumentar la productividad. Esto a la vez pone a los sindicatos en una encrucijada, como en Ford. Otros factores que presionan a trabajadores y a sindicatos incluyen la desregulación del transporte en camiones, aerolíneas y comunicaciones, equipo y fábricas obsoletas, mala administración, nueva tecnología, y regulaciones gubernamentales (como el título VII). El efecto de todo esto ha sido el cese permanente de cientos de miles de miembros de sindicatos, el cierre permanente de plantas de compañías, la reubicación de compañías hacia ambientes no sindicalizados (ya sea en Estados Unidos o en el extranjero), y fusiones y adquisiciones que han eliminado los puestos del sindicato y afectado los acuerdos de negociación colectiva.

Cómo cambian los sindicatos

Desde luego, los sindicatos no se sientan perezosamente y sólo observan cómo menguan sus números.⁵⁶ Las prioridades de la Coalición Cambiar para Ganar, cuyos miembros se desprendieron de AFL-CIO, ilustra lo que sería la nueva estrategia sindical. Como dicen:

Hicimos nuestra primera prioridad ayudar a millones de trabajadores a formar sindicatos para poder construir un movimiento fuerte para lograr un trabajo remunerador en Estados Unidos [y para] unir la fuerza de todo aquel que labore en la misma industria, de manera que podamos negociar con las enormes corporaciones globales actuales para beneficio de todos..⁵⁷

Cambiar para Ganar

En la práctica, esto significa muchas cosas. Cambiar para Ganar será muy dinámica acerca de tratar de organizar a los trabajadores, se enfocará en organizar a las mujeres y trabajadores minoritarios, se enfocará más en organizar a los trabajadores temporales o eventuales, y se dirigirá a compañías multinacionales específicas para organizar campañas internacionales.⁵⁸

Ley de libre elección del trabajador

Los sindicatos presionan al congreso estadounidense para que apruebe la Employee Free Choice Act (ley de elección libre del empleado). Esta ley, entre otras cosas, haría más difícil que los empleadores inhiban a los trabajadores para tratar de formar un sindicato. Los sindicatos también presionan para obtener un nuevo medio de lograr reconocimiento sindical. En lugar de elecciones secretas, los sindicatos buscan tener un sistema de “*verificación de tarjetas*”. Aquí, el sindicato ganaría el reconocimiento cuando una mayoría de trabajadores firmaran tarjetas de autorización que expresen su deseo de sindicalizarse. Muchas compañías grandes, como Cingular Wireless, están de acuerdo con el proceso de verificación de tarjetas.⁵⁹

Demanda de acción colectiva

Los sindicatos también usan las demandas de acción colectiva para apoyar a los trabajadores en compañías no sindicalizadas, de manera que se presione a los empleadores. Por ejemplo, los sindicatos recientemente usaron demandas de acción colectiva para apoyar los reclamos de trabajadores bajo la ley de estándares laborales justos y la ley de igual remuneración.⁶⁰

Coordinación

Los sindicatos se están volviendo más proactivos en términos de coordinar sus esfuerzos.⁶¹ Por ejemplo, el Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil usó su campaña “Voz en el Trabajo”, para coordinar a 800 empleados en un centro de distribución de la empresa con otros en sus oficinas centrales en la ciudad de Nueva York, así como con activistas locales y sindicatos internacionales por toda Europa. Esto forzó a la casa matriz de la compañía, un conglomerado francés, a cesar la resistencia contra los esfuerzos de organización del sindicato. En sus campañas “Ciudades con Sindicatos”, los planeadores de la AFL-CIO trabajan con asesores laborales locales y sindicatos individuales para conseguir el apoyo de funcionarios electos en la ciudad objetivo. En Los Ángeles, esto ayudó al sindicato de trabajadores de servicio a organizar al personal de limpieza de dicha ciudad.

Ejemplo

Los pasos que UNITE dio contra Cintas Corp. ilustran algunas de las nuevas tácticas dinámicas de los sindicatos. En sus esfuerzos de organización contra Cintas, UNITE no solicitó una elección al CNRL. En vez de ello, UNITE propuso usar el proceso de “*verificación de tarjetas*”. Presentaron una demanda de acción colectiva por \$100 millones contra la compañía en apoyo de sus representantes de ventas. Después, los trabajadores de Cintas en California presentaron una denuncia que afirmaba que la compañía violaba la ley de “salario de vida” de una municipalidad cercana. Luego UNITE juntó fuerzas con el sindicato de camioneros, que a su vez comenzó a enfocarse en el personal de entregas de Cintas.⁶²

Acuerdos cooperativos

Otro enfoque, un poco más riesgoso (para los sindicatos), es acordar ingresar en pactos más cooperativos con los empleadores, por ejemplo, al trabajar con ellos en el desarrollo

de programas de participación del trabajador basados en equipo. Alrededor de la mitad de todos los acuerdos de negociación colectiva fomentan el trabajo cooperativo en las relaciones trabajadores-administración. Las *cláusulas cooperativas* cubren cuestiones como comités conjuntos para revisar problemas de adicción a las drogas, atención a la salud y temas de seguridad.⁶³

Campañas globales

Los sindicatos también extienden vigorosamente su alcance en el extranjero, como explica el recuadro *Temas globales de RH*.

TEMAS GLOBALES DE RH

LOS SINDICATOS SE VUELVEN GLOBALES

Cualquier compañía que crea que puede evitar los sindicatos al enviar la manufactura y los puestos de trabajo al extranjero está seriamente equivocada. En la actualidad, como vimos, la mayoría de las empresas se “vuelven globales”, y los tratados de comercio regionales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) impulsan aún más los negocios realizados por empresas en el extranjero. Este hecho no lo soslayan los sindicatos, algunos de los cuales ya expandieron su influencia al extranjero.

Las campañas de sindicalización globales reflejan la creencia, como lo manifiesta el Sindicato Internacional de Trabajadores de Servicios (SITS): “Las enormes compañías globales del sector servicios rutinariamente cruzan las fronteras nacionales y los límites industriales conforme buscan lugares dónde trasladar sus operaciones para explotar a trabajadores con el salario y las prestaciones más bajos posibles...” Por lo tanto, el SITS fortalece sus alianzas con los sindicatos en otras naciones, con la finalidad de sindicalizar por todo el mundo a los trabajadores en compañías e industrias multinacionales específicas.⁶⁴ Por

ejemplo, el secretario general del SITS en Estados Unidos recientemente trabajó con la Federación China de Sindicatos Comerciales (FCHSC) para ayudar a éste a organizar las tiendas Wal-Mart en la nación asiática.⁶⁵ De igual modo, los sindicatos estadounidenses ayudan a los sindicatos mexicanos a organizarse, en especial en fábricas de propiedad estadounidense. De esta manera, Trabajadores Eléctricos Unidos subsidia a organizadores en plantas mexicanas de la compañía General Electric.

Los sindicatos estadounidenses consiguen varios triunfos al formar alianzas con sindicatos en el extranjero. Al ayudar a sindicalizarse a los trabajadores en otros países, contribuyen a elevar el salario y los estándares de vida de los trabajadores locales. Esto a su vez puede desalentar la fuga corporativa de Estados Unidos en busca de salarios bajos. Los sindicatos también ayudan a sus propios intereses en Estados Unidos con el apalancamiento adicional que consiguen por tener sindicatos en el extranjero que pueden ayudarlos a organizar sus campañas corporativas en Estados Unidos.

La reforma laboral en América Latina

Al discutir los temas que preocupan a los administradores de recursos humanos en relación con la injusticia que viven los trabajadores, especialmente cuando los resultados económicos se anteponen a todo, la legislación laboral en América Latina que es una rama del derecho social, responde en teoría a una exigencia de la dignificación de las condiciones de vida para la clase trabajadora; por ello, estos derechos del trabajo tenían una finalidad única: la tuitiva.

En la actualidad ese concepto requiere de una revisión a fondo, ya que ahora se desea encontrar equidad tanto para los empresarios que son quienes arriesgan sus capitales y buscan el rendimiento de la fuerza laboral, como para los trabajadores y su bienestar propio. Lo anterior nos conduce a ser creativos para incorporar a dicho fin social la creación, el mantenimiento y el crecimiento de las empresas, lo cual, en nuestra actual legislación no se contempla como un derecho común y así se origina que las relaciones sean antagónicas por su esencia.

En América Latina, las legislaciones son criticadas porque no se adaptan a ese contexto económico de libre competencia; la autoridad del empleador se limita en muchos aspectos, lo cual se traduce en un freno a la competitividad y al libre juego de las leyes económicas, y a esto se suma la consideración de que tales legislaciones protegen a un segmento, el asalariado, sin considerar al resto de la población económicamente activa.

La muy clásica expresión *derecho del trabajo* parece querer sustituirse por una reglamentación del mercado laboral, donde no se trata de una simple diferencia de términos, sino de conceptos, ideales y principios. Es precisamente en esta disfunción de conceptos donde el administrador de recursos humanos debe intervenir; no se deben manejar las organizaciones por simples modas y tendencias de un mercado errático, siempre cambiante y distinto a los más elementales principios de la ética y la moral. El ser humano es el principio de todo y el único fin.

Nuevos tipos de contratos

Las llamadas “nuevas formas de empleo” no son un fenómeno reciente, pues la mayoría de estos contratos, que se han denominado “a tiempo determinado”, ya sea temporales, eventuales, por obra o por servicios específicos, están contemplados desde los inicios de las legislaciones laborales y se han desarrollado dentro de la ley, como en los contratos colectivos o en diferentes jurisprudencias, en especial, en los sectores agrícola, comercial, y de la construcción, que por sus necesidades muy particulares tienen que manejar estas variables de temporalidad.

En la segunda mitad del siglo pasado, en América Latina empezaron a proliferar contratos de trabajo con un carácter coyuntural. Las repetidas crisis económicas y otras circunstancias dieron paso a la contratación de trabajadores por tiempo determinado y por obra determinada, sin considerar la naturaleza del trabajo ya que solamente interesaba resolver en forma limitada problemas de grandes dimensiones. Las contrataciones iterativas han fundado una nueva doctrina que cuestiona y modifica el principio de la estabilidad en el empleo. La realidad reciente ha demostrado que la sucesión indefinida e incontrolada de contratos temporales ha provocado mutaciones en el mercado laboral y, por supuesto, en los niveles de desempleo.

Los contratos temporales en sus diferentes modalidades limitan los derechos de los trabajadores; para los empleadores son atractivos por la facilidad que les ofrece el terminarlos sin la necesidad del pago de indemnizaciones y otros beneficios relacionados con la antigüedad, las seguridad social, etcétera.

En España y Argentina se dieron por primera vez estímulos públicos del total o parcial de las cuotas al régimen provisional, para empleadores que se dedicaban a nuevas actividades; se ofrecían contratos para desempleados o se otorgaba práctica para jóvenes en el empleo y la formación.

En Perú se aceptaron los contratos de formación juvenil y prácticas profesionales que podían durar hasta 36 meses. En 1978 en Chile se modificó la ley en tal sentido; en Ecuador, en 1980; en Argentina, en 1991; en Brasil, en 1998, y así toda América Latina se ha ido integrando a esta corriente, aunque los resultados sean muy discutibles.

El costo de un despido injustificado

Los despidos injustificados son una de las preocupaciones de los empresarios, ya que frecuentemente se consideran onerosos por ser superiores al de otros países más desarrollados; sin embargo, la realidad nos muestra que según las estadísticas son poco frecuentes, ya que los arreglos extra-judiciales son más comunes; esto es parte de una compleja estructura de las autoridades que imparten la justicia, donde los procedimientos se vuelve lentos y, en la mayoría de los casos, van en detrimento de los intereses de quienes deben ser protegidos. Los tiempos, los costos de los juicios y la necesidad obligan a los trabajadores a aceptar “arreglos”.

En términos generales, la extinción del contrato por voluntad del trabajador, mientras sea por mutuo consentimiento, o por su voluntad, no plantea problemas específicos al no generar costos adicionales para la empresa; por lo tanto, el debate se centra en las causales del despido, la duración del preaviso y su posible sustitución por una compensación económica. Por otro lado, al finalizar el contrato permanece la figura de la reinstalación que tiene una incidencia más limitada. Las reformas nacionales a estos aspectos plantean un nuevo concepto del despido.

En cada legislación se han preferido los contratos por tiempo indeterminado, donde se establecen limitaciones al empleador para ponerle fin al contrato, dando preferencia a la estabilidad en el empleo. Este principio se traduce en la protección del trabajo frente al despido arbitrario e injustificado sin que medie culpa del trabajador.

Por sus implicaciones económicas y sociales, la extinción de la relación laboral por iniciativa del empleador sigue siendo una de las problemáticas más discutidas.

Para los trabajadores, el estar protegidos contra el despido es un elemento clave del derecho al empleo.

Asimismo, no todos los cambios de esta reforma son contrarios a los intereses de los trabajadores, pues algunos se derivan de leyes obsoletas, del avance tecnológico, así como de cambios en las forma de vida. Esto motiva a los legisladores a introducir cambios en las leyes.

En un estudio realizado en 19 países latinoamericanos se encontró que existía una tendencia en los cambios que se han introducido a sus legislaciones laborales, que se muestra en el siguiente cuadro:

Concepto	Porcentaje de los países que han introducido un cambio en sus leyes
Creación o extensión de los periodos de prueba	26.3
Modalidades del contrato temporal	34.6
Modificaciones al monto de las indemnizaciones por despido	57.9
Ampliación y modificación de las causales de despido	34.6
Salario mínimo	15.8
Horarios flexibles	36.8
Simplificaciones a la ley para las PYMES	26.3
Salario flexible	10.5
Nuevas formas de solución de los conflictos laborales	21.1
Nuevas formas de negociación colectiva	31.6
Nuevas formas de representación sindical	15.8

La reforma ya viene por todo el continente, aunque es importante que estos cambios se generen desde los distintos enfoques de la escena laboral, donde participen empresarios, trabajadores, ejecutivos de recursos humanos, investigadores, académicos, autoridades, etcétera.

Repaso

Resumen

- Además de mejorar los salarios y las condiciones laborales, los sindicatos buscan seguridad cuando se organizan. Existen cinco posibles acuerdos, incluidos en el gremio: sindicatos gremiales, de empresa, industriales, nacionales de industria y de varios oficios.
- La AFL-CIO es una federación estadounidense que abarca alrededor de 100 sindicatos nacionales e internacionales. Sólo puede ejercer el poder que se le permite ejercer por sus sindicatos nacionales constitutivos.
- Durante el periodo de fuerte fomento de los sindicatos, se aprobaron la ley Norris-LaGuardia y la LNRL; éstas marcaron un cambio en la legislación laboral: de represión a fuerte fomento de la actividad sindical. Hicieron esto al prohibir ciertos tipos de prácticas laborales injustas, al ofrecer elecciones con votos secretos y al crear el CNRL.
- La ley Taft-Hartley reflejó el periodo de fomento modificado acoplado con regulación. Estableció los derechos de los trabajadores

con respecto a sus sindicatos, estipuló los derechos de los empleadores y permitió al presidente de Estados Unidos prohibir temporalmente huelgas por emergencia nacional. Entre otras cuestiones, también estableció ciertas prácticas laborales injustas sindicales. Por ejemplo, prohibió que los sindicatos reprimieran o coaccionaran a los trabajadores por ejercer sus derechos de negociación garantizados. Y a los empleadores se les otorgó el derecho explícito de expresar sus puntos de vista en cuanto a la organización sindical.

5. La ley Landrum-Griffin reflejó el periodo de regulación detallada de los asuntos sindicales internos. Surgió de descubrimientos de conductas indebidas por parte, tanto de la administración como de los líderes sindicales, y contenía un estatuto de derechos para miembros del sindicato. (Por ejemplo, afirma el derecho de un miembro para demandar a su sindicato.)
6. Existen cinco pasos en la campaña y elección de un sindicato: el contacto inicial, la obtención de tarjetas de autorización, sostener una audiencia con el CNRL, la campaña y la elec-

ción en sí. Recuerde que el sindicato sólo necesita ganar una mayoría de los votos emitidos, no una mayoría de los trabajadores en una unidad de negociación.

7. Negociar colectivamente de buena fe es el siguiente paso siempre y cuando el sindicato gane la elección. Buena fe significa que ambas partes se comunican y negocian, y que las propuestas se relacionan con las contrapropuestas. Algunas sugerencias acerca de la negociación incluyen no apresurarse, estar preparado, encontrar los por qué y ser buen escucha.
8. Un punto muerto ocurre cuando las partes no son capaces de avanzar hacia el logro de un acuerdo. El involucramiento de tercera parte (a saber, por arbitraje, investigación o mediación) es una alternativa. Sin embargo, en ocasiones ocurre una huelga. Responder a la huelga conlleva pasos como cerrar las instalaciones, contratar trabajo externo o posiblemente sustituir a los trabajadores. Los boicots y las huelgas patronales son otras dos armas contra los puntos muertos usadas en ocasiones por los trabajadores y la administración.

Términos clave

- sindicatos gremiales
- sindicatos de empresa
- sindicatos nacionales de industria
- sindicatos de varios oficios
- derecho al trabajo
- AFL-CIO
- ley Norris-LaGuardia
- ley Wagner
- Consejo Nacional de Relaciones Laborales (CNRL)
- ley Taft-Hartley
- huelgas de emergencia nacional
- ley Landrum-Griffin
- sindicatos encubiertos
- tarjetas de autorización
- unidad de negociación
- negociación colectiva
- negociación de buena fe
- temas de negociación voluntaria
- temas de negociación ilegales
- temas de negociación obligatorios
- mediación
- investigación
- arbitraje
- huelga por motivos económicos
- huelga por práctica laboral injusta
- huelga salvaje
- huelga de apoyo o solidaria
- boicot
- huelga patronal

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Exponga los pasos en una elección del CNRL.
2. Describa las tácticas importantes que usted esperaría que use el sindicato durante la campaña y elección sindicales.
3. Explique brevemente por qué la ley laboral ha pasado por un ciclo de represión y fomento.
4. ¿Qué es negociación de buena fe? ¿Cuándo la negociación no es de buena fe?
5. Defina punto muerto, *mediación* y *huelga*, y explique las técnicas que se usan para superar un punto muerto.
6. En equipos de cinco o seis estudiantes, elija una organización (como su universidad o una compañía donde trabaje un estudiante) y mencione las áreas en que el sindicato tenga influencia.
7. Hace muchos años, 8,000 trabajadores de Amtrak estuvieron de acuerdo con no interrumpir el servicio al declararse en huelga, al menos hasta sostener una audiencia. Amtrak pidió a las cortes una orden de restricción temporal, y el Sindicato de Trabajadores del Transporte de Estados Unidos realmente estuvo complacido de posponer la huelga. Aparentemente, los trabajadores no trastornaron a Amtrak, sino al Congreso, por fracasar al proporcionar fondos suficientes a Amtrak. ¿Qué puede hacer un empleador, si acaso hay algo, cuando los trabajadores amenazan con ir a huelga, no por lo que hizo el empleador, sino por lo que hizo o no hizo una tercera parte, en este caso el Congreso estadounidense? ¿Qué leyes evitarían que el sindicato fuera a huelga en situaciones así?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN***Estudio de caso: Acción disciplinaria***

La empleada, una representante del sindicato gremial, estaba en su día de descanso en casa programado regularmente. Le habló su supervisor y le pidió que hablara a tres miembros del sindicato para indicarles que asistieran a una asignación laboral llamada reunión de “Comité de Internación para Búsqueda de la Calidad”. El programa de Búsqueda de la Calidad era una alta prioridad con el empleador para mejorar la atención al paciente en un hospital y era parte de un programa corporativo. El sindicato objetaba la implementación del programa de Búsqueda de la Calidad y tomó la posición de que los trabajadores podían asistir al programa, si sus puestos estaban amenazados, pero debían hacerlo bajo protesta y luego presentar una queja.

El día en cuestión, la representante del sindicato, en una conferencia con los tres empleados, dijo que no les ordenaría asistir a la reunión de Búsqueda de la Calidad, aunque su supervisor se lo hubiera pedido. El supervisor que llamó a la representante había rechazado él mismo ordenar que los trabajadores asistieran a la reunión, pero se apoyó en la representante para emitir la orden a los empleados. Cuando la representante no ordenó a los trabajadores asistir a la reunión, el empleador la suspendió por dos semanas sin sueldo. Ella se afligió por la suspensión de dos semanas.

La posición del sindicato fue que la compañía no tenía autoridad para disciplinar a la representante en su día libre por no cumplir en dar lo que denominó “una orden administrativa para realizar la función laboral específica de asistir a una reunión corporativa obligatoria”. El sindicato puntualizó que era injusto que el empleador rechazara ordenar directamente a los trabajadores asistir a la reunión, aunque luego esperaba que lo hiciera la representante. El sindicato argumentó que, aunque no es raro llamar a un representante del sindicato para auxiliar en la resolución de un problema, la compañía no tenía derecho para demandar que el representante sustituyera a los supervisores o gerentes para dar órdenes y luego disciplinar al funcionario sindical por rehusarse a hacerlo.

La posición de la compañía era que el rechazo del sindicato a las reuniones de Búsqueda de la Calidad ponía a los trabajadores en una posición de no poder asistir a las reuniones sin orden del representante sindical; que a la representante sindical se le dio una asignación laboral de indicar a los trabajadores que asistieran a la reunión; y que no cumplir en seguir dicha asignación laboral era insubordinación y la causa justa de su suspensión.

No obstante, el sindicato argumentaba que un árbitro debía examinar la naturaleza de la orden cuando decidiera si la insubordinación era terreno para disciplina. Dada la naturaleza de la orden en este caso, el empleador debería demostrar que la orden estaba directamente relacionada con la clasificación del puesto y la asignación laboral del trabajador disciplinado. Hay que demostrar que el rechazo a obedecer tal orden impone un verdadero desafío de la autoridad del supervisor. La trabajadora no debate el hecho de que incumplió en seguir las órdenes dadas por su supervisor, sino que indicó que ella no estaba en el trabajo en ese momento y que las tareas que se le asignaron no se debían a su puesto con la compañía, sino a su estatus como representante del sindicato. ■

PREGUNTAS

1. Si la oposición del sindicato al programa Búsqueda de la Calidad motivó a los trabajadores a no participar, ¿por qué no se hace responsable al sindicato por influir en la asistencia de los empleados?
2. Como árbitro, ¿cree que la empresa tiene causa justa para disciplinar a la trabajadora? ¿Por qué?

Fuente: Adaptado de Cheltenham Nursing Rehabilitation Center 89 LA 361 (1987); análisis en Michael Carrell y Christina Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pp. 100-101.

Seguimiento de un caso:

LearnInMotion.com: Vigilancia del sindicato

Los trabajadores de firmas como LearnInMotion.com son jóvenes, están bien remunerados y son tecnológicamente sofisticados, y realizan trabajos interesantes y creativos con horarios flexibles. En otras palabras, son exactamente el tipo de empleados que uno podría suponer no tienen interés en unirse a un sindicato.

Sin embargo, Jennifer se sorprendió al descubrir que los sindicatos intentan activamente organizar muchas empresas punto-com. Por ejemplo, un artículo que leyó por casualidad decía: “La actividad sindical en las compañías de Internet estadounidenses está a la alza y se ilustra por la alianza en Washington de trabajadores de tecnología que intentan sindicalizar a Amazon.com. [El sindicato] afirma que recibe consultas diarias concernientes a la afiliación al sindicato, pues los trabajadores de Amazon se quejan de salarios bajos y jornadas laborales extensas”.⁶⁶ “Lo único que nos faltaría es que un trabajador molesto, actual o anterior, nos echara encima a un sindicato”, señaló Mel.

El hecho de que LearnInMotion.com esté en Nueva York (que tiene una proporción relati-

vamente alta de trabajadores sindicalizados) y que muchos trabajadores salieron en circunstancias poco agradables, sugiere a Jennifer que quizá deba permanecer vigilante, y ahora dar pasos para evitar un problema más adelante. La pregunta es: ¿qué deben hacer ella y Mel? Ahora quieren que usted, su asesor administrativo, las ayude a decidir qué deberían hacer. Veamos lo que quieren que usted haga por ellos. ■

PREGUNTAS Y TAREAS

1. Use Internet para determinar si el sindicato mencionado (o cualquier otro sindicato) organizó o trató de organizar alguna empresa punto-com en el área de Nueva York durante los 2 años anteriores.
2. Produzca un documento de posición de una página para explicar los pasos concretos que podrían tomarse hoy para evitar estar sindicalizados mañana.
3. ¿Cómo puede decirse que se está en las primeras etapas de una campaña de organización? ¿Cómo se puede averiguar?

EJERCICIO DE EXPERIENCIA

La campaña de organización

Propósito: La finalidad de este ejercicio es darle práctica para lidiar con algunos de los elementos de una campaña de organización sindical.

Conocimientos requeridos: Debe estar familiarizado con el material cubierto en este capítulo, así como el siguiente incidente: “Un asunto de organización en el campus”.

Cómo organizar el ejercicio/Instrucciones: Divida la clase en equipos de cuatro o cinco estudiantes. Suponga que son los consultores de relaciones laborales contratados por la universidad para identificar los problemas y conflictos involucrados y aconsejar a Art Tipton acerca de qué

debe hacer a continuación. Cada equipo empleará alrededor de 45 minutos para discutir los conflictos y destacar dichos conflictos, así como un plan de acción para Tipton. ¿Qué debería hacer ahora?

Si el tiempo lo permite, un vocero de cada equipo tiene que exponer en el pizarrón los conflictos involucrados y las recomendaciones del equipo.

Un asunto de organización en el campus⁶⁷

Art Tipton es el director de recursos humanos de Pierce University, una universidad privada ubicada en una gran ciudad. Ruth Ann Zimmer,

supervisora en la división de servicios de mantenimiento y gestión interna de la universidad, acaba de entrar a su oficina para discutir su situación. La división de Zimmer en la universidad es responsable de mantener y limpiar las instalaciones físicas de la universidad. Zimmer es una de los supervisores del departamento que controlan a los trabajadores que mantienen y limpian los dormitorios del campus.

En los siguientes minutos, Zimmer le expresa sus preocupaciones acerca de una campaña de organización sindical que comenzó entre sus trabajadores. De acuerdo con Zimmer, un representante del Sindicato de Trabajadores de Servicios se reunió con algunos de los trabajadores, y les urgió a firmar tarjetas de autorización sindicales. Ella ha observado a varios de sus trabajadores “acorralar” a otros colegas para hablarles acerca de unirse al sindicato y los exhortaban a firmar las tarjetas de autorización (o representación). Incluso Zimmer observó esto durante el horario laboral, mientras los empleados realizaban sus actividades normales en los dormitorios. Zimmer informa que algunos de sus trabajadores han ido con ella para preguntarle su opinión acerca del sindicato. Ellos le reportaron que muchos otros supervisores en el departamento dijeron a sus trabajadores que no

firmaran ninguna tarjeta de autorización sindical y que no hablaran acerca del sindicato en cualquier momento mientras estuvieran en el campus. Zimmer también informa que uno de sus colegas supervisores dijo a sus trabajadores en una reunión que quien fuera sorprendido hablando acerca del sindicato o firmando una tarjeta de autorización sindical sería disciplinado y acaso despedido.

Zimmer dice que los trabajadores están muy insatisfechos con sus sueldos y con muchas de las condiciones que aguantan respecto de estudiantes, supervisores y otros miembros del personal. Dice que muchos empleados le dijeron que habían firmado tarjetas sindicales porque creían que la única forma en que la administración de la universidad pondría atención a sus preocupaciones era si los trabajadores tenían un sindicato que los representara. Zimmer señala que ella hizo una lista de empleados que creía que se habían unido o que estaban interesados en el sindicato, y podía compartir esto con Tipton si éste quisiera tratar con ellos personalmente. Zimmer cierra su presentación con el comentario de que ella y otros supervisores del departamento necesitan saber qué deberían hacer para evitar la amenaza de la sindicalización en su departamento. ■

Referencias

1. Steven Greenhouse, “Board Accuses Starbucks of Trying to Block Union”, *New York Times* (3 de abril de 2007), p. B2.
2. “Union Members Summary”, www.bls.gov/news.release/unions.toc.htm, consultado el 25 de mayo de 2007.
3. James Bennett y Jason Taylor, “Labor Unions: Victims of Their Political Success?”, *Journal of Labor Research* 22, núm. 2 (primavera 2001), pp. 261-273. Véase también Robert Flanagan, “What Do Unions Do? A 25 Year Perspective: Has Management Strangled US Unions?”, *Journal of Labor Research* 26, núm. 1 (invierno de 2005), pp. 33-63.
4. “Union Membership by State”, *Monthly Labor Review* 122, núm. 6 (junio de 1999), p. 39.
5. Michael Ash y Jean Seago, “The Effect of Registered Nurses’ Unions on Heart Attack Mortality”, *Industrial and Labor Relations Review* 57, núm. 3 (abril de 2004), pp. 422-442.
6. Steven Abraham *et al.*, “The Impact of Union Membership on Intent to Leave”, *Employee Responsibilities and Rights* 17, núm. 4 (2005), pp. 21-23.
7. Paul Monies, “Unions Hit Hard by Job Losses Right to Work”, *Daily Oklahoman* (vía Knight Ridder/Tribune Business News) (1 de febrero de 2005), descargado el 25 de mayo de 2005.
8. Ann Zimmerman, “Pro-Union Butchers at Wal-Mart Win a Union Battle but Lose War”, *Wall Street Journal* (11 de abril de 2000), p. A14. Véase también Steven Greenhouse, “Report Assails Wal-Mart over Unions”, *New York Times* (1 de mayo de 2007), p. C3.
9. Donna Buttigieg *et al.*, “An Event History Analysis of Union Joining and Leaving”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 829-839.

10. *Ibid.*, p. 836; véase también Lois Tetrick *et al.*, “A Model of Union Participation: The Impact of Perceived Union Support, Union Instrumentality, and Union Loyalty”, *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (2007), pp. 820-828.
11. Robert Grossman, “Unions Follow Suit”, *HR Magazine* (mayo de 2005), p. 49.
12. Kris Maher, “The New Union Worker”, *Wall Street Journal* (27 de septiembre de 2005), pp. B1, B11.
13. Benjamin Taylor y Fred Witney, *Labor Relations Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 157-184. Véase también Arthur Sloane y Fred Whitney, *Labor Relations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2007), pp. 335-336.
14. Taylor y Witney, *Labor Relations Law*, pp. 170-171.
15. “Unions Hit Hard by Job Losses, Right to Work”, *Daily Oklahoman* (vía Knight Ridder/Tribune Business News) (1 de febrero de 2005), descargado el 25 de mayo de 2005; y www.dol.gov/esa/programs/whd/state/righttowork.htm, consultado el 13 de enero de 2008.
16. Steven Greenhouse, “Fourth Union Quits AFL-CIO in a Dispute Over Organizing”, *New York Times* (15 de septiembre de 2005), p. A14.
17. El material siguiente se basa en Arthur Sloane y Fred Witney, *Labor Relations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 63-120. Véase también www.NLRB.gov/NLRB/, “The National Labor Relations Board and You: Unfair Labor Practices”.
18. *Ibid.*, p. 106.
19. Karen Robinson, “Temp Workers Gain Union Access”, *HR News, Society for Human Resource Management* 19, núm. 10 (octubre de 2000), p. 1.
20. Michael Carrell y Christina Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2004), p. 180.
21. *Ibid.*, p. 179.
22. Sloane y Witney, *Labor Relations*, pp. 102-106.
23. William Fulmer, “Step by Step Through a Union Election”, *Harvard Business Review* 60 (julio/agosto 1981), pp. 94-102. Para una interesante descripción de negociaciones de contrato, véase Peter Cramton y Joseph Tracy, “The Determinants of U.S. Labor Disputes”, *Journal of Labor Economics* 12, núm. 2 (abril de 1994), pp. 180-209.
24. Sloane y Witney, *Labor Relations*, p. 29.
25. Jonathan Segal, “Expose the Union’s Underbelly”, *HR Magazine* (junio de 1999), pp. 166-176.
26. “Some Say Salting Leaves Bitter Taste for Employers”, *BNA Bulletin to Management* (4 de marzo de 2004), p. 79. Para una perspectiva de abogado administrativo, véase www.fklaborlaw.com/union_salt-objectives.html, consultado el 25 de mayo de 2007.
27. Para más información acerca del Starbucks Workers Union, vaya a www.starbucksunion.org, consultado el 14 de enero de 2008.
28. Fulmer, “Step by Step through a Union Election”, p. 94.
29. Frederick Sullivan, “Limiting Union Organizing Activity Through Supervisors”, *Personnel* 55 (julio/agosto 1978), pp. 55-65. Richard Peterson, Thomas Lee y Barbara Finnegan, “Strategies and Tactics in Union Organizing Campaigns”, *Industrial Relations* 31, núm. 2 (primavera de 1992), pp. 370-381. Véase también Edward Young y William Levy, “Responding to a Union-Organizing Campaign: Do You and Your Supervisors Know the Legal Boundaries in a Union Campaign?”, *Franchising World* 39, núm. 3 (marzo de 2007), pp. 45-49.
30. Sullivan, *op. cit.*
31. B&D Plastics, Inc. 302 NLRB núm. 33, 1971, 137 LRRM 1039; analizado en “No Such Thing as a Free Lunch”, *BNA Bulletin to Management* (23 de mayo de 1991), pp. 153-154.
32. Gary Chaison, “Information Technology: The Threat to Unions”, *Journal of Labor Research* 23, núm. 2 (primavera de 2002), pp. 249-260.
33. Edwin Arnold *et al.*, “Determinants of Certification Election Outcomes in the Service Sector”, *Labor Studies Journal* 25, núm. 3 (otoño de 2000), p. 51.
34. “Union Decertifications Up in First Half of 1998”, *BNA Bulletin to Management* (24 de diciembre de 1998), p. 406. Véase también www.nlr.gov/nlr/shared_files/brochures/rp_t_september2002.pdf, consultado el 14 de enero de 2008.
35. Carrell y Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining*, pp. 120-121.

36. Terry Leap, *Collective Bargaining and Labor Relations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995). Véase también www.nlrb.gov/nlrb/shared_files/brochures/basicguide.pdf, consultado el 14 de enero de 2008.
37. Leap, *Collective Bargaining and Labor Relations*, pp. 307-309.
38. Leap, *Collective Bargaining and Labor Relations*, p. 308.
39. Kathryn Tyler, "Good-Faith Bargaining", *HR Magazine* (enero de 2005), p. 52.
40. Temas de negociación basados en Reed Richardson, *Collective Bargaining by Objectives* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), pp. 113-115; véase también Sloane y Witney, *Labor Relations*, pp. 180-217.
41. Sloane y Witney, *Labor Relations*, pp. 192-220.
42. "The Road to Impasse", *CBS Sports Online*, 4 de marzo de 2005, www.CDC.com/sports/.
43. Monica Roman, "Southwest Air's Family Feud", *Business Week* (15 de julio de 2002): p. 48.
44. John Burger y Steven Walters, "Arbitrator Bias and Self-Interest: Lessons from the Baseball Labor Market", *Journal of Labor Research* 26, núm. 2 (primavera de 2005), pp. 267-280.
45. Jonathan Kramer y Thomas Hyclak, "Why Strikes Occur: Evidence from the Capital Markets", *Industrial Relations* 41, núm. 1 (enero de 2002), pp. 80-93.
46. Micheline Maynard y Jeremy Peters, "Northwest Airlines Threatens to Replace Strikers Permanently", *New York Times* (26 de agosto de 2005), p. C3.
47. Para un análisis, véase Herbert Northrup, "Union Corporate Campaigns and Inside Games as a Strike Form", *Employee Relations Law Journal* 119, núm. 4 (primavera de 1994), pp. 507-549.
48. Melanie Evans, "Labor Pains: As Membership Slides, Unions Have Turned to Provocative Corporate Campaigns", *Modern Health Care* 34, núm. 26 (6 de diciembre de 2004), p. 26.
49. Northrup, *op. cit.*
50. *Ibid.*, p. 518.
51. El CNRL sostuvo en 1986, en Charter Equipment, Inc. 280 NLRB núm. 71, que un empleador podía legalmente contratar a sustitutos temporales durante el curso de una huelga patronal, en ausencia de pruebas de motivación antisindical específica, con la finalidad de presionar económicamente a un sindicato para apoyar una posición de negociación legítima.
52. Clifford Koen Jr., Sondra Hartmen, y Dinah Payne, "The NLRB Wields a Rejuvenated Weapon", *Personnel Journal* (diciembre de 1996), pp. 85-87; y Sloane y Witney (2007), p. 84.
53. Duncan Adams, "Worker Grievances Consume Roanoke, VA, Mail Distribution Center", *Knight-Ridder/Tribune Business News* (27 de marzo de 2001), ítem 1086009.
54. Walter Baer, *Grievance Handling: 101 Guides for Supervisors* (Nueva York: American Management Association, 1970).
55. Jeffrey McCracken, "Desperate to Cut Costs, Ford Gets Union's Help", *Wall Street Journal* (2 de marzo de 2007), pp. A1, A9.
56. Véase, por ejemplo, Jo Blandon *et al.*, "Have Unions Turned the Corner? New Evidence on Recent Trends in Union Recognition in UK Firms", *British Journal of Industrial Relations* 44, núm. 2 (junio de 2006), pp. 169-190.
57. Jennifer Schramm, "The Future of Unions", *Society of Human Resource Management Society for Human Resource Management, Workplace Visions*, núm. 4 (2005), pp. 1-8.
58. *Ibid.*
59. "The Limits of Solidarity", *Economist* (23 de septiembre de 2006), p. 34.
60. "Unions Using Class Actions to Pressure Nonunion Companies", *BNA Bulletin to Management* (22 de agosto de 2006), p. 271.
61. Dean Scott, "Unions Still a Potent Force", *Kiplinger Business Forecasts* (26 de marzo de 2003).
62. Andy Meisler, "Who Will Fold First?", *Workforce Management* (enero de 2004), pp. 28-38.
63. "Contracts Call for Greater Labor Management Teamwork", *BNA Bulletin to Management* (29 de abril de 1999), p. 133.
64. Schramm, *op. cit.*, p. 6.
65. Mei Fong y Kris Maher, "US Labor Chief Moves into China", *Wall Street Journal Asia* (22-24 de junio de 2007), p. 1.
66. "U.S.: Rise in Union Activity at Dot.Com Firms", *Guardian* (13 de diciembre de 2000), p. 18.
67. Raymond L. Hilgert y Cyril C. Ling, *Cases and Experiential Exercises in Human Resource Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 291-292.

PROTECCIÓN DE LA
SEGURIDAD Y LA SALUD

- Seguridad y salud del trabajador: introducción
- Qué causa los accidentes
- Cómo evitar los accidentes
- Salud del trabajador: problemas y soluciones

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Comprender *la ASSO y cómo funciona.*
- Describir *el rol del supervisor en la seguridad.*
- Señalar *con detalle tres causas básicas de accidentes.*
- Explicar *cómo evitar accidentes en el trabajo.*
- Entender *los principales problemas de salud en el trabajo y cómo solucionarlos.*

INTRODUCCIÓN

Con Edison suministra electricidad, gas y vapor a más de tres millones de hogares y empresas neoyorquinos, y la confiabilidad siempre ha sido su máxima prioridad. Por lo tanto, no debe sorprender que, durante más de 180 años, su misión básica fuera “hacer que el alumbrado se encienda rápidamente”. Los trabajadores de Con Ed demuestran una actitud de “puede hacerse”. Por desgracia, en ocasiones ignoran la seguridad en aras de solucionar rápidamente los apagones.

Todo eso cambió recientemente. Una explosión cerca de la estación Grand Central de la ciudad de Nueva York, en julio de 2007, mató a una persona y lesionó a varias más. Algunos temieron que la explosión hubiera contaminado áreas circundantes con asbestos. Con Ed aceptó la responsabilidad y enfatizó su nueva estrategia de seguridad: “hacer que el alumbrado se encienda rápida-

mente pero, sobre todo, hacerlo con seguridad”. Ahora tiene que implementar la nueva estrategia consciente de la seguridad en toda la empresa.

En la historia de México, se pueden citar hechos tristemente célebres de los errores que llevaron a la pérdida de muchas vidas humanas y bienes materiales, como lo sucedido en San Juan Ixhuatepec el 19 de noviembre de 1984, cuando por descuidos, omisiones y falta de interés en la seguridad, una explosión de gas terminó con la vida de cientos de seres humanos, tanto de trabajadores de una planta de almacenaje como de la población vecina. Las investigaciones nunca dejaron en claro quién era responsable del accidente, pero lo que sí quedó muy claro fue la falta de responsabilidad de la empresa gasera.

SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJADOR: INTRODUCCIÓN

¿Por qué son importantes la seguridad y la salud de los empleados?

Ofrecer un ambiente laboral seguro es importante por varias razones, una de las cuales es el sorprendente número de accidentes relacionados con el trabajo. Por ejemplo, en un año reciente, 5,559 trabajadores estadounidenses murieron en incidentes en el centro laboral. También hubo más de 3.8 millones de lesiones y enfermedades laborales que resultaron de accidentes en el trabajo: aproximadamente 4.4 casos por cada 100 trabajadores de tiempo completo en Estados Unidos anualmente.¹ Sin embargo, el Buró de Estadísticas Laborales en realidad podría estar subestimando el número real de lesiones y enfermedades por dos o tres veces.²

Los accidentes individuales son prohibitivamente costosos. Por ejemplo, los costos por una lesión directa en un accidente con montacargas llegan a ser de \$4,500; no obstante, los costos indirectos por cuestiones como daño del montacargas, pérdida de tiempo de producción, tiempo de mantenimiento y suministros de emergencia podría elevar la factura a \$18,000 o incluso más.³

Los centros laborales riesgosos no están limitados a las fábricas. Por ejemplo, las cocinas comerciales ajetreadas están llenas de peligros potenciales como cuchillos, superficies calientes, congestión y pisos resbalosos. En los restaurantes, los resbalones y caídas representan alrededor de un tercio de todos los casos de lesiones en los trabajadores. Los empleadores podrían eliminar la mayoría de esas caídas al solicitar zapatos antiderrapantes.⁴

Las estadísticas en México reflejan lo preocupante que es el tema; durante 2002, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social reportó que se tuvieron 302,970 accidentes de trabajo en todo el país, lo cual representó 2.5% de accidentes laborales por cada 100 trabajadores. De esos accidentes, 13,084 resultaron en incapacidades totales y permanentes que representa 43.2% por cada 1,000 accidentes de trabajo.

Por otro lado, en lo concerniente a la salud ocupacional, en ese mismo periodo se reportaron 4,511 enfermedades laborales que, como indicador, representa 3.7% de tales enfermedades por cada 10,000 trabajadores. De estas enfermedades laborales 6,220 resultaron ser incapacidades permanentes. En total, 19,304 trabajadores dejaron de pertenecer a la población económicamente activa por un descuido y falta de pre-

vención. En adición a esas cifras funestas, 1,049 personas murieron por accidentes de trabajo, lo cual representa 8.7% por cada 100,000 trabajadores.

Acuerdo sobre cooperación laboral de América del Norte México-Estados Unidos-Canadá

En 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, las naciones participantes acordaron signar un Acuerdo sobre Cooperación Laboral de América del Norte, el cual incluye los siguientes objetivos:

1. Mejorar las condiciones de trabajo y los niveles de vida.
2. Proseguir actividades de cooperación efectivas al trabajo en términos de beneficio mutuo.
3. Promover la observancia y la aplicación efectiva de la legislación laboral de cada una de las partes.

Las actividades de cooperación que señala el acuerdo se refieren entre otras a:

1. Seguridad e higiene en el trabajo.
2. Trabajo de menores.

Un resumen de la legislación laboral para el administrador

El congreso estadounidense aprobó la **ley de la seguridad y la salud ocupacionales**⁵ en 1970 “para garantizar hasta, donde sea posible, que todo hombre y mujer trabajador en la nación tenga condiciones laborales seguras y sanas, para preservar adecuadamente a nuestros recursos humanos”. Los principales empleadores que no están cubiertos por la ley son individuos autoempleados, granjas donde sólo trabajan los miembros inmediatos de la familia del empleador, y algunos centros laborales que ya están protegidos por otras agencias federales o se rigen con otros estatutos. Las agencias federales están cubiertas por la ley, aunque las disposiciones de la ley usualmente no se aplican a los gobiernos estatales y locales en su función como empleadores.

La ley creó la **Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (ASSO)** dentro del Departamento de Trabajo. El propósito básico de la ASSO es vigilar el cumplimiento de la ley, y establecer y fomentar los estándares de seguridad y salud que se aplican a casi todos los trabajadores en Estados Unidos. La ASSO tiene inspectores que trabajan en sucursales a lo largo del país para asegurar su cumplimiento.

Estándares de la ASSO

La ASSO opera bajo la “cláusula de obligaciones generales”, en la que cada empleador:

Debe brindar a cada uno de sus trabajadores un empleo y un centro laboral, que estén libres de riesgos reconocidos que causen o que sea probable que causen la muerte o lesiones físicas graves.

Para llevar a cabo esta misión básica, la ASSO es responsable de promulgar estándares legalmente exigibles. Los estándares son muy completos y abarcan en detalle casi todos los riesgos concebibles. La figura 10.1 muestra una pequeña parte del estándar que rige las vallas de seguridad para andamios.

FIGURA 10.1 Ejemplos de los estándares de la ASSO

Vallas de seguridad no menores que 2" × 4" o el equivalente, y no menores que 36" o mayores que 42" de altura, con un riel central, cuando se requiera, de madera o equivalente de 1" × 4", y los plintos (bases cuadradas de poca altura), deben instalarse en todos los lados abiertos de los andamios de más de 10 pies sobre el suelo o el piso. Los plintos deben tener un mínimo de 4" de altura. Debe instalarse malla metálica en concordancia con el párrafo [a] (17) de esta sección.

Fuente: www.osha.gov/pls/oshaweb/owadis.show_document?p_id=9720&p_table=STANDARDS, consultado el 25 de mayo de 2007.

Procedimientos de conservación de registros de la ASSO

De acuerdo con la ASSO, los empleadores con 11 o más trabajadores deben conservar y reportar un registro de las lesiones y enfermedades laborales. Una *enfermedad ocupacional* es cualquier condición anormal o trastorno causado por la exposición a factores ambientales asociados con el puesto de trabajo. Esto incluye enfermedades agudas y crónicas causadas por inhalación, absorción, ingestión o contacto directo con sustancias tóxicas o agentes dañinos.

Como se resume en la figura 10.2, los empleadores deben informar todas las enfermedades laborales.⁶ También deben reportar la mayoría de las lesiones laborales, específicamente aquellas que requieran tratamiento médico (distinto de primeros auxilios), o bien, que causen pérdida de conciencia, limitación para trabajar (1 o más días laborales perdidos), limitación de movimiento, o transferencia a otro puesto.⁷

Si un accidente en el trabajo provoca la muerte de un trabajador o la hospitalización de cinco o más individuos, todos los empleadores, sin importar su tamaño, deben reportar el accidente con detalles a la oficina ASSO más cercana. Las reglas más recientes para llevar registros de la ASSO simplifican la tarea de informar lesiones o enfermedades laborales.⁸ Las reglas siguen suponiendo que una lesión o una enfermedad laboral que resultaron de un evento en el ambiente laboral, o de la exposición a éste, se relacionan con el puesto de trabajo. Sin embargo, permite al empleador concluir que el evento no fue relacionado con el puesto (y no necesitaría reportarse) si el hecho así lo garantiza, como si un trabajador se fractura la pierna en el parachoques de su automóvil cuando lo aparca en el estacionamiento de la compañía.

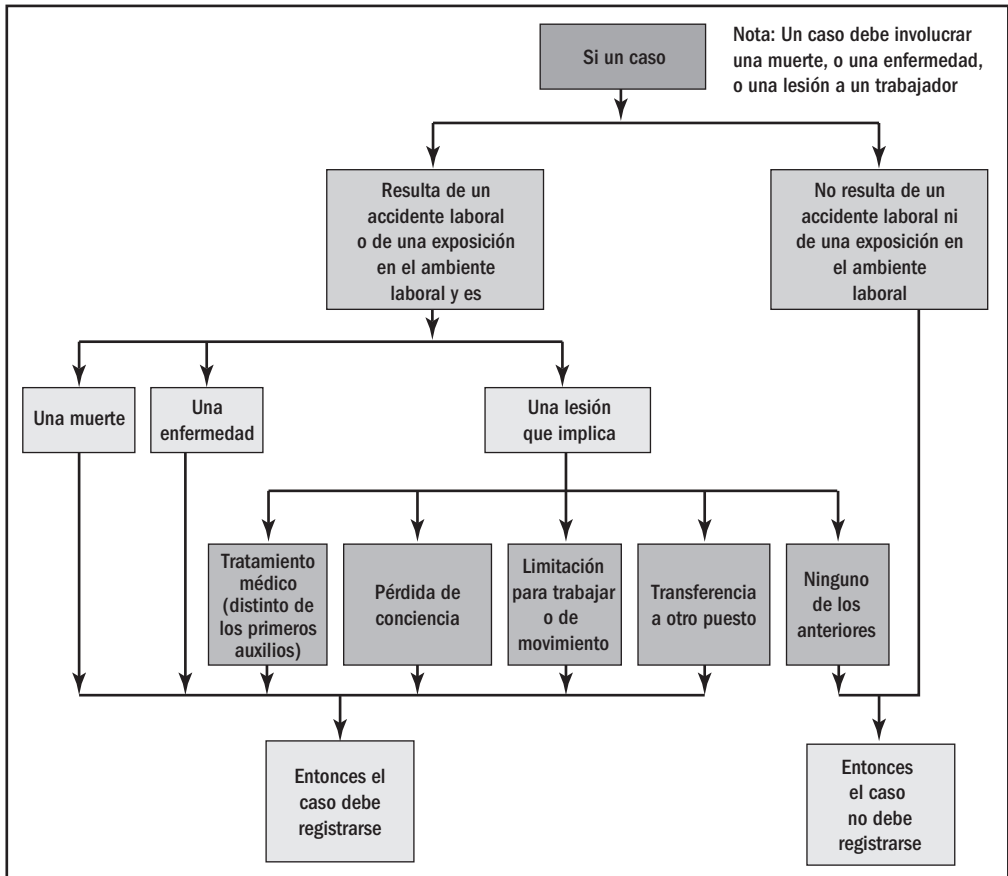
Inspecciones y citaciones

Los estándares ASSO se hacen cumplir mediante inspecciones y (si es necesario) citaciones. Sin embargo, la ASSO no puede realizar inspecciones sin autorización sin el consentimiento de un empleador.

Consulta voluntaria

Como muchas agencias gubernamentales, la ASSO tiene amplias responsabilidades para hacer cumplir la ley pero fondos limitados. Como resultado, la ASSO intenta fomentar los programas de seguridad cooperativos en vez de apoyarse exclusivamente en inspecciones y citaciones. Por ejemplo, la ASSO ofrece servicios gratuitos de seguridad y salud en sitio para empresas pequeñas. Este servicio usa expertos en seguridad de los gobiernos estatales, y brinda consultas, por lo general en el lugar de trabajo del

FIGURA 10.2 Qué accidentes deben reportarse según la ley de la seguridad y la salud ocupacionales (ASSO)



empleador. De acuerdo con la ASSO, este programa de consultas está separado de las campañas de inspección de la misma, y no se emiten citatorios ni se proponen multas.

El empleador inicia este proceso al solicitar una consulta voluntaria. Cuando Jan Anderson, presidente de su propia compañía de instalación acerera en Colorado, se dio cuenta de que los costos por indemnización de sus trabajadores eran más altos que su nómina, Anderson se unió con empresas similares en Colorado para auxiliarse. A solicitud del grupo, la ASSO ayudó a bosquejar nuevos sistemas de seguridad, creó materiales educativos y ofreció inspecciones que eran más cooperativas que contenciosas. Como resultado, afirma Anderson, “los costos de indemnización de nuestros trabajadores disminuyeron significativamente, no tenemos accidentes y hay una conciencia de que tomamos la seguridad con seriedad”.⁹

Prioridades de la inspección

A pesar de tales esfuerzos la ASSO, desde luego, todavía usa con mucha frecuencia las inspecciones. La ASSO toma un enfoque de “primero lo peor” al establecer las priori-

FIGURA 10.3 Diez estándares de seguridad de la ASSO citados por ser los más frecuentemente sancionados, 2005-2006

Departamento del Trabajo de EUA Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales				
www.osha.gov MyOSHA Search <input type="text"/> GO Advanced Search A-Z Index				
Estándares citados por SIC ALL; todos los tamaños; federal				
ALL SIC Codes				
A continuación se mencionan los estándares que fueron citados por la ASSO federal para el sic especificado durante el periodo octubre 2005 a septiembre 2006. Las sanciones mostradas reflejan cantidades actuales más que iniciales. Para mayor información, véase definiciones.				
Estándar	#Citado	#Insp	\$Sanción	Descripción
Total	111529	28183	89370521	
19260451	9774	3756	10369193	Andamios: Requisitos generales.
19101200	7124	3627	1546760	Comunicación de riesgo.
19260501	6886	6134	8346946	Tareas para tener protección contra caídas.
19100134	4654	1922	1393672	Protección respiratoria.
19100147	3976	2115	3763302	Control de energía peligrosa (bloqueo/etiquetado).
19100178	3183	2130	2050999	Montacargas industriales impulsados.
19100305	3028	1863	1433020	Métodos de alambrado, componentes y equipo para uso general.
19100212	2866	2310	4031408	Requisitos generales para todas las máquinas.
19261053	2541	1910	1329484	Escaleras.
19100303	2267	1692	1181507	Instalación equipo eléctrico: Requisitos generales.

Fuente: www.osha.gov/pls/imis/citedstandard.sic?p_esize=&p_state=FEFederal&p_sic=all, consultado el 26 de mayo de 2007.

dades para la inspección, las cuales incluyen, de mayor a menor, catástrofes y accidentes mortales; quejas de los trabajadores; industrias específicas de alto riesgo; e inspecciones de seguimiento.¹⁰ En un año reciente, la ASSO realizó poco más de 39,000 inspecciones. De ellas, 9,176 estuvieron originadas por quejas o accidentes, 21,576 fueron dirigidas por alto riesgo y 8,415 estuvieron motivadas por seguimientos y referencias.¹¹

La inspección

Los inspectores de la ASSO buscan transgresiones de cualquier tipo; aunque algunas áreas problemáticas potenciales, como andamios y protección contra caídas, parecen atraer más de su atención. La figura 10.3 resume las 10 áreas de transgresiones que la ASSO inspecciona con mayor frecuencia.¹²

Después de que el inspector envía el informe a la oficina ASSO local, el director de área determina cuáles citaciones, si acaso, debe emitir. Las **citaciones** informan al empleador y a los trabajadores las regulaciones y los estándares que se violaron y el tiempo establecido para rectificar el problema.

Sanciones

La ASSO también puede imponer sanciones. Y, en general, las calcula con base en la gravedad de la transgresión y usualmente toma en cuenta factores como tamaño de

la empresa, historial de sanciones de la misma y la buena fe del empleador. Por lo común, las sanciones varían desde \$5,000 hasta \$70,000 para transgresiones graves deliberadas o repetitivas, aunque en la práctica las sanciones llegan a ser mucho mayores. Muchos casos se ventilan en la ASSO antes de llegar a los tribunales, en lo que los abogados llaman *liquidación precitación*. La citación y las sanciones acordadas se emiten simultáneamente, después de que los empleadores inician la negociación de las liquidaciones con la ASSO.¹³

En la práctica, la ASSO debe tener una orden final de la independiente Comisión Revisora de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (CRSSO) para implementar una sanción. Aunque tal proceso de apelación es más rápido ahora que en el pasado, un empleador que interponga una nota de protesta todavía puede retrasar una apelación durante años.

Los inspectores y sus superiores no sólo buscan riesgos específicos, sino también evidencia de un enfoque sobre seguridad global. Por ejemplo, los factores que contribuyen a la responsabilidad de la ASSO respecto de una empresa incluyen: falta de un enfoque sobre seguridad sistemático; reuniones sobre seguridad esporádicas o irregulares; falta de sensibilidad ante recomendaciones de una auditoría sobre seguridad; no dar seguimiento a las quejas de seguridad por parte de los trabajadores; y falla para inspeccionar regularmente el centro laboral, por ejemplo, mediante recorridos del empleador mismo y autoinspecciones.¹⁴

Aunque algunos empleadores comprensiblemente ven las inspecciones de la ASSO con cierto recelo, la lista de verificación de inspección en la figura 10.4 puede ayudar al gerente a preparar y a reducir los problemas antes de tiempo. En ella se incluyen preguntas a responder antes de la inspección como: “¿Todas las áreas laborales son limpias e higiénicas y están ordenadas?”¹⁵

Responsabilidades y derechos de empleadores y trabajadores

Tanto empleadores como trabajadores tienen responsabilidades y derechos según la ley para la seguridad y la salud ocupacionales. Por ejemplo, las empresas son responsables por ofrecer “un lugar de trabajo libre de riesgos reconocidos”, de estar familiarizados con los estándares obligatorios de la ASSO y de examinar las condiciones laborales para asegurarse de que se apegan a los estándares aplicables.

Los trabajadores también tienen derechos y responsabilidades, pero la ASSO no puede citarlos por no cumplir con sus obligaciones. Son responsables, por ejemplo, de cumplir con todos los estándares de la ASSO aplicables, de seguir todas las reglas y regulaciones sobre seguridad y salud del empleador, y de informar de inmediato las condiciones peligrosas al supervisor. Los trabajadores tienen el derecho a demandar seguridad y salud en el centro de trabajo sin temor a represalias. Los empleadores tienen prohibido castigar o discriminar a los trabajadores que se quejan ante la ASSO por riesgos en la seguridad y la salud en el puesto de trabajo. Sin embargo, la Comisión Revisora de la Seguridad y la Salud Ocupacionales que revisa las decisiones de la ASSO indica que los empleadores deben hacer “un esfuerzo diligente para desalentar, mediante la disciplina si es necesario, las transgresiones a las reglas de seguridad por parte de los empleados”.¹⁶

El caso de los países de América Latina en cuanto a riesgos y atención por accidentes se presenta en la tabla 10.1.

TABLA 10.1 Atención médica y riesgos del trabajador en Latinoamérica *(continúa)*

México	<p>Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia médica y quirúrgica • Rehabilitación • Hospitalización, cuando el caso lo requiera • Medicamentos y material de curación • Los aparatos de prótesis y ortopedia necesarios, y • La indemnización fijada en el presente título (art. 487).
Guatemala	<p>El reglamento interior de trabajo debe comprender las reglas relativas a higiene y seguridad en las labores, para evitar que se realicen los riesgos profesionales, así como las instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente. Además el empleador está obligado a prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo (arts. 60 y 63).</p>
El Salvador	<p>Los riesgos profesionales a que se refiere este título, acarrearán responsabilidad para el empleador, salvo aquéllos producidos por fuerza mayor extraña y sin relación alguna con el trabajo y los provocados intencionalmente por la víctima (art. 321).</p>
Honduras	<p>Toda empresa está obligada a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores. Para introducir por su cuenta todas las medidas de higiene y de seguridad en los lugares de trabajo que sirvan para prevenir, reducir o eliminar los riesgos profesionales (art. 391).</p>
Nicaragua	<p>Se debe propugnar por la creación y mejoramiento de sistemas de protección contra los riesgos del trabajo y prevención de accidentes y enfermedades, así como obligarse a que sus afiliados utilicen los mecanismos de protección.</p>
Panamá	<p>Para la protección adecuada de la salud de los trabajadores, se adoptarán y aplicarán las siguientes medidas mínimas en los lugares de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que los desechos y residuos no se acumulen. • Que la superficie y la altura de los locales de trabajo sean suficientes para impedir aglomeración de los trabajadores y para evitar obstrucciones causadas por maquinarias, materiales y productos. • Que exista alumbrado suficiente y adaptado a las necesidades del caso, ya sean natural, artificial o de ambas clases. • Que se mantengan condiciones atmosféricas adecuadas. • Que se provean instalaciones sanitarias y medios necesarios para lavarse, así como agua potable en lugares apropiados, en cantidad suficiente y condiciones satisfactorias. • Que se provean vestuarios para cambiarse de ropa al comenzar y terminar el trabajo. • Que se establezcan lugares apropiados para que los trabajadores puedan consumir alimentos o bebidas en los locales de trabajo. • Que, en lo posible, se eliminen o reduzcan los ruidos y vibraciones perjudiciales a la salud de los trabajadores. • Que las sustancias peligrosas sean almacenadas en condiciones de seguridad y la salud de los trabajadores en los lugares de trabajo (art. 283).

TABLA 10.1 Atención médica y riesgos del trabajador en Latinoamérica *(continúa)*

República Dominicana	El servicio de inspección publicará un informe anual sobre la labor de los inspectores que están bajo su dependencia. El Instituto Dominicano de Seguros Sociales y la Dirección General de Higiene y Seguridad Industrial de la Secretaría de Estado de Trabajo, deben informar al Departamento de Trabajo de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de su conocimiento (art. 443).
Puerto Rico	El empleador deberá proveer a cada uno de sus trabajadores: empleo y un sitio laboral libre de riesgos, asegurar el uso de aparatos de seguridad, salvaguardias y el equipo de protección personal, cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacionales promulgadas bajo la ley y notificar dentro de las 8 horas siguientes al accidente al (a la) Secretario(a) del Trabajo o la persona designada por éste(a), cuando ocurra un accidente grave o fatal (ley núm. 16, 1975, secc. 6).
Colombia	En el Código, el capítulo II “Accidentes de Trabajo y Enfermedades”, en el contenido que abarcan los artículos 199 a 226, hace referencia a los riesgos del trabajador.
Venezuela	Los empleadores deberán pagar a los trabajadores y aprendices ocupados por ellos, las indemnizaciones previstas por los accidentes y por las enfermedades profesionales, ya sea que provengan del servicio mismo o con ocasión directa de él, exista o no culpa o negligencia por parte de la empresa, o por parte de los trabajadores o aprendices (art. 560). Las consecuencias de los accidentes o de las enfermedades profesionales que dan derecho a indemnización y se clasifican como: muerte, incapacidad absoluta y permanente, incapacidad absoluta y temporal, incapacidad parcial y permanente, e incapacidad parcial y temporal (art. 566).
Ecuador	Los riesgos provenientes del trabajo son a cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones legales, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (art. 38). Para el efecto del pago de indemnizaciones, se distinguen las siguientes consecuencias del accidente de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Muerte • Incapacidad permanente y absoluta para todo trabajo • Disminución permanente de la capacidad para el trabajo, e • Incapacidad temporal (art. 359).
Perú	El seguro complementario de trabajo de riesgo otorga coberturas por accidente de trabajo y enfermedad profesional a los trabajadores que tienen la calidad de afiliados regulares del Seguro Social de Salud y que laboran en un centro de trabajo en que la entidad empleadora realiza actividades de alto riesgo (ley núm. 26790, art. 1).

TABLA 10.1 Atención médica y riesgos del trabajador en Latinoamérica (continuación)

Bolivia	<p>Las consecuencias de los accidentes o de las enfermedades profesionales que dan derecho a indemnización, se califican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muerte • Incapacidad absoluta y permanente • Incapacidad absoluta y temporal • Incapacidad parcial y permanente • Incapacidad parcial y temporal (art. 87).
Argentina	<p>Cada accidente o enfermedad inculpable que impida la prestación del servicio no afectará el derecho del trabajador a percibir su remuneración durante un periodo de tres meses, si su antigüedad en el servicio fuera menor de cinco años, y de seis meses si fuera mayor (art. 208).</p>
Chile	<p>El empleador estará obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y la salud de los trabajadores, manteniendo las condiciones adecuadas de higiene y seguridad en las faenas, como también los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales (art. 184).</p>

QUÉ CAUSA LOS ACCIDENTES

Después de un accidente en el que cuatro trabajadores perdieron la vida, la administración de la refinería Golden Eagle, al este de la bahía de San Francisco, supo que debían garantizar que dicha tragedia no ocurriera de nuevo. Cerraron las instalaciones durante cuatro meses, volvieron a capacitar a todos los trabajadores en cuanto a métodos de seguridad, y crearon seis nuevas posiciones de gerente de seguridad. Luego dirigieron su atención hacia otros pasos que podían dar.¹⁷

Los accidentes ocurren por tres razones principales: ocurrencias fortuitas, condiciones laborales inseguras y actos inseguros por parte de los trabajadores. Las ocurrencias fortuitas (como cuando alguien camina junto a una ventana justo cuando alguien

Ley Federal del Trabajo	
<p>Art. 47</p> <p>Obligaciones de los trabajadores</p> <p>Causales de rescisión de las relaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él. • Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades. 	<p>Art. 51</p> <p>Obligaciones de los patrones</p> <p>Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia. • Comprometer la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.

lanza una piedra contra ella) contribuyen a los accidentes, aunque están relativamente lejos del control de los gerentes; por lo tanto, nos enfocaremos en las condiciones laborales inseguras y en los actos inseguros.

La constitución y organización de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el trabajo en México

En México la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene deben conformarse de acuerdo con los siguientes criterios:

Integración

1. Número de comisiones:
 - a) Número de trabajadores
 - b) Peligrosidad de las labores
 - c) Ubicación de los centros de trabajo
 - d) Las divisiones, plantas o unidades de la empresa
 - e) Las formas y procesos de trabajo
 - f) El número de turnos de trabajo
2. Número de representantes:

De 1 a 20 trabajadores = 1 representante del patrón y 1 de los trabajadores
 De 21 a 100 trabajadores = 2 representantes del patrón y 2 de los trabajadores
 Más de 100 = 5 representantes del patrón y 5 de los trabajadores
3. Requisitos que deben reunir los representantes del patrón y los trabajadores para pertenecer a una comisión:
 - a) Ser trabajador de la empresa
 - b) Ser mayor de edad
 - c) Poseer la instrucción y experiencia necesarias
 - d) De preferencia no ser trabajador a destajo
 - e) Ser de conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de su trabajo sentido de responsabilidad
 - f) Ser de preferencia el sostén económico de la familia
4. Duración de los representantes:

De preferencia, la duración de los representantes en sus cargos deberá ser permanente, siempre y cuando cumplan satisfactoriamente con sus funciones.

Condiciones inseguras

Las **condiciones inseguras** son la principal causa de accidentes. En ellas se incluyen factores tan obvios como:

- Equipo guardado de forma inadecuada
- Equipo defectuoso
- Almacenamiento inseguro, como congestión o sobrecarga
- Iluminación inadecuada, como reflejos o luz insuficiente
- Ventilación inadecuada, como cambio de aire insuficiente o fuente de aire impuro¹⁸

FIGURA 10.4 Lista de verificación de seguridad para supervisores

FORM **CD-574**
(2/03)

Departamento de Comercio de EUA
Lista de verificación de la Oficina de Inspección de Seguridad
para Supervisores y Administradores del Programa

Nombre:	División:
Ubicación:	Fecha:
Firma:	

Esta lista de verificación tiene la intención de servir como guía para auxiliar a los supervisores y administradores del programa para realizar inspecciones de seguridad y salud en sus áreas de trabajo. En ella se incluyen preguntas relacionadas con la seguridad general de la oficina, ergonomía, prevención de incendios y seguridad eléctrica. Las preguntas que reciben un "no" como respuesta requieren de acción correctiva. Si tiene preguntas o necesita asistencia para resolver algún problema, por favor, contacte a su oficina de seguridad. Más información acerca de seguridad en la oficina está disponible a través del sitio Web de la Oficina de Seguridad del Departamento de Comercio en <http://ohrm.doc.gov/safetyprogram/safety.htm>.

Ambiente laboral

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Todas las áreas laborales son limpias e higiénicas, y están ordenadas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Hay iluminación adecuada?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El nivel de ruido está dentro de niveles aceptables?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿La ventilación es adecuada?

Pasillos/Superficies de trabajo

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los corredores y pasillos están libres de material almacenado que pudiera representar riesgos en los traslados?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los pisos de mosaico en lugares como cocinas y baños están libres de agua y sustancias resbalosas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Alfombras y tapetes están libres de jirones o riesgos de traslado?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Hay pasamanos en todas las escaleras fijas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los escalones tienen superficies antiderrapantes?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Para llegar a las áreas de almacenamiento superior, ¿hay escaleras y los materiales se almacenan con seguridad?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los archiveros se mantienen cerrados cuando no se utilizan?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los elevadores de pasajeros y de carga se inspeccionan anualmente y los certificados de inspección están disponibles para revisarse en el sitio?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los huecos y las zanjias en el suelo están cubiertos o protegidos de alguna manera?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Hay vallas de seguridad estándar en los pasillos o andenes elevados a más de 48 pulgadas, sobre cualquier piso o suelo adyacentes?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El mobiliario está libre de cualquier defecto inseguro?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los conductos de calefactores y acondicionadores de aire están libres de obstrucciones?

Ergonomía

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Se aconseja a los trabajadores acerca de las técnicas adecuadas para levantar objetos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las estaciones de trabajo están configuradas para evitar problemas ergonómicos comunes? (La altura de las sillas permite que los pies de los trabajadores descansen planos sobre el piso con los muslos paralelos al suelo, la parte superior de la pantalla de la computadora está al nivel de los ojos o ligeramente debajo de él, el teclado está a la altura del codo. Información adicional acerca de la configuración adecuada de las estaciones de trabajo está disponible en el sitio Web de Seguridad Comercial en http://ohrm.doc.gov/safetyprogram/safety.htm).
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los auxiliares y equipo mecánicos, como dispositivos elevadores, carretillas y plataformas rodantes están disponibles donde se necesitan?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Se encuesta a los trabajadores anualmente acerca de sus preocupaciones ergonómicas?

Información de emergencia (publicaciones)

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los números telefónicos de emergencia se colocan donde puedan encontrarse fácilmente en caso de una emergencia?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Se capacita a los trabajadores en procedimientos de emergencia?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Se colocan a la vista los procedimientos/diagramas de evacuación en caso de incendio?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En los sitios donde se almacenan desechos peligrosos, ¿se coloca información de emergencia?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿La información de emergencia de la instalación se coloca cerca de un teléfono?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los carteles de la ASSO, y otros carteles indispensables se muestran llamativamente?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los botiquines de primeros auxilios adecuados están disponibles y se les da mantenimiento adecuado?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Existe un número adecuado personal capacitado en primeros auxilios disponible para responder ante lesiones y enfermedades hasta que llegue la ayuda médica?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿En el lugar hay una copia disponible del plan de prevención de incendios de la planta y de acción de emergencia?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Hay señales de advertencia de peligro/señales de precaución para advertir a los empleados de los riesgos pertinentes?

FORM **CD-574**
(2/03)

Prevención de incendios

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los líquidos inflamables, como gasolina, se mantienen en contenedores de seguridad aprobados y se almacenan en gabinetes especiales?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los extintores de incendios portátiles se distribuyen de manera adecuada (menos de 75 pies para combustibles y 50 pies para inflamables)?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los trabajadores están capacitados en el uso de extintores de incendios?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los extintores portátiles se inspeccionan visualmente cada mes y se les da servicio cada año?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las áreas alrededor de los extintores están libres de obstrucciones y rotuladas de forma adecuada?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El equipo que produce calor se usa en un área bien ventilada?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las estaciones de alarma contra incendios están marcadas con claridad y sin obstáculos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Se mantiene la altura libre adecuada por abajo de los aspersiones (es decir, 18" de altura)?

Salidas de emergencia

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las puertas, los corredores o las escaleras que ni son salidas ni acceso a salidas y que pudieran confundirse con salidas, están marcadas adecuadamente como "no es salida", "al sótano", "almacén", etcétera?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Hay suficiente número de salidas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las salidas están libres de obstrucciones o dispositivos de cerradura que pudieran impedir el escape inmediato?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las salidas están marcadas e iluminadas adecuadamente?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las direcciones hacia las salidas, cuando no son inmediatamente aparentes, están marcadas con señalizaciones visibles?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las puertas de salida de emergencia se pueden abrir desde la dirección de la ruta de salida, sin el uso de llaves u otro esfuerzo considerable cuando el edificio está ocupado?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las salidas están dispuestas de tal modo que no es posible viajar hacia un riesgo de incendio cuando se sale de la instalación?

Sistemas eléctricos
(Solicite que el personal de mantenimiento o el electricista lo acompañen durante esta parte de la inspección.)

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Todos los cordones y las conexiones de cables están intactos y seguros?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los tomacorrientes están libres de sobrecargas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Se usa alambrado fijo en vez de cables flexibles/extensionsiones?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El área alrededor de los paneles eléctricos y disyuntores está libre de obstrucciones?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las salas de servicio eléctrico de alto voltaje se mantienen cerradas?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los cables eléctricos se guían de tal forma que están libres de objetos agudos y están claramente visibles?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Todos los cables eléctricos están conectados a tierra?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los cables eléctricos están en buenas condiciones (libres de empalmes, raídos, etcétera)?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los aparatos electrodomésticos están aprobados (Underwriters Laboratory, Inc. (UL), etcétera)?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los ventiladores eléctricos tienen protecciones de no más de media pulgada, que eviten la exposición a los dedos?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los calefactores están aprobados (UL) y equipados con interruptores que se activan si el calefactor se voltea?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los calefactores se ubican alejados de combustibles y están ventilados adecuadamente?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿En sus cuartos eléctricos las canaletas y compartimientos están asegurados a su lugar?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Se tienen tenazas u otros medios de aseguramiento sobre los cables flexibles o los cables en los tomacorrientes, receptáculos, herramientas, equipo, etcétera, y la cubierta del cable se mantiene seguramente en su lugar?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Se proporciona y mantiene suficiente acceso y espacio de trabajo en torno al equipo eléctrico para permitir operaciones y mantenimiento fáciles y seguros? (Este espacio es de 3 pies para menos de 600 volts, 4 pies para más de 600 volts)

Almacenamiento de material

Sí	No	N/A	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Los anaqueles y las gavetas de almacenamiento son capaces de soportar la carga pretendida y los materiales se almacenan con seguridad?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿Las gavetas de almacenamiento se aseguran para que no se caigan?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¿El equipo de oficina se almacena en forma estable, sin posibilidad de caer?

Fuente: www.sefsc.noaa.gov/PDFdocs/CD-574OfficeInspectionChecklistSupervisors.pdf, consultado el 26 de mayo de 2007.

Aquí la solución básica consiste en eliminar o minimizar las condiciones inseguras. Los estándares de la ASSO tratan acerca de las condiciones laborales físicas y mecánicas que provocan accidentes. El gerente puede usar una lista de verificación de condiciones inseguras para detectar problemas, como en la figura 10.4; en tanto que se presenta otra lista de verificación en

el recuadro *RH en la práctica*. El sitio Web de la revista *Occupational Hazards* (occupationalhazards.com) es una buena fuente de información sobre seguridad, salud e higiene industrial.

Aunque los accidentes pueden ocurrir en cualquier sitio, hay algunas zonas de riesgo elevado. Aproximadamente un tercio de los accidentes industriales ocurren alrededor de montacargas, carretillas y otras áreas de manejo y elevación. Los accidentes más graves

RH EN LA PRÁCTICA

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CONDICIONES MECÁNICAS O FÍSICAS CAUSANTES DE ACCIDENTES

I. MANTENIMIENTO GENERAL

- | | |
|--|---|
| Pasillos amplios y adecuados: no sobresalen materiales en los pasillos | Materiales apilados en forma segura: no muy alto ni muy cerca de los aspersores |
| Partes y herramientas almacenadas con seguridad después de su uso: no se dejan en posiciones riesgosas que pudieran ocasionar su caída | Todas las áreas de trabajo limpias y secas |
| Pisos parejos y sólidos: no hay pisos ni rampas defectuosos que pudieran causar accidentes por caídas o por tropezar | Todas las puertas de salida y pasillos libres de obstrucciones |
| Recipientes para desperdicios y basura: ubicados con seguridad y sin que estén atiborrados | Pasillos despejados y marcados adecuadamente; no hay respiraderos ni cables eléctricos a través de los pasillos |

II. EQUIPO DE MANEJO Y TRANSPORTE DE MATERIALES

- En todo el equipo de transportación, eléctrico o manual, compruebe que los siguientes objetos están en perfectas condiciones operativas:
- | | |
|--|--|
| Frenos: ajustados adecuadamente | No hay partes sueltas |
| No hay demasiado juego en el volante | Cables, ganchos o cadenas: sin desgaste o defectuosas de alguna otra forma |
| Dispositivo de advertencia: en su lugar y funcional | Cadenas o ganchos suspendidos |
| Ruedas: aseguradas en su lugar; adecuadamente infladas | Cargados con seguridad |
| Combustible y aceite: suficiente y del tipo correcto | Almacenados adecuadamente |

III. ESCALERAS MÓVILES, ANDAMIOS, BANCOS, ESCALERAS, ETC.

- Los siguientes objetos son de gran interés para verificar:
- | | |
|---|---|
| Escalones seguros en escaleras móviles rectas | Escaleras móviles almacenadas adecuadamente |
| Vallas de seguridad o pasamanos | Sogas de escaleras de extensión en buenas condiciones |
| Escalones no resbalosos | Plintos |
| Escaleras no muy separadas, agrietadas o tambaleantes | |

IV. HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS (ESTACIONARIAS)

Punto de operación protegido	Espacio de trabajo adecuado alrededor de máquinas
Protecciones en ajuste adecuado	Interruptor de control fácilmente accesible
Engranajes, bandas, ejes, contrapesos protegidos	Uso de gafas de seguridad
Pedales protegidos	Uso de guantes por personas que manejan materiales burdos o afilados
Escobillas para máquinas de limpieza	No uso de guantes o ropa holgadas por personas que operan máquinas
Iluminación adecuada	
Conexión a tierra adecuada	
Herramienta o material descansan adecuadamente ajustados	

V. HERRAMIENTAS MANUALES Y DIVERSOS

En buenas condiciones: sin grietas, desgaste ni defectos de algún otro modo	Uso de gafas de seguridad, respiradores y otro equipo de protección personal donde sea necesario
Almacenados adecuadamente	
Correctas para el trabajo	

VI. PINTURA CON AEROSOL

Equipo eléctrico a prueba de explosión	Extintores adecuados y disponibles; fácilmente accesibles
Almacenamiento adecuado de pinturas y adelgazantes en contenedores metálicos aprobados	Almacenamiento mínimo en área de trabajo

VII. EXTINTORES CONTRA INCENDIOS

Adecuadamente mantenidos y rotulados	Adecuados y disponibles para las operaciones involucradas
Accesibles con facilidad	

Fuente: Cortesía de Insurance Services Office, Inc., tomado de "A Safety Committee Man's Guide" (1977), pp. 1-64. Incluye material con derechos de autor de ISO Properties, Inc., con autorización.

por lo general ocurren cerca de máquinas y sierras que trabajan con metales y madera, o alrededor de maquinaria de transmisión como engranes, poleas y volantes.¹⁹

Otras causas de accidentes relacionadas con las condiciones laborales

Algunas causas de accidentes relacionadas con las condiciones laborales son menos evidentes porque implican la psicología o el "clima de seguridad" del lugar de trabajo. Por ejemplo, uno de los primeros estudios al respecto se enfocó en las audiencias oficiales sobre los accidentes mortales sufridos por los trabajadores petroleros británicos en las aguas del Mar del Norte.²⁰ Una fuerte presión para completar las labores tan rápido como sea posible, trabajadores bajo estrés elevado, y un clima de seguridad deficiente (por ejemplo, supervisores que nunca mencionan la seguridad) son algunas de las condiciones laborales no tan obvias que ponen el escenario para los accidentes.

Ejemplo

Los sujetos de un estudio acerca del clima de seguridad fueron 1,127 enfermeras que trabajan en 42 grandes hospitales de cuidado intensivo en Estados Unidos. Los investigadores midieron el clima de seguridad usando reactivos como "las labores del puesto

en esta unidad con frecuencia evitan que las enfermeras actúen tan seguramente como quisieran”, “las mejores enfermeras en esta unidad se preocupan por la seguridad” y “la enfermera en jefe de esta unidad enfatiza la seguridad”.

El clima de seguridad influye en la seguridad: “Los resultados revelaron que el clima de seguridad predijo errores de medicación, lesiones de espalda en las enfermeras, infecciones del tracto urinario, [y] satisfacción del paciente.”²¹

Los horarios laborales y la fatiga también afectan los índices de accidentes, los cuales por lo general no aumentan de manera muy considerable durante las primeras 5 o 6 horas de la jornada laboral, pero después de 6 horas se aceleran los índices de accidentes. Esto se debe en parte a la fatiga y en parte al hecho de que los accidentes ocurren con más frecuencia durante los turnos nocturnos.

Los accidentes también suceden con más frecuencia en plantas con una alta tasa de cese estacional y donde hay hostilidad entre los empleados, salarios retenidos y condiciones de vida deficientes. Los factores de estrés temporal, como temperaturas elevadas en el lugar de trabajo, iluminación deficiente y un lugar de trabajo congestionado también se relacionan con los índices de accidentes.

Actos inseguros

En la práctica, es imposible eliminar los accidentes tan sólo con la reducción de las condiciones inseguras. La gente causa accidentes, y nadie ha encontrado una forma infalible para eliminar los **actos inseguros** como:

- Lanzar materiales
- Operar o trabajar a rapideces inseguras: o muy rápido o muy lento
- Hacer inoperantes los dispositivos de seguridad al removerlos, ajustarlos o desconectarlos
- Levantar objetos de manera inadecuada²²

No hay una explicación del por qué un trabajador se comporta de forma insegura. En ocasiones (como se anotó anteriormente), las condiciones laborales pueden montar el escenario para los actos inseguros. Por ejemplo, los trabajadores que están bajo presión pueden comportarse en forma insegura incluso si saben más. En ocasiones, los trabajadores no se capacitan de forma adecuada en métodos laborales seguros; algunas compañías no ofrecen a los trabajadores los procedimientos de seguridad correctos que deben usar, y quizá los empleados simplemente desarrollen sus propios hábitos laborales (con frecuencia malos). No obstante, a menudo lo que cuenta para el mal comportamiento son las actitudes, la personalidad o las habilidades del trabajador.

¿Qué rasgos caracterizan a los individuos “proclives a los accidentes”?

Los actos inseguros pueden deshacer incluso los mejores intentos por reducir las condiciones inseguras. El problema es que no hay respuestas sencillas a la pregunta de qué hace que las personas actúen imprudentemente.

Parecería intuitivamente obvio que algunos individuos sencillamente son proclives a los accidentes; sin embargo, la investigación no es del todo clara.²³ Una inspección cercana indica que algunos “quienes sufrieron accidentes repetidos” tan

sólo fueron desafortunados, o quizá fueron más meticulosos acerca de reportar sus accidentes.²⁴ Sin embargo, hay evidencia creciente de que individuos con rasgos específicos pueden ser, de hecho, proclives a los accidentes. Por ejemplo, los individuos que son impulsivos, que buscan nuevas sensaciones, que son demasiado extrovertidos y menos esmerados (en términos de ser menos quisquillosas y fiables) tienen más posibilidades de sufrir accidentes.²⁵

Más aún, la gente que es proclive a los accidentes en un puesto de trabajo quizá no lo sea tanto en un puesto diferente. El manejo de vehículos es un ejemplo conocido. Los rasgos de personalidad que se correlacionan con la presentación de reclamos por seguros vehiculares incluyen *autoindulgencia* (“los malos conductores creen que no hay razón por la que no deban acelerar o ir rápido”), *impaciencia* (“los conductores con alta frecuencia de reclamos ‘siempre estaban apurados’”), *agresividad* (“siempre el primero en querer moverse cuando la luz roja cambia a verde”), y *facilidad para distraerse* (“se entretienen fácil y frecuentemente al conducir con teléfonos celulares, comida, bebidas, etcétera”). Un estudio en Tailandia descubrió igualmente que los conductores que son naturalmente competitivos y tendientes a enfurecerse son conductores particularmente riesgosos.²⁶

CÓMO EVITAR LOS ACCIDENTES

Lo que debe recordarse acerca de la prevención de accidentes es que no siempre son los trabajadores quienes los causan: “Aunque es claro que el comportamiento individual influye en los accidentes, comenzar y terminar la investigación personal en este nivel ignora la influencia contextual más amplia sobre el comportamiento en las organizaciones.”²⁷ Ciertamente, detectar o despedir a los trabajadores impulsivos podría reducir la incidencia de los comportamientos inseguros. Sin embargo, también lo hará limpiar los derrames de aceite y colocar vallas de seguridad alrededor de las máquinas; también son importantes factores psicológicos como reducir el estrés y la presión. En la práctica, las causas de los accidentes tienden a ser multifacéticas, de modo que el gerente debe seguir un enfoque multifactorial para evitarlos.²⁸

Reducción de condiciones inseguras

Imagine que usted decide reparar una lámpara que piensa está desconectada y luego descubre, con un choque eléctrico, que está conectada. En el trabajo, el bloqueo/etiquetado tiene la finalidad de evitar tales situaciones. *El bloqueo/etiquetado* es un procedimiento para desactivar el equipo y evitar una súbita liberación de electricidad u otra energía. Significa fijar una etiqueta de bloqueo en el equipo para mostrar que está deshabilitado.²⁹

La reducción de las condiciones inseguras es una primera línea de defensa en la seguridad del empleador. En ocasiones (como en el caso de la lámpara) la solución es obvia. Por ejemplo, los resbalones y las caídas con frecuencia son producto de desechos

o residuos, o bien, pisos resbalosos.³⁰ Los empleadores contratan a ingenieros de seguridad para “someter a ingeniería” las condiciones potencialmente riesgosas, por ejemplo, al colocar vallas de seguridad alrededor de máquinas móviles.

Una vez hecho esto, la gerencia puede ofrecer equipo de protección personal. La organización Prevent Blindness America, por ejemplo, estima que cada año más de 700,000 estadounidenses se dañan la vista en el lugar de trabajo, y que los empleadores podrían evitar 90% de tales lesiones con gafas de seguridad.³¹

Reducción de actos inseguros

Aunque son aconsejables las vallas de seguridad y el equipo de protección personal (EPP), el mal comportamiento humano pondría en cortocircuito incluso los mejores esfuerzos de seguridad. Por una razón: los problemas de seguridad basados en individuos no necesitan ser intencionales. A menudo, las personas simplemente no ponen atención. Por ejemplo, las distracciones (ya sea de teléfonos celulares o voltear a ver a un niño en el asiento trasero) contribuyen al menos a la mitad de todos los accidentes automovilísticos. En el trabajo, no percatarse de objetos móviles o estacionarios, o que el piso está mojado, son causantes frecuentes de accidentes.³² Más aún (e irónicamente), “hacer un trabajo más seguro con protecciones para las máquinas o EPP reduce las percepciones de riesgo de los individuos y, por ende, podría conducir a un incremento en el comportamiento riesgoso”.³³

Por desgracia, simplemente decir a los trabajadores que “pongan atención” por lo general no resulta suficiente. En vez de ello, se requiere de un proceso. Primero identifique e intente eliminar los riesgos potenciales, como equipo sin protección o pisos resbalosos. A continuación, reduzca las distracciones potenciales como ruido, calor y estrés. Luego, distinga cuidadosamente y capacite a los trabajadores, como se explica a continuación.

Uso de identificadores para reducir actos inseguros

Los accidentes son similares a otros tipos de desempeño deficiente, y los psicólogos han tenido éxito al distinguir a los individuos que pudieran ser proclives a los accidentes para algunos puestos de trabajo específicos. La técnica básica consiste en identificar el rasgo humano (como la habilidad visual) que pudiera relacionarse con los accidentes en el puesto específico. Luego determine si las calificaciones en dicho rasgo predicen la ocurrencia de accidentes en el puesto.

Como se explicó anteriormente, conducir un vehículo es un ejemplo familiar. Por ejemplo, sería recomendable distinguir a los conductores repartidores potenciales considerando rasgos como impaciencia y agresividad.³⁴

Uso de carteles y otras propagandas

La propaganda, como carteles de seguridad, también ayuda a reducir los actos inseguros. En un estudio, su uso aparentemente aumentó el comportamiento seguro en más de 20%.³⁵ Sin embargo, los carteles deben combinarse con otras técnicas como la identificación y la capacitación para reducir las condiciones y los actos inseguros.

Brindar capacitación en seguridad

La capacitación en seguridad también llega a reducir los accidentes. Tal capacitación es especialmente adecuada con los trabajadores nuevos. Es importante instruirlos en prácticas y procedimientos seguros, advertirles sobre los riesgos potenciales y trabajar para desarrollar su predisposición hacia la seguridad. Delta Airlines alienta a los supervisores a usar anécdotas personales para motivar y capacitar a los trabajadores en el uso de protectores auditivos. Por ejemplo, “muchos de los trabajadores antiguos tienen historias terribles y audición terrible, ya que cualquier cosa que hayan hecho en sus empleos anteriores, ya sea que hayan trabajado aquí o en alguna otra parte, no usaron protectores auditivos”.³⁶

Uso de incentivos y reforzamiento positivo

Algunas firmas recompensan con incentivos (como bonos en efectivo) si se cumplen metas de seguridad específicas. Sin embargo, algunos aseveran que los programas como éstos están mal enfocados. La ASSO argumenta, por ejemplo, que tales planes en realidad no reducen las lesiones o las enfermedades, sino tan sólo el *reporte* de lesiones y enfermedades. Una opción consiste en enfatizar el reforzamiento no tradicional, por ejemplo, dando a los trabajadores premios de reconocimiento por asistir a reuniones de seguridad, por identificar riesgos o para demostrar su destreza en cuanto a la seguridad y la salud.³⁷

Los incentivos por seguridad no deben ser complicados. Una organización usa un buzón de sugerencias. Los trabajadores hacen sugerencias para mejoras relacionadas con actos o condiciones inseguras. El empleador da seguimiento a todas las sugerencias, y a los autores de la mejor de ellas se les otorgan certificados de regalo.³⁸ La administración en la refinería Golden Eagle, en California, instituyó un plan de incentivos por seguridad. Los trabajadores ganan puntos “alas” por involucrarse en una o más de 28 actividades de seguridad, como llevar a cabo reuniones de seguridad y tomar capacitación para respuesta de emergencia. Los trabajadores pueden ganar hasta \$20 mensuales por persona por puntos acumulados.³⁹

Tres avisos

Con respecto a los incentivos por seguridad, tenga en mente tres cuestiones. Primero, tales programas no son sustitutos de programas de seguridad de mayor alcance: “Para que un programa de incentivos sea exitoso, todas las otras piezas/partes de un programa de seguridad a gran escala deben estar en su lugar”, señala un experto.⁴⁰

Segundo, cuide que su programa de incentivos no produzca simplemente reportes de accidentes falsos, sino que motive a los trabajadores a menospreciar sus accidentes como una forma de obtener recompensas.⁴¹

Tercero, tales programas podrían tener consecuencias imprevistas. Su meta básica es producir, mediante reforzamiento, comportamientos habitualmente seguros. No obstante, los expertos de seguridad advierten contra el hecho de apoyarse en el comportamiento habitual. El comportamiento habitual se da sin pensar, y cuando se trata de la seguridad por lo general es mejor tener trabajadores que piensen en qué hacen.⁴²

Enfatizar compromiso de la alta gerencia

Los programas de seguridad requieren un compromiso administrativo fuerte y evidente con la seguridad. Veamos un ejemplo:

Uno de los mejores ejemplos que conozco en el establecimiento de las más altas prioridades posibles para la seguridad tiene lugar en una planta de DuPont en Alemania. Cada mañana en la planta de poliéster y nylon de DuPont, el director y sus asistentes se reúnen a las 8:45 a repasar las 24 horas anteriores. El primer asunto a discutir no es la producción, sino la seguridad. Sólo después de que examinaron los reportes de accidentes y percances, y de estar satisfechos de que se tomaron acciones correctivas, realizan el siguiente movimiento para observar los asuntos de resultados, calidad y costos.⁴³

En otra muestra del compromiso de la alta gerencia con la seguridad, Weyerhaeuser recientemente despidió al gerente de planta y al gerente de seguridad en sus instalaciones de Virginia occidental, supuestamente porque no reportaron 38 lesiones y enfermedades en la planta.⁴⁴

Fomentar una cultura de seguridad

Cuando se trata de crear un ambiente laboral orientado a la seguridad, lo que el supervisor hace es tan importante o más que lo que dice. Es decir, resulta crucial mostrar con las palabras y los hechos que la seguridad es un asunto muy importante. Un estudio evaluó la cultura de seguridad en términos de reactivos como “mi supervisor dice palabras de elogio siempre que ve que el trabajo se hace de acuerdo con las reglas de seguridad” y “mi supervisor se dirige a los trabajadores durante las labores para tratar aspectos de seguridad”. El estudio descubrió que **1.** Los trabajadores desarrollaron percepciones consistentes en cuanto a las prácticas de seguridad de los supervisores, y **2.** dichas percepciones sobre la cultura de seguridad predijeron registros de seguridad en los meses siguientes a la encuesta.⁴⁵

De acuerdo con un experto en seguridad, cinco características de una cultura de seguridad son:

- 1.** Trabajo en equipo, en la forma de compromiso de la gerencia con la seguridad e involucramiento de los trabajadores con ésta.
- 2.** La comunicación y colaboración en seguridad son enormemente visibles e interactivas.
- 3.** Una visión compartida de la excelencia en seguridad (en particular, una actitud decisiva de que todos los accidentes y lesiones son evitables).
- 4.** Asignación de funciones de seguridad cruciales a individuos o equipos específicos.
- 5.** Esfuerzos continuos hacia el mejoramiento de la calidad. En particular, un proceso consistente y continuo para identificar y corregir problemas y riesgos en el lugar de trabajo.⁴⁶

Establecimiento de una política de seguridad

Una política de seguridad debe enfatizar que la empresa hará todo lo factible para eliminar o reducir los accidentes y las lesiones. También debe enfatizar el hecho de que

la prevención de accidentes y lesiones no sólo es importante, sino que es lo más importante para la organización.

Establecimiento de metas de control de pérdidas específicas

Analice el número de accidentes e incidentes de seguridad, luego establezca metas de seguridad específicas a lograr; por ejemplo, el establecimiento de metas de seguridad en términos de frecuencia de lesiones profesionales por número de trabajadores de tiempo completo.

Realización de inspecciones regulares de seguridad y salud

Inspeccione rutinariamente todas las instalaciones para posibles problemas de seguridad y salud, usando como auxiliar listas de verificación como la mostrada en el recuadro *RH en la práctica* (en las páginas 424-425). Asimismo, investigue todos los accidentes y “perances”, e implemente un sistema para permitir que los trabajadores notifiquen a la gerencia acerca de las condiciones riesgosas.⁴⁷ Las *auditorías de seguridad* miden muchas cosas, como estadísticas de lesiones y enfermedades, costos por indemnización a los trabajadores, y estadísticas de accidentes vehiculares.⁴⁸

De igual modo, los comités de seguridad de trabajadores pueden mejorar la seguridad en el entorno laboral. Las actividades típicas del comité incluyen evaluar lo adecuado de la seguridad, monitorear los hallazgos de la auditoría de seguridad, y sugerir estrategias para mejorar el desempeño en salud y seguridad.⁴⁹ La figura 10.5 resume éstos y otros pasos sobre seguridad.

Estrategia y RH

La seguridad es particularmente problemática en una empresa grande y compleja como Con Ed, muchas de cuyas instalaciones se remontan a 60 años o más. En ese entonces, las personas no entendían los riesgos de usar productos como asbestos, de modo que los trabajadores actuales de Con Ed laboran con materiales peligrosos todos los días. La explosión en Grand Central obligó a la gerencia a reconsiderar la estrategia de Con Ed. En la actualidad, “hacer que el alumbrado se encienda rápidamente, pero sobre todo hacerlo con seguridad” resume el enfoque corporativo básico de la firma, y dicho nuevo enfoque impulsa cambios significativos en la manera en que la compañía hace las cosas.

FIGURA 10.5 Pasos a seguir para reducir los accidentes en el centro de trabajo

- Reducir las condiciones inseguras.
- Reducir los actos inseguros.
- Usar carteles y otras propagandas.
- Brindar capacitación en seguridad.
- Usar reforzamiento positivo.
- Destacar el compromiso de la alta gerencia.
- Enfatizar la seguridad.
- Establecer una política de seguridad.
- Señalar metas de control de pérdidas específicas.
- Realizar regularmente inspecciones sobre seguridad y salud.
- Monitorear las sobrecargas y el estrés de trabajo.

Imbuir una mentalidad de “primero la seguridad” en todas las operaciones de la firma implica muchas actividades de RH. Por ejemplo, Con Ed reclutó y capacitó personal nuevo para su equipo de salud y seguridad ambiental. Con Ed también creó miles de páginas de políticas y procedimientos nuevos que traducen las regulaciones ambientales federales, estatales y locales en procedimientos operativos que realmente utilizan sus trabajadores. La experiencia de Con Ed muestra cómo la alta gerencia puede usar sus estrategias y prácticas de recursos humanos específicas para apoyar su estrategia.

Protección de trabajadores vulnerables

Al diseñar ambientes seguros y saludables, los empleadores necesitan poner atención especial en los trabajadores vulnerables, quienes “no están preparados para enfrentar los riesgos del lugar laboral”, debido a falta de educación, equipo de protección personal mal ajustado, limitaciones físicas o razones culturales, entre los cuales, se incluyen trabajadores jóvenes, inmigrantes, adultos mayores o mujeres.⁵⁰

Por ejemplo, aunque aproximadamente la mitad de todos los trabajadores actuales son mujeres, la mayoría del equipo de protección personal y de maquinaria (como guantes) están diseñados para hombres. Por lo tanto, las mujeres tienen que usar plataformas o bancos improvisados para alcanzar los controles de la maquinaria, o lentes de seguridad que realmente no les quedan. La solución es asegurarse de que el equipo y las máquinas que usan las mujeres sean adecuados para su talla.⁵¹

Asimismo, con cada vez más trabajadores que posponen su jubilación, los trabajadores de mayor edad ocupan un porcentaje creciente de puestos de trabajo manufactureros. Ellos son capaces de hacer tales trabajos de manera efectiva. Sin embargo, existen numerosos cambios físicos asociados con el envejecimiento, incluidos pérdida de fortaleza, pérdida de flexibilidad muscular, reducción en la fuerza para asir objetos y reducción del flujo sanguíneo. Esto significa que los empleadores quizá tengan que tomar algunas provisiones especiales, por ejemplo, ofrecer auxiliares mecánicos y suministrar a los trabajadores mayor aislamiento adicional, si laboran durante periodos largos en el frío.⁵²

El recuadro *Temas globales en RH* ofrece una perspectiva global.

SALUD DEL TRABAJADOR: PROBLEMAS Y SOLUCIONES

La mayoría de los riesgos para la salud en los lugares de trabajo no son tan evidentes como el equipo sin protección o los pisos resbalosos. Muchos son peligros que no se ven (como el moho) que la compañía produce inadvertidamente como parte de sus procesos de producción. Otros problemas, como la drogadicción, pueden crearlos los trabajadores mismos. En cualquier caso, dichos riesgos para la salud con frecuencia son tanto o más peligrosos para la salud y la seguridad laborales, que los riesgos evidentes como los pisos resbalosos. Los riesgos comunes en el lugar de trabajo incluyen:

1. Alcoholismo y abuso de sustancias.
2. Químicos y otros materiales peligrosos.
3. Ruido y vibraciones excesivos.

CRIMEN Y CASTIGO EN EL EXTRANJERO

En particular cuando al viajar en áreas donde las instalaciones médicas quizá no satisfagan los estándares de los países desarrollados, eventos dramáticos (por ejemplo, una enfermedad súbita o accidentes serios) pueden ser muy graves en el extranjero. Las dificultades idiomáticas, los malos entendidos culturales, la falta de sistemas de apoyo y de infraestructura normales (como teléfonos) llegan a combinarse para hacer que un accidente o una enfermedad manejable en un país se convierta en un desastre en otro.

Las diferencias culturales suelen causar sorpresas. En un hospital del

extranjero, por ejemplo, el médico no realizaría una cirugía de corazón sino hasta recibir \$40,000 en efectivo. Como resultado, muchas multinacionales instruyen a sus viajeros empresariales y expatriados acerca de qué esperar y cómo reaccionar cuando se enfrenten con un problema de salud o seguridad en el extranjero. En consecuencia, muchos empleadores contratan firmas de seguridad internacionales. Por ejemplo, International SOS tiene más de 13,300 profesionales médicos que dotan de personal a sus centros y clínicas regionales.⁵³

4. Temperaturas extremas.
5. Riesgos biológicos, incluidos aquellos que ocurren normalmente (como el moho) y los hechos por el hombre (como el ántrax).
6. Riesgos ergonómicos (como equipo de cómputo diseñado de manera deficiente que obliga a los trabajadores a hacer sus labores mientras están contorsionados en posiciones que no son naturales).
7. Y los múltiples riesgos familiares relacionados con la seguridad, como los pisos resbalosos y pasillos obstruidos que se analizaron anteriormente.⁵⁴

Alcoholismo y abuso de sustancias

El abuso de sustancias en el centro laboral es un serio problema. En un año reciente, de los 16.7 millones de usuarios de drogas ilícitas de 16 años de edad o más, 12.4 millones, o aproximadamente 74%, estaban empleados de tiempo completo o tiempo parcial.⁵⁵ Un estudio reciente concluyó que cerca del 15% de la fuerza laboral estadounidense (poco más de 19 millones de trabajadores) “o tenía resaca en el trabajo, o bebió poco antes de presentarse a trabajar, o bebió o estuvo incapacitado mientras estaba en el trabajo al menos una vez durante el año anterior”.⁵⁶

Reconocer al individuo alcohólico en el centro laboral no es una tarea sencilla. Los primeros síntomas como impuntualidad pueden ser similares a los problemas de otros y por lo tanto son difíciles de clasificar. El supervisor no es psiquiatra y, sin capacitación especializada, identificar y lidiar con el alcohólico resulta difícil. Para muchos empleadores, lidiar con el abuso de alcohol y sustancias comienza con la prueba de abuso de sustancias (antidoping). Por ejemplo, más de un tercio de las empresas informan que evalúan a los solicitantes y/o trabajadores en el consumo de alcohol.⁵⁷

Herramientas

Para detectar el abuso en el consumo de alcohol o drogas ilícitas están disponibles muchas herramientas. Los instrumentos de detección más ampliamente usados para el alcoholismo son el CAGE de cuatro reactivos y la prueba de detección de alcoholismo Michigan de 25 preguntas. El primero pregunta lo siguiente: **1.** ¿Alguna vez usted intentó reducir su consumo de alcohol? **2.** ¿Se sorprendió por comentarios acerca de su manera de beber? **3.** ¿Se sintió culpable por su manera de beber? **4.** ¿El primer pensamiento que tuvo al abrir los ojos por la mañana fue calmar su ansiedad?⁵⁸

La tabla 10.2 muestra patrones de comportamiento observables que indican problemas relacionados con el consumo de alcohol. Como se observa, los problemas relacionados con el alcohol varían desde impuntualidad en las fases iniciales del abuso de alcohol, hasta ausencias prolongadas e impredecibles en sus fases finales.⁵⁹

Las pruebas de detección del consumo de drogas quizá no tengan el efecto deseado al reducir los accidentes en el centro laboral. Un estudio, realizado en tres hoteles, concluyó que la prueba de consumo de drogas antes de contratar parecían tener poco o ningún efecto sobre los accidentes en el lugar de trabajo. Sin embargo, una combinación de pruebas anteriores a la contratación y pruebas aleatorias continuas se asociaron con una reducción significativa en los accidentes laborales.⁶⁰

Cómo enfrentar el abuso de sustancias

De manera ideal, un programa de centro de trabajo libre de drogas incluye cinco componentes: política laboral libre de drogas, capacitación de supervisores, educación de los empleados, asistencia a los empleados y pruebas antidoping. La política debería afirmar, como mínimo, que “está prohibido el uso, posesión, transferencia o venta de drogas ilegales por parte de los trabajadores”. Y tiene que establecer las razones del empleador para tal política, así como una explicación de las consecuencias por transgredirla (incluidas desde disciplinar hasta el despido). Debe capacitarse a los supervisores para monitorear el desempeño de los trabajadores, y para estar alertas ante problemas de desempeño relacionados con las drogas.

Como se explicó anteriormente en este libro, la mayoría de las compañías examinan a los solicitantes y (con frecuencia) a los trabajadores actuales para detectar el uso de drogas. Tales valoraciones por lo general son efectivas. Las pruebas de uso de drogas antes de la contratación desalientan a quienes consumen drogas a solicitar el trabajo o llegar a trabajar para empleadores que realizan las pruebas. Un estudio encontró que más de 30% de los usuarios regulares de drogas empleados tiempo completo dijeron que tenían menos probabilidad de trabajar para una compañía que realizara la detección anterior a la contratación.⁶¹ Algunos solicitantes o trabajadores tal vez intenten evadir la prueba, por ejemplo, al comprar especímenes “limpios” para usar. Muchos estados, incluidos Nueva Jersey, Carolina del Norte, Virginia, Oregon, Carolina del Sur, Pensilvania, Louisiana, Texas y Nebraska tienen leyes que criminalizan el fraude con pruebas de detección de consumo de drogas. Una prueba de fluido oral es más confiable.⁶²

Los problemas del estrés laboral y el agotamiento

Los problemas como alcoholismo y abuso de sustancias ilícitas en ocasiones provienen del estrés, en especial del *estrés laboral*. Ochenta y ocho por ciento de los gerentes en una encuesta informaron niveles de estrés elevados, y la mayoría reportó enfrentar

TABLA 10.2 Patrones de comportamiento observable relacionado con el consumo de alcohol

<i>Fase</i>	<i>Ausentismo</i>	<i>Comportamiento general</i>	<i>Acción de desempeño laboral</i>
I Temprana	Impuntualidad Renuncia adelantada Ausencia de situaciones laborales	Quejas de compañeros de trabajo por no hacer sus labores Reacción exagerada Quejas por no “sentirse bien”	Incumple con fechas límite Comete errores (frecuentemente) Menor eficiencia laboral
II Media	(“Bebo para aliviar el estrés”) Ausencias frecuentes por razones vagas o poco convincentes (“Me siento culpable por beber a escondidas”; “Tengo temblores”)	Hacer declaraciones falsas Cambios marcados Afirmaciones poco confiables Evitar a los compañeros de trabajo Pedir dinero prestado a los compañeros de trabajo Exagerar los logros laborales Hospitalización frecuente Lesiones menores en el trabajo (repetidamente)	Críticas de parte del jefe Deterioro general No puede concentrarse Fallas de memoria ocasionales Advertencia del jefe
III Media tardía	Ausencias frecuentes; muchos días a la vez No regresar después de la comida (“Siento que no como”; “No quiero hablar de ello”; “Me gusta beber solo”)	Comportamiento agresivo y belicoso Problemas domésticos que interfieren con el trabajo Dificultades financieras (embargos, etcétera) Hospitalización más frecuente Resignación: no quiere discutir problemas Dificultades legales en la comunidad	Muy abajo de las expectativas Acción disciplinaria punitiva
IV Aproximación a etapa terminal	Ausencias prolongadas e impredecibles (“Mi trabajo interfiere con la bebida”)	Beber en el trabajo (probablemente) Completamente irresponsable Hospitalización repetida Serios problemas financieros Serios problemas familiares: divorcio	Irregular Generalmente incompetente Enfrenta despido u hospitalización

Nota: Basado en el análisis de contenido de los archivos de alcohólicos en recuperación en cinco organizaciones. Tomado de *Managing and Employing the Handicapped: The Untapped Potential*, de Gopal C. Pati y John I. Adkins Jr., con Glenn Morrison (Lake Forest, IL: Brace-Park, Human Resource Press, 1981). Evidencia reciente apoya estos estudios iniciales. Véase, por ejemplo, <http://pubs.niaaa.nih.gov/publications/aa44.htm>, www.nmsu.edu/~personel/dahandbook/albob.html, y www.usda.gov/da/pdsd/Security%20Guide/Eap/Alcohol.htm#Warning%20Signs, todos consultados el 26 de mayo de 2007.

Fuente: Gopal C. Pati y John I. Adkins, Jr., “The Employer’s Role in Alcoholism Assistance”, *Personnel Journal* 62, núm. 7 (julio de 1983), p. 570.

más estrés del que pudiera recordar.⁶³ Northwestern National Mutual Life encontró que un cuarto de todos los individuos encuestados veía sus trabajos como el estresante número uno en sus vidas.⁶⁴

Varios factores externos pueden disparar el estrés. Entre ellos se incluyen los horarios laborales, el ritmo del trabajo, seguridad laboral, la ruta hacia y desde el trabajo, el ruido en el centro laboral, y el número y la naturaleza de los consumidores o clientes.⁶⁵ Sin embargo, ningún par de personas reaccionó igual porque factores personales también influyen sobre el estrés. Por ejemplo, quienes tienen personalidades Tipo A, las personas que son **adictas al trabajo** y se sienten impulsadas por siempre estar a tiempo y cumplir con la fechas límite, normalmente se colocan a sí mismos bajo mayor estrés que los demás.

Consecuencias

El estrés laboral tiene consecuencias graves tanto para el empleado como para la organización. Las consecuencias humanas del estrés laboral incluyen ansiedad, depresión, ira y varias consecuencias físicas, como cardiopatías, dolores de cabeza y accidentes. El estrés también tiene serias consecuencias para la empresa. Entre ellas se incluyen reducción del desempeño, y ausentismo, rotación de personal, quejas y costos por atención a la salud crecientes.⁶⁶ Un estudio de 46,000 trabajadores concluyó que los costos de la atención a la salud de los trabajadores con estrés elevado fueron 46% más altos, en comparación con los de sus compañeros de trabajo menos estresados.⁶⁷ Sin embargo, el estrés no necesariamente es disfuncional. Algunas personas, por ejemplo, descubren que son más productivas conforme se aproxima una fecha límite.

Cómo reducir su estrés laboral

Un individuo puede hacer muchas cosas para aliviar el estrés, entre las cuales se incluyen remedios de sentido común como dormir más y comer mejor. Encontrar un puesto de trabajo más adecuado, buscar asesoría y planear las actividades de cada día son otras respuestas sensibles. En su libro *Stress and the Manager*, el doctor Karl Albrecht sugiere lo siguiente para reducir el estrés laboral:⁶⁸

- Construir relaciones reconfortantes, agradables y cooperativas con tantos de sus compañeros de trabajo y empleados como sea posible.
- No morder más de lo que se puede masticar.
- Tener una relación especialmente efectiva y de apoyo con el jefe.
- Entender los problemas del jefe y ayudarlo a entender los propios.
- Negociar con el jefe fechas límite realistas para los proyectos importantes. Prepararse para establecer fechas límite por sí mismo, en vez de que otros los impongan.
- Tener tiempo todos los días para distanciarse y relajarse.
- Alejarse de su oficina de cuando en cuando para un cambio de ambiente y de mentalidad.
- No posponer el hecho de lidiar con problemas desagradables.
- Elaborar una “lista de preocupaciones” constructiva. Escribir los problemas que le preocupan a uno y junto a cada uno escribir qué hacer al respecto.

La meditación es otra solución posible. Elija un lugar tranquilo con luz suave, siéntese cómodamente y luego medite enfocándose en sus pensamientos, por ejemplo, al contar

respiraciones o visualizar un lugar tranquilo como una playa. Cuando sus pensamientos divaguen, sólo regrese para enfocarse en su respiración o la playa.⁶⁹ Hace muchos años, los trabajadores del Banco Mundial aparentemente experimentaban niveles altos de estrés. Muchas veces a la semana, capacitadores de una organización de entrenamiento en meditación budista con base en Washington, DC, impartían clases de meditación en el banco. Los trabajadores por lo general sentían que las clases eran útiles para reducir el estrés.⁷⁰

Qué puede hacer el empleador

El empleador y sus especialistas y supervisores de recursos humanos también pueden ayudar a identificar y a reducir el estrés laboral. Una firma británica sigue un enfoque de tres niveles para administrar el estrés en el centro de trabajo.⁷¹ Primero está la *prevención primaria*, que se enfoca en garantizar que son correctas cuestiones como los diseños de puestos y los flujos de trabajo. El segundo involucra la *intervención*, que incluye valoración individual de los trabajadores, encuestas de actitudes para encontrar fuentes de estrés en el trabajo, conflictos personales en el trabajo e intervención de los supervisores. El tercero es la *rehabilitación* mediante programas de asistencia y asesoría al empleado.⁷²

Agotamiento

El **agotamiento** (*burnout*) es un fenómeno estrechamente asociado con el estrés laboral. Los expertos definen el *agotamiento* como la reducción drástica de los recursos físicos y mentales causada por la lucha excesiva por lograr una meta irrealista relacionada con el trabajo. El agotamiento no sólo aparece espontáneamente. Por lo general, se acumula gradualmente, y se manifiesta en síntomas como irritabilidad, desaliento, sentirse engañado y resentimiento.⁷³

¿Qué puede hacer un candidato al agotamiento? Veamos algunas sugerencias:

- *Rompa sus patrones.* Primero, pregúntese cómo pasa su tiempo. ¿Hace varias tareas o la misma de forma repetida? Cuanto más equilibrada sea su vida, mejor protegido estará contra el agotamiento.
- *Aléjese de todo periódicamente.* Programe periodos ocasionales de introspección durante los cuales pueda alejarse de su rutina usual, quizá solo, para buscar una perspectiva de dónde está y hacia dónde va.
- *Revalore sus metas en términos de su valor intrínseco.* ¿Las metas que establece para usted son alcanzables? ¿Realmente valen los sacrificios que deberá hacer?
- *Piense en su trabajo.* ¿Podría hacer un trabajo igual de bien sin ser tan intenso o también al buscar intereses externos?

Depresión

Estrés y agotamiento no son los únicos problemas de salud psicológica en el trabajo. Por ejemplo, un estudio del *Journal of the American Medical Association* calculó que los trabajadores deprimidos costaban a sus empleadores \$44 mil millones al año, ya sea en ausentismo o en reducción del desempeño mientras están en el trabajo.⁷⁴ Aparentemente, los empleadores necesitan trabajar más duro para asegurarse de que los trabajadores deprimidos utilicen los servicios de apoyo. Una encuesta encontró que, aunque alrededor de dos tercios de las firmas grandes ofrecen programas de asistencia a los

trabajadores que cubren depresión, sólo aproximadamente 14% de los trabajadores con depresión dijo que alguna vez usó alguno.⁷⁵ Se recomienda capacitar a los gerentes para reconocer los signos de la depresión (tristeza persistente, dormir muy poco, apetito reducido, dificultad para concentrarse y pérdida de interés en las actividades que alguna vez disfrutaba, por ejemplo) y luego hacer que la ayuda esté más fácilmente accesible.

Exposición a asbestos en el trabajo

Hay cuatro fuentes principales de enfermedades respiratorias ocupacionales: asbestos, sílice, plomo y dióxido de carbono. De éstos, los asbestos se han convertido en una gran preocupación, en parte debido a la publicidad que rodea a numerosas demandas que alegan enfermedades relacionadas con los asbestos.

Los estándares de la ASSO requieren muchas acciones con respecto a los asbestos. Exigen que las compañías monitoreen el aire siempre que un empleador espere que el nivel de asbestos se eleve a la mitad del límite permisible (0.1 fibras por centímetro cúbico). Se requieren controles de ingeniería (paredes, filtros especiales y cuestiones similares) para mantener un nivel de asbestos que cumpla con los estándares de la ASSO. Los respiradores sólo se pueden usar si todavía se requieren esfuerzos adicionales para lograr su cumplimiento.

Problemas de salud por uso de monitores de computadoras y cómo evitarlos

Incluso con los avances en la tecnología de las pantallas de computadora (como las pantallas planas y a color) todavía existe un riesgo de problemas de salud relacionados con los monitores en el lugar de trabajo. Los problemas incluyen ardor ocular a corto plazo, inflamación y lagrimeo, así como cansancio visual y dolor ocular. Los dolores de espalda y cuello también están muy extendidos. Éstos ocurren frecuentemente porque los trabajadores tratan de compensar los problemas de los monitores (como el brillo) al maniobrar hacia posiciones corporales inconvenientes. También puede haber una tendencia a que los usuarios de computadoras sufran de trastornos motrices acumulativos, como síndrome de túnel carpiano, causado por el uso repetido de manos y brazos en ángulos incómodos.⁷⁶ La ASSO no tiene estándares específicos que aplicar en las estaciones de trabajo de cómputo. Pero sí tiene estándares generales que puede aplicar en cuanto a, por ejemplo, radiación, ruido y riesgos eléctricos.⁷⁷

El Instituto Nacional de Salud Ocupacional (INSO) ofrece recomendaciones generales acerca de los monitores de computadoras. En ellas se incluyen:⁷⁸

1. *Dar descansos a los trabajadores.* El INSO recomienda un descanso de 15 minutos después de 2 horas de trabajo continuo para operadores con cargas de trabajo moderadas y 15 minutos cada hora para quienes tienen cargas de trabajo pesadas.
2. *Diseñar la estación de trabajo con la máxima flexibilidad en, de modo que se adapte al operador individual.* Por ejemplo, usar teclados móviles, sillas ajustables con soportes para la espalda media, y una pantalla en la que la altura y la posición se ajusten de manera independiente.

3. *Reducir el brillo con dispositivos como persianas sobre las ventanas, cubiertas de protección para la pantalla colocadas adecuadamente, filtros de pantalla contra el brillo, e iluminación trasera o indirecta.* Las gafas especiales también pueden reducir el efecto del brillo.
4. *Ofrecer a los trabajadores un examen de la vista completo antes de contratarlos, para asegurar que tengan una visión adecuadamente corregida que reduzca la tensión visual.*
Otras sugerencias incluyen:
 5. La altura de la mesa o silla debería permitir que las muñecas estén colocadas al mismo nivel que el codo.
 6. Las muñecas deben descansar ligeramente sobre una almohadilla de apoyo.
 7. Los pies tienen que estar planos sobre el suelo o sobre un reposa-pies.

Tabaquismo en el centro de trabajo

En cierta medida, el problema de fumar en el centro de trabajo se ha convertido en un dilema público. Por ejemplo, una serie de estados, incluidos Delaware, Connecticut, California y Nueva York, tienen prohibiciones para fumar en la mayoría de los centros de trabajo.⁷⁹ Sin embargo, el tabaquismo sigue siendo un problema serio para trabajadores y empleadores. Los costos provienen de seguros sanitarios y por incendio más altos, así como de ausentismo creciente y reducción en la productividad (lo que sucede cuando, por ejemplo, un fumador toma un respiro de 10 minutos para fumar un cigarrillo en el corredor).

Qué puede y qué no puede hacer

En general, se puede negar un puesto de trabajo a un fumador. La CIOE indica que una política de no contratar fumadores es legal siempre y cuando las reglas se apliquen a todos los solicitantes y trabajadores.⁸⁰ De acuerdo con un experto, la política de “no se contratan fumadores” no viola la LED. Fumar no se considera una discapacidad y, en general, “la adopción de los empleadores de una política de ‘no se contratan fumadores’ no es ilegal según la legislación federal”.⁸¹ Por lo tanto, puede instituir una política contra contratar personas que fumen.

Algunas firmas siguen una línea extraordinariamente dura. Por ejemplo, WEYCO Inc., una compañía de servicios de prestaciones en Michigan, primero dio a sus trabajadores 15 meses de advertencia y les ofreció ayuda para dejar de fumar. Luego comenzaron a despedir o forzar la salida de todos sus trabajadores que fumaban, incluidos quienes lo hacían en la privacidad de sus hogares.⁸²

Cómo lidiar con la violencia en el trabajo

Un trabajador disgustado por mucho tiempo entró en la planta de ensamble Ohio Jeep de DaimlerChrysler e hirió mortalmente a un trabajador, después de supuestamente estar involucrado en una discusión con un supervisor.⁸³

La violencia contra los empleados es un serio problema en el trabajo. De acuerdo con una estimación, la violencia en el centro laboral cuesta a los empleadores alrededor de \$4 mil millones al año.⁸⁴ Un reporte llamó a la bravuconería la “epidemia silenciosa” en el centro de trabajo, “donde el comportamiento abusivo, las amenazas y la intimidación con frecuencia pasan sin reportarse”.⁸⁵ Y la violencia en el centro de trabajo no

siempre se dirige sólo a las personas. También se puede manifestar en sabotear la propiedad, el software o las bases de datos con información de la empresa.⁸⁶

Cómo reducir la violencia en el centro de trabajo

La mayoría de los incidentes de violencia en el centro de trabajo son predecibles y evitables. La *Risk Management Magazine* estima que aproximadamente 86% de los incidentes pasados de violencia en el centro de trabajo fueron anticipados por los trabajadores, quienes llamaron la atención de los gerentes antes de que los incidentes ocurrieran en realidad. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los gerentes hicieron poco o nada.⁸⁷ Los gerentes de RH pueden dar varios pasos para reducir la incidencia de violencia en el centro de trabajo. En ellos se incluyen los siguientes.

Fortalecer las medidas de seguridad

Fortalecer las medidas de seguridad es la primera línea de defensa de un empleador contra la violencia en el centro de trabajo, ya sea que la violencia provenga de colegas, clientes o personas ajenas. De acuerdo con la ASSO, dichas medidas incluyen:⁸⁸ mejorar la iluminación exterior; usar cajas de seguridad para minimizar el efectivo disponible y colocar señales que indiquen que sólo una cantidad limitada de dinero está a la mano; instalar alarmas silenciosas y cámaras de vigilancia; aumentar el número de personal de emergencia; brindar al personal la capacitación para resolución de conflictos y respuesta no violenta; cerrar los establecimientos durante las horas de alto riesgo tarde en la noche y temprano en la mañana; y emitir una política de armas que establezca, por ejemplo, que sin importar su legalidad, las armas de fuego u otros objetos peligrosos o mortales no pueden llevarse a las instalaciones, ya sea abierta u ocultamente.

Mejorar el tamizado de empleados

Puesto que alrededor del 30% de los ataques a los centros laborales son cometidos por compañeros de trabajo, la detección de solicitantes internos y externos potencialmente explosivos es la siguiente línea de defensa del empleador.

Los factores personales y situacionales influyen en la agresión en el centro de labores. En general, los hombres y los individuos que califican alto en “rasgo de ira” (la predisposición a responder a las situaciones con hostilidad) tienen mayor probabilidad de mostrar agresión en el centro de trabajo. En términos de la situación, la injusticia interpersonal y el liderazgo deficiente predicen la agresión contra los supervisores.⁸⁹

Pasos a tomar

Obtenga una solicitud de empleo detallada y solicite el historial laboral, antecedentes académicos y referencias del solicitante.⁹⁰ Una muestra de preguntas para plantear en la entrevista pueden incluir “¿qué lo frustra?” y “¿quién fue su peor supervisor y por qué?”⁹¹ Ciertas circunstancias antecedentes, como las siguientes, quizá muestren una bandera roja que indique la necesidad de una investigación más profunda de los antecedentes del solicitante:⁹²

- Una brecha inexplicable en la continuidad en los empleos
- Información incompleta o falsa en el currículum o la solicitud
- Una referencia negativa, desfavorable o falsa
- Insubordinación o comportamiento violento previo en el trabajo

- Una historia criminal que involucre hostigamiento o comportamiento violento
- Un despido motivado previo, con una explicación sospechosa (o ninguna)
- Historia de abuso de sustancias ilícitas o alcohol
- Fuertes indicios de inestabilidad en el trabajo o la vida personal del individuo, como indica, por ejemplo, cambios de empleo o mudanzas geográficas frecuentes
- Pérdida de licencias o credenciales⁹³

Uso de capacitación contra la violencia en el centro de trabajo

Puede capacitar a los supervisores para identificar los indicios que tipifican a los trabajadores potencialmente violentos. Los indicios comunes incluyen:⁹⁴

- Un acto de violencia dentro o fuera del trabajo
- Comportamiento errático que evidencie una pérdida de percepción o de conciencia acerca de las acciones
- Comportamiento de confrontación o antisocial excesivo
- Comportamiento sexualmente agresivo
- Aislamiento o tendencias a la soledad
- Comportamiento insubordinado con una amenaza de violencia
- Tendencia a reaccionar con exceso ante las críticas
- Interés exagerado en la guerra, las armas, la violencia, los asesinatos en masas, las catástrofes, etcétera
- Comisión de faltas serias a la seguridad
- Posesión de armas, navajas o artículos similares en el centro de trabajo
- Violación de los derechos de privacidad de otros como hurgar en escritorios o fisgonear
- Quejas crónicas y el aumento de frecuentes reclamos irracionales
- Una actitud de venganza o represalia

El Servicio Postal estadounidense dio pasos para reducir las amenazas y agresiones en el centro de trabajo. Los pasos incluyeron mayor verificación de antecedentes, pruebas antidoping, un periodo de prueba de 90 días para las nuevas contrataciones, seguridad más rigurosa (incluyendo una línea directa que permite a los trabajadores informar situaciones amenazadoras), una política de tolerancia cero para reportar y registrar incidentes potencialmente violentos, y capacitar a los administradores para crear una cultura más sana respecto del centro laboral.⁹⁵

El recuadro *RH en la práctica* presenta algunas otras sugerencias.

Violencia hacia las mujeres en el trabajo

Aunque los hombres tienen más lesiones ocupacionales mortales que las mujeres, la proporción de mujeres que son víctimas de agresiones es mucho mayor. La ley contra la violencia motivada por el género proviene de la más amplia ley contra la violencia hacia las mujeres, aprobada por el Congreso estadounidense en 1994 (y extendida por el Congreso en 2006), impone responsabilidades significativas sobre los empleadores cuyos trabajadoras se vuelven víctimas de la violencia.⁹⁶

La violencia mortal contra las mujeres en el centro laboral tiene muchas fuentes. De todas las mujeres asesinadas en el trabajo, más de tres cuartos son víctimas de violencia criminal aleatoria realizada por un agresor desconocido para la víctima, como

CÓMO DESPEDIR A UN EMPLEADO DE ALTO RIESGO

Cuando despidas a un trabajador de alto riesgo, planea todos los aspectos de la reunión, incluyendo su momento, ubicación, quienes estarán presentes y la agenda; involucre a personal de vigilancia de la seguridad; notifique al empleado que ya no se le permitirá ingresar a las instalaciones de la organización; realice la reunión en una habitación con una puerta que conduzca al exterior del edificio; haga que la reunión sea breve y vaya al punto; asegú-

rese de que en la reunión el empleado devuelva todos los artículos propiedad de la compañía; no permita que el individuo regrese a su estación de trabajo; realice la reunión temprano en la semana y en la mañana para que tenga tiempo de reunirse con los consejeros de empleo o grupos de apoyo; ofrezca un paquete de indemnización tan generoso como sea posible; y proteja la dignidad del trabajador al no difundir la ocurrencia del evento.⁹⁷

podría ocurrir durante un robo. Los restantes actos criminales los realizan compañeros de trabajo, miembros de la familia, o amigos o conocidos anteriores. Mejoras tangibles en la seguridad (que incluyen mejor iluminación, cajas de seguridad y medidas similares) son especialmente pertinentes para reducir tales actos violentos contra las mujeres.

Terrorismo

El empleador puede realizar varias acciones para proteger a sus trabajadores y sus activos físicos de ataques terroristas. Las acciones a tomar incluyen instituir políticas para verificar cuidadosamente el correo; identificar por anticipado una “organización de crisis” mínima que sea capaz de operar la compañía de forma temporal después de una amenaza terrorista; identificar por anticipado en qué condiciones cerraría la compañía, así como cuál sería el proceso de cierre y quién puede ordenarlo; instituir un proceso para reunir al equipo administrativo de crisis; preparar planes de evacuación y hacer que las salidas sea seguras, así como que estén rotuladas y desbloqueadas; designar a un trabajador que se comunicaría con las familias y empleados fuera del sitio; e identificar una ubicación contra el viento, colina arriba, fuera del sitio cerca de las instalaciones para usar como área de reunión de todo el personal evacuado; y designar por anticipado a varios trabajadores que contarían al personal en el área de reunión de la evacuación.⁹⁸

Cada vez más, los trabajadores usan mensajes de texto para comunicar rápidamente condiciones peligrosas. Hace varios años, conforme se acercaba una tormenta de nieve, los gerentes de la Universidad de Texas/Austin enviaron mensajes de texto a sus 70,000 estudiantes, profesores y personal para indicarles que permanecieran en sus casas.⁹⁹

Establecimiento de un programa de seguridad básico

En los términos más sencillos, instituir un programa de seguridad básico¹⁰⁰ requiere analizar el nivel de riesgo actual y, luego, instalar sistemas de seguridad mecánicos, naturales y organizacionales.

Los programas de seguridad a menudo comienzan con un análisis del nivel de riesgo actual de las instalaciones. El empleador, de preferencia con el auxilio de expertos en seguridad, debería evaluar la vulnerabilidad de la compañía. Aquí es lógico comenzar con lo obvio. Por ejemplo: ¿cómo es el vecindario? ¿Las instalaciones están cerca de grandes autopistas o vías de ferrocarril (donde, por ejemplo, los humos tóxicos de los trenes podrían significar un problema)?

Después de valorar el nivel de riesgo potencial actual, el empleador puede entonces dirigir su atención para evaluar y mejorar tres fuentes básicas de seguridad en las instalaciones: seguridad natural, seguridad mecánica y seguridad organizacional.¹⁰¹

Seguridad natural significa tomar ventaja de las características naturales o arquitectónicas de las instalaciones para minimizar los problemas de seguridad. Por ejemplo, ¿las cajas apiladas frente a las ventanas evitan que los oficiales de policía observen lo que ocurre enfrente de sus instalaciones durante la noche? ¿Hay lámparas fundidas en su estacionamiento?

Seguridad mecánica es la utilización de sistemas de seguridad como cerraduras, alarmas contra intrusos, sistemas de control de acceso y sistemas de vigilancia de manera efectiva en costo que reducirá la necesidad de vigilancia humana continua.¹⁰² Aquí, los avances tecnológicos lo hacen más fácil para los empleadores. Por lo tanto, para seguridad de acceso, los escáneres biométricos que leen las huellas del pulgar o de las palmas de las manos o la retina, o bien, patrones vocales facilitan la vigilancia de seguridad de la planta.¹⁰³

Finalmente, *seguridad organizacional* significa usar buena administración para mejorar la seguridad. Por ejemplo, requiere capacitar y motivar adecuadamente al personal de seguridad y los asistentes del vestíbulo. Como otro ejemplo, significa garantizar que el personal de seguridad tenga órdenes escritas que definan con claridad sus actividades, especialmente en situaciones como incendio, quedar atrapado en un elevador o paquetes sospechosos.¹⁰⁴

Repaso

Resumen

1. El área de seguridad y prevención de accidentes es de preocupación para los gerentes en parte debido al sorprendente número de muertes y accidentes que ocurren en el lugar de trabajo.
2. Existe una legislación y acuerdos multilaterales sobre la seguridad e higiene en el trabajo, como es el caso del Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos de América y México.
3. El propósito de la ASSO es garantizar a toda persona que labora un lugar de trabajo seguro y saludable. Los estándares de la ASSO son completos y detallados, y se vigilan mediante un sistema de inspecciones a los centros laborales. Los inspectores de la ASSO pueden emitir citatorios y recomendar sanciones a sus directores de área.
4. Existen tres causas básicas de los accidentes: ocurrencias casuales, condiciones inseguras y actos inseguros por parte de los trabajadores. Además, otros tres factores relacionados con el trabajo (el puesto en sí, el horario laboral y el clima psicológico) también contribuyen con los accidentes.
5. Los actos inseguros por parte de los trabajadores son una de las principales causas de los accidentes. Tales actos en cierta medida son el resultado de algunas tendencias conductuales por parte de los empleados, y dichas tendencias quizá sean resultado de características personales diversas.

6. Los expertos difieren acerca de si existen personas proclives a los accidentes sin importar el tipo de trabajo. El consenso parece ser que el individuo que es proclive a los accidentes en un puesto de trabajo quizá no lo sea en un empleo diferente. Por ejemplo, la visión se relaciona con la frecuencia de accidentes para conductores y operadores de máquinas; pero podría no serlo para otros trabajadores, como los contadores.
7. Hay muchos enfoques para evitar accidentes. Uno es reducir las condiciones inseguras. El otro enfoque es reducir los actos inseguros, por ejemplo, mediante la selección y colocación, la capacitación, el reforzamiento positivo, la propaganda y el compromiso de la alta gerencia.
8. Alcoholismo, adicción a drogas, estrés y enfermedad emocional son cuatro problemas de salud importantes y crecientes entre los trabajadores. El alcoholismo es un problema particularmente serio que puede disminuir de manera drástica la efectividad de la organización. Para enfrentar estos problemas, las técnicas que se usan incluyen disciplinar, despedir, consultoría en casa y remisión a una agencia externa.
9. El estrés y el agotamiento son otros problemas de salud potenciales en el trabajo. Un trabajador podría reducir su estrés laboral al alejarse brevemente del lugar de trabajo durante un momento todos los días, delegar responsabilidades y desarrollar una lista de pendientes.
10. La violencia contra los trabajadores es un problema enorme en el lugar de labores. Los pasos que pueden reducir la violencia en el centro de trabajo incluyen sistemas de seguridad mejorados, selección de trabajadores adecuada y capacitación para reducción de la violencia.
11. La seguridad básica de la instalación se apoya en seguridad natural, seguridad mecánica y seguridad organizacional.

Términos clave

- ley de la seguridad y la salud ocupacionales
- Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (ASSO)
- citasiones
- condiciones inseguras
- actos inseguros
- adicto al trabajo
- agotamiento

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. ¿Cómo procedería usted para brindar un ambiente laboral más seguro para sus trabajadores?
2. Explique cómo procedería para minimizar la ocurrencia de actos inseguros por parte de sus trabajadores.
3. Exponga los hechos básicos acerca de la ASSO: propósito, estándares, inspecciones, y derechos y responsabilidades.
4. Explique el papel del supervisor en la seguridad.
5. Indique qué provoca los actos inseguros.
6. Responda la pregunta ¿existen las personas proclives a los accidentes?
7. Describa al menos cinco técnicas para reducir los accidentes.
8. Explique cómo un trabajador reduciría el estrés en el trabajo.
9. En grupos de 3 o 4 estudiantes, realicen una caminata de 15 minutos alrededor del edificio donde se imparte su clase o donde se encuentra ahora, y mencione las posibles medidas de seguridad natural, mecánica y organizacional que sugeriría al propietario del edificio.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN***Estudio de caso: El nuevo programa de seguridad***

La seguridad y la salud de los trabajadores son asuntos muy importantes en las empresas de lavandería y limpieza. Cada tintorería es una pequeña planta de producción donde las máquinas, activadas por vapor a alta presión y aire comprimido, funcionan a altas temperaturas para lavar, limpiar y planchar prendas frecuentemente bajo condiciones resbalosas y muy calientes. Continuamente se producen vapores químicos, y en el proceso de limpieza se usan químicos cáusticos. Alambiques de altas temperaturas “cocinan” de manera casi continua los solventes limpiadores para remover las manchas, de modo que los solventes puedan reutilizarse. Si en este proceso se comete un error, como inyectar demasiado vapor en los alambiques, ocurrirá un derrame, en el cual el solvente químico en ebullición salta del alambique, hacia el suelo y hacia quienquiera que se encuentre en su camino.

Como resultado de estos riesgos y del hecho de que en estos locales continuamente se producen desechos químicamente peligrosos, muchas agencias gubernamentales (incluida la ASSO y la Agencia de Protección Ambiental estadounidense) tienen lineamientos estrictos en cuanto a la administración de dichas plantas. Por ejemplo, en cada local tienen que colocarse carteles que notifiquen a los trabajadores su derecho a ser informados acerca de los químicos peligrosos con los que tratan y cuál es el método adecuado para manejar cada sustancia. Deben usarse firmas especializadas en la gestión de desechos para recuperar y eliminar adecuadamente los residuos peligrosos.

Un problema crónico que enfrentan los propietarios es la falta de voluntad por parte de los trabajadores de limpieza de manchas para usar gafas de seguridad. No todos los químicos que usan requieren gafas de seguridad, pero algunos, como el ácido fluorhídrico que se usa para remover manchas de óxido de la ropa, son muy peligrosos. Este último se mantiene en contenedores de plástico especiales porque disuelve vidrio. Algunos de los trabajadores sienten que usar gafas de seguridad puede ser problemático; se sienten un tanto incómodos, y a menudo se ensucian con facilidad y por lo tanto reducen la visibilidad. Como resultado, en ocasiones es casi imposible hacer que los trabajadores usen sus gafas. ■

PREGUNTAS

1. ¿Cómo procedería un tintorero para identificar las condiciones peligrosas que deban rectificarse? Mencione cuatro probables condiciones o áreas peligrosas en tales negocios, con base en las tintorerías que haya visto.
2. ¿Sería recomendable que tal negocio estableciera un procedimiento para detectar a los individuos proclives a los accidentes?
3. ¿Cómo sugeriría que los propietarios consiguieran que todos los empleados se comportaran de forma más segura en el trabajo? Además, ¿cómo aconsejaría a quienes deban usar gafas que las utilicen?

Seguimiento de un caso:

LearnInMotion.com: El nuevo programa de seguridad y salud

A primera vista, una empresa punto-com sería uno de los últimos lugares donde se esperaría encontrar riesgos potenciales para la seguridad y la salud, o al menos así lo pensaban Jennifer y Mel. No hay peli-

gro por mover maquinaria, ni líneas de alta presión, ni cortes ni levantamiento de objetos pesados, y ciertamente tampoco elevadores de horquilla. Sin embargo, existen problemas de seguridad y salud.

En términos de condiciones que causan accidentes, por ejemplo, lo que tienen las compañías punto-com son muchos cables y alambres. Hay cables que conectan las computadoras entre sí y con los servidores, y en muchos casos cables separados que van desde algunas computadoras hacia impresoras distantes. Hay 10 teléfonos en la oficina, todo en líneas telefónicas de 5 metros que siempre parecen serpentear alrededor de las sillas y mesas. De hecho, hay una sorprendente cantidad de cables si se considera que ésta es una oficina con menos de 10 trabajadores.

Cuando especialistas en instalaciones alambieron la oficina (para electricidad, DSL de alta rapidez, líneas telefónicas, alarmas contra ladrones y computadoras), estimaron que usaron mucho más de 8 km de cables de un tipo o de otro. La mayoría están ocultos en paredes o techos, pero muchos de ellos serpentean de escritorio a escritorio, y abajo y arriba de las puertas. Muchos trabajadores trataron de reducir la molestia de tener que viajar sobre alambres siempre que se levantan, poniendo acrílicos donde se deslizan sus sillas sobre los alambres más cercanos a ellos. Sin embargo, eso todavía deja muchos alambres sin protección. En otros casos, llevan su propia cinta de embalaje y tratan de cubrir los alambres en aquellos espacios donde son particularmente problemáticos, como a través de las puertas.

Los cables y alambres sólo son una de las potenciales condiciones causantes de problemas más evidentes. El programador de la empresa, antes de dejar la compañía, trató de reparar el servidor principal mientras la unidad todavía estaba conectada a la energía eléctrica. A la fecha, todavía no saben con certeza dónde puso el destornillador, pero el resultado fue que “voló a través de la habitación”, como lo indica Mel. Él salió bien, pero todavía siente temor. Y aunque todavía no reciben reclamo alguno, cada empleado pasa horas en su computadora, de modo que el síndrome de túnel carpiano es un riesgo, como lo son varios otros problemas como irritación ocular y espaldas adoloridas.

Un accidente reciente los asustó particularmente. La firma usa contratistas independientes para entregar los cursos en libro y CD-ROM/DVD de la firma en Nueva York y otras dos ciudades. Una persona de entrega viajaba en su motocicleta en la intersección de Second Avenue y la East 64th Street en Nueva York, cuando fue golpeada por un automóvil. Afortunadamente no resultó herido,

pero la rueda delantera de la motocicleta quedó averiada, y la cercanía del evento hizo que Mel y Jennifer pensarán en su carencia de un programa de seguridad.

No sólo las condiciones físicas preocupan a los dos propietarios de la compañía. También tienen algunas preocupaciones acerca de problemas de salud potenciales, como el estrés laboral y el agotamiento. Aunque el negocio puede ser (relativamente) seguro con respecto a condiciones físicas, también es relativamente estresante en términos de las demandas que plantea en horas y fechas límite. No es nada raro que los empleados lleguen a trabajar hacia las 7:30 u 8:00 de la mañana y trabajen hasta las 11:00 o 12:00 de la noche, al menos 5 y en ocasiones 6 o 7 días a la semana. Sólo hacer que el nuevo calendario de la compañía se afinara y fuese operativo requirió 3 semanas laborales de 70 horas por parte de cinco trabajadores de LearnInMotion.com.

La línea de referencia es que tanto Jennifer como Mel sienten enormemente que necesitan hacer algo acerca de la implementación de un plan de salud y seguridad. Ahora quieren que usted, su asesor administrativo, les ayude a hacerlo realmente. Veamos lo que quieren que usted haga por ellos. ■

PREGUNTAS Y TAREAS

1. Con base en su conocimiento acerca de los asuntos de salud y seguridad, así como en sus observaciones reales de operaciones similares a las de la firma, elabore una lista de las condiciones de riesgo potenciales que enfrentan los trabajadores y otras personas en LearnInMotion.com. ¿Qué deberían hacer para reducir la severidad potencial de los cinco principales riesgos?
2. ¿Sería recomendable establecer un procedimiento para detectar a los individuos proclives al estrés o a los accidentes? ¿Por qué? Si es así, ¿cómo deberían clasificarlos?
3. Escriba un breve informe acerca de lo que deberían hacer para que todos los trabajadores se comporten con mayor seguridad en el trabajo.
4. Con base en lo que sabe y en lo que otras empresas punto-com hacen, escriba un breve informe acerca de qué hacer para reducir los problemas potenciales de estrés y agotamiento en la compañía.

EJERCICIO DE EXPERIENCIA***Verificación de condiciones inseguras***

Propósito: El propósito de este ejercicio es darle práctica para identificar condiciones inseguras.

Conocimientos requeridos: Debe estar familiarizado con el material cubierto en este capítulo, particularmente el relacionado con las condiciones inseguras y la lista de verificación en la sección *RH en la práctica* (páginas 424-425) y la figura 10.4.

Cómo organizar el ejercicio/Instrucciones: Divida a la clase en equipos de cuatro o cinco estudiantes.

Suponga que son un comité de seguridad contratado por su escuela para identificar y reportar cualquier posible condición insegura en el edificio escolar y alrededor de éste.

Cada grupo usará aproximadamente 45 minutos dentro y fuera del edificio donde se encuentren con el propósito de identificar y mencionar las posibles condiciones inseguras. (*Sugerencia:* Use la lista de verificación del recuadro *RH en la práctica*.)

Regresen a la clase dentro de aproximadamente 45 minutos y un vocero de cada grupo debe elaborar en el pizarrón una lista de las condiciones inseguras que hayan identificado. ¿Cuántas hubo? ¿Creen que esto también viola los estándares de la ASO? ¿Cómo procederían para la verificación? ■

Referencias

1. Todos los datos se refieren a 2006. Véase www.bls.gov/iif/oshwc/osh/os/ostb1757.txt, consultado el 19 de enero de 2008.
2. “BLS Likely Underestimating Injury and Illness Estimates”, *Occupational Hazards* (mayo de 2006), p. 16.
3. David Ayers, “Mapping Support for an E.H.S. Management System”, *Occupational Hazards* (junio de 2006), pp. 53-54.
4. Katherine Torres, “Stepping into the Kitchen: Food Protection for Food Workers”, *Occupational Hazards* (enero de 2007), pp. 29-30.
5. Con base en *All About OSHA*, edición revisada (Washington, DC: U.S. Department of Labor, 1980). www.OSHA.gov, consultado el 19 de enero de 2008.
6. “OSHA Hazard Communication Standard Enforcement”, *BNA Bulletin to Management* (23 de febrero de 1980), p. 13. Véase también William Kincaid, “OSHA vs. Excellence in Safety Management”, *Occupational Hazards* (diciembre de 2002), pp. 34-36.
7. “What Every Employer Needs to Know about OSHA Record Keeping”, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics (Washington, DC), reporte 412-3, p. 3.
8. Arthur Sapper y Robert Gombar, “Nagging Problems Under OSHA’s New Record-Keeping Rules”, *Occupational Hazards* (marzo de 2002), p. 58.
9. Lisa Finnegan, “Industry Partners with OSHA”, *Occupational Hazards* (febrero de 1999), pp. 43-45.
10. Steven Hollingsworth, “How to Survive an OSHA Inspection: Knowing What Is Likely to Trigger an OSHA Inspection and How to Prepare for One Can Make This Process Much Less Painful”, *Occupational Hazards* 66, núm. 3 (marzo de 2004), pp. 31-35. Véase también www.osha.gov/Publications/osh2098.pdf+OSHA+inspection+priorities&hl=en&ct=clnk&cd=1&gl=us, consultado el 19 de enero de 2008.
11. www.OSHA.gov, consultado el 28 de mayo de 2005; y www.osha.gov/pls/oshaweb/owadisp.

- show_document?p_table=NEWS_RELEASES&p_id=14883, consultado el 19 de enero de 2008.
12. William Atkinson, "When OSHA Comes Knocking", *HR Magazine* (octubre de 1999), pp. 35-38.
 13. "Settling Safety Violations Has Benefits", *BNA Bulletin to Management* (31 de julio de 1997), p. 248.
 14. Jim Lastowka, "Ten Keys to Avoiding OSHA Liability", *Occupational Hazards* (octubre de 1999), pp. 163-170; y www.osha.gov/Publications/osh2098.pdf+OSHA+inspection+priorities&hl=en&ct=clnk&cd=1&gl=us, consultado el 19 de enero de 2008.
 15. Robert Grossman, "Handling Inspections: Tips from Insiders", *HR Magazine* (octubre de 1999), pp. 41-50.
 16. Arthur Sapper, "The Oft-Missed Step: Documentation of Safety Discipline", *Occupational Hazards* (enero de 2006), p. 59.
 17. Don Williamson y Jon Kauffman, "From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagle", *Occupational Hazards* (febrero de 2006), pp. 17-25.
 18. "A Safety Committee Man's Guide", *Aetna Life and Casualty Insurance Company*, catálogo 872684. Véase también Todd Nighswonger, "Get a Grip on Slips", *Occupational Hazards* (septiembre de 2000), pp. 47-50.
 19. "A Safety Committee Man's Guide", *op. cit.* Véase también "Workplace Fatalities", *BNA Bulletin to Management* (28 de agosto de 1997), pp. 276-277.
 20. Para un análisis acerca de esto, véase David Hofmann y Adam Stetzer, "A Cross-Level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents", *Personnel Psychology* 49 (1996), pp. 307-308.
 21. David Hofman y Barbara Mark, "An Investigation of the Relationship between Safety Climate and Medication Errors as Well as Other Nurse and Patient Outcomes", *Personnel Psychology* 50, núm. 9 (2006), pp. 847-869.
 22. Lista de actos inseguros de "A Safety Committee Man's Guide", *Aetna Life and Casualty Insurance Company*.
 23. Duane Schultz y Sydney Schultz, *Psychology and Work Today* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 351.
 24. Robert Pater y Robert Russel, "Drop That Accident Prone Tag: Look for Causes Beyond Personal Issues", *Industrial Safety and Hygiene News* 38, núm. 1 (enero de 2004), p. 50.
 25. Discutido en Douglas Haaland, "Who Is the Safest Bet for the Job? Find Out Why the Guy in the Next Cubicle May Be the Next Accident Waiting to Happen", *Security Management* 49, núm. 2 (febrero de 2005), pp. 51-57.
 26. "Thai Research Points to Role of Personality in Road Accidents", *Asia and Africa Intelligence Wire* (23 de febrero de 2005); Donald Bashline *et al.*, "Bad Behavior: Personality Tests Can Help Underwriters Identify High-Risk Drivers", *Best's Review* 105, núm. 12 (abril de 2005), pp. 63-64.
 27. R. House, D. M. Rousseau, y M. Thomas-Hunt, "The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior", en L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* 17 (Greenwich, CT: JAI Press, 1995), pp. 71-114.
 28. Michael Frone, "Predictors of Work Injuries among Employed Adolescents", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 4 (1998), pp. 565-576.
 29. Benjamin Mangan, "Lockout/Tagout Prevents Workplace Injuries and Saves Lives", *Occupational Hazards* (marzo de 2007), pp. 59-60.
 30. Susanna Figura, "Don't Slip Up on Safety", *Occupational Hazards* 58, núm. 11 (noviembre de 1996), pp. 29-31. Véase también Russ Wood, "Defining the Boundaries of Safety", *Occupational Hazards* (enero de 2001), pp. 41-43.
 31. James Nash, "Beware the Hidden Eye Hazards", *Occupational Hazards* (febrero de 2005), pp. 48-51.
 32. Robert Pater y Ron Bowles, "Directing Attention to Boost Safety Performance", *Occupational Hazards* (marzo de 2007), pp. 46-48.
 33. E. Scott Geller, "The Thinking and Seeing Components of People-Based Safety", *Occupational Hazards* (diciembre de 2006), pp. 38-40.
 34. "Thai Research Points to Role of Personality in Road Accidents", *Asia and Africa*

- Intelligence Wire* (23 de febrero de 2005), consultado el 28 de mayo de 2005; Donald Bashline *et al.*, “Bad Behavior: Personality Tests Can Help Underwriters Identify High-Risk Drivers”, *Best’s Review* 105, núm. 12 (abril de 2005), pp. 63-64.
35. S. Laner y R. J. Sell, “An Experiment on the Effect of Specially Designed Safety Posters”, *Occupational Psychology* 34 (1960), pp. 153-169; Ernest McCormick y Joseph Tiffin, *Industrial Psychology* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), p. 536.
 36. Véase también Josh Cable, “Erring on the Side of Caution”, *Occupational Hazards* (febrero de 2007), pp. 21-22; y Shel Siegel, “Incentives: Small Investments Equal Big Rewards”, *Occupational Hazards* (agosto de 2007), pp. 42-44.
 37. James Nash, “Rewarding the Safety Process”, *Occupational Hazards* (marzo de 2000), pp. 29-34.
 38. J. Nigel Ellis y Susan Warner, “Using Safety Awards to Promote Fall Prevention”, *Occupational Hazards* (junio de 1999), pp. 59-62. Véase también William Atkinson, “Safety Incentive Programs, What Works?”, *Occupational Hazards* (agosto de 2004), pp. 35-39.
 39. Don Williamson y Jon Kauffman, “From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagle”, *Occupational Hazards* (febrero de 2006), pp. 17-25.
 40. Citado en Josh Cable, “Seven Suggestions for a Successful Safety Incentives Program”, *Occupational Hazards* 67, núm. 3 (marzo de 2005), pp. 39-43.
 41. John Dominic, “Improve Safety Performance and Avoid False Reporting”, *HR Magazine* 49, núm. 9 (septiembre de 2004), pp. 110-119; véase también Josh Cable, “Safety Incentives Strategies”, *Occupational Hazards* 67, núm. 4 (1 de abril de 2005), p. 37.
 42. Véase también Kelly Rowe, “OSHA and Small Businesses: A Winning Combination”, *Occupational Hazards* (marzo de 2007), pp. 33-38.
 43. Willie Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985), pp. 62-63. Véase también “DuPont’s ‘STOP’ Helps Prevent Workplace Injuries and Incidents”, *Asia Africa Intelligence Wire* (17 de mayo de 2004).
 44. James Nash, “Weyerhaeuser Fires Plant, Safety Managers for Record-Keeping Abuses”, *Occupational Hazards* (noviembre de 2004), pp. 27-28.
 45. Dov Zohar, “A Group Level Model of Safety Climate: Testing the Effect of a Group Climate on Students in Manufacturing Jobs”, *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 4 (2000), pp. 587-596. Véase también Steven Yule, Rhona Flin, Andy Murdy, “The Role of Management and Safety Climate in Preventing Risk-Taking at Work”, *International Journal of Risk Assessment and Management* 7, núm. 2 (20 de diciembre de 2006), p. 137.
 46. Citado de Sandy Smith, “Breakthrough Safety Management”, *Occupational Hazards* (junio de 2004), p. 43. Para un análisis del desarrollo de una encuesta sobre el clima de seguridad, véase Sara Singer, Mark Meterko, Laurence Baker, David Gaba, Alyson Falwell, y Amy Rosen, “Workforce Perceptions of Hospital Safety Culture: Development and Validation of the Patient Safety Climate in Healthcare Organizations Survey”, *Health Services Research* 42, núm. 5 (octubre de 2007), p. 1999.
 47. “Workplace Safety: Improving Management Practices”, *BNA Bulletin to Management* (9 de febrero de 1989), pp. 42, 47. Véase también Linda Johnson, “Preventing Injuries: The Big Payoff”, *Personnel Journal* (abril de 1994), pp. 61-64; David Webb, “The Bathtub Effect: Why Safety Programs Fail”, *Management Review* (febrero de 1994), pp. 51-54.
 48. Howard Street, “Getting Full Value from Auditing and Metrics”, *Occupational Hazards* (agosto de 2000), pp. 33-36.
 49. Lisa Cullen, “Safety Committees: A Smart Business Decision”, *Occupational Hazards* (mayo de 1999), pp. 99-104.
 50. Sandy Smith, “Protecting Vulnerable Workers”, *Occupational Hazards* (abril de 2004), pp. 25-28.
 51. Linda Tapp, “We Can Do It: Protecting Women”, *Occupational Hazards* (octubre de 2003), pp. 26-28.

52. Ann Pomeroy, "Protecting Employees in Harm's Way", *HR Magazine* (junio de 2007), pp. 113-122.
53. Cynthia Ross, "How to Protect the Aging Workforce", *Occupational Hazards* (enero de 2005), pp. 38-42; y Cynthia Ross, "How to Protect the Aging Workforce", *Occupational Hazards* (febrero de 2005), pp. 52-54.
54. Esto se basa en Paul Puncocchar, "The Science and Art to Identifying Workplace Hazards", *Occupational Hazards* (septiembre de 2003), pp. 50-54.
55. Cifras para 2003, véase www.OSHA.gov, consultado el 28 de mayo de 2005. Véase también "15% of Workers Drinking, Drunk, or Hung Over while at Work, According to New University Study", *BNA Bulletin to Management* (24 de enero de 2006), p. 27.
56. "15% of Workers Drinking, Drunk, or Hung Over While at Work, According to New University Study", *BNA Bulletin to Management* (24 de enero de 2006), p. 27.
57. "Employee Alcohol Testing on the Rise", *BNA Bulletin to Management* (20 de agosto de 1998), p. 261. Véase también Sandy Smith, "What Every Employer Should Know about Drug Testing in the Workplace", *Occupational Hazards* (agosto de 2004), pp. 45-47.
58. www.DOL.gov/ASP/programs/drugs/workingpartners, consultado el 28 de mayo de 2005.
59. *Managing and Employing the Handicapped: The Untapped Potential*, de Gopal C. Pati y John I. Adkins Jr., con Glenn Morrison (Lake Forest, IL: BracePark) *Human Resource Press*, 1981; véase también Commerce Clearing House, "How Should Employers Respond to Indications an Employee May Have an Alcohol or Drug Problem?", *Ideas and Trends* (6 de abril de 1989), pp. 53-57; y "Employer's Role", pp. 568-572. "The Employer's Role in Alcoholism Assistance", *Personnel Journal* 62, núm. 7 (julio de 1983), pp. 568-572.
60. Frank Lockwood *et al.*, "Drug Testing Programs and Their Impact on Workplace Accidents: A Time Series Analysis", *Journal of Individual Employment Rights* 8, núm. 4 (2000), pp. 295-306.
61. William Corinth, "Pre-Employment Drug Testing", *Occupational Hazards* (julio de 2002), p. 56.
62. Diane Cadrain, "Are Your Employees' Drug Tests Accurate?", *HR Magazine* (enero de 2003), pp. 41-45; y Sally Roberts, "Random Drug Testing Can Help Reduce Accidents for Construction Companies; Drug Abuse Blamed for Heightened Risk in the Workplace", *Business Insurance* 40 (23 de octubre de 2006), p. 6.
63. Marice Cavanaugh *et al.*, "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among U.S. Managers", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 1 (2000), pp. 65-74.
64. www.OSHA.gov, consultado el 28 de mayo de 2005.
65. Eric Sundstrom *et al.*, "Office Noise, Satisfaction, and Performance", *Environment and Behavior*, núm. 2 (marzo de 1994), pp. 195-222; y `javascript: bkmUrl('/url=rcl_GBFM_0_A153706318&dyn=38!xrn_35_0_A153706318')`, "Stress: How to Cope with Life's Challenges", *American Family Physician* 74, núm. 8 (15 de octubre de 2006).
66. Michael Manning, Conrad Jackson, y Marcelline Fusilier, "Occupational Stress, Social Support, and the Costs of Health Care", *Academy of Management Journal* 39, núm. 3 (1996), pp. 738-750; "Failing to Tackle Stress Could Cost You Dearly", *Personnel Today* (12 de septiembre de 2006); y "Research Brief: Stress May Accelerate Alzheimer's", *GP* (8 de septiembre de 2006), p. 02.
67. "Stress, Depression Cost Employers", *Occupational Hazards* (diciembre de 1998), p. 24. Véase también Patricia B. Gray, "Hidden Costs of Stress", *Money* 36, núm. 12 (diciembre de 2007), p. 44.
68. Karl Albrecht, *Stress and the Manager* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979), pp. 253-255. Reimpreso con autorización. Vea también "Stress: How to Cope with Life's Challenges", *American Family Physician* 74, núm. 8 (15 de octubre de 2006).
69. Catalina Dolar, "Meditation Gives Your Mind Permanent Working Holiday; Relaxation Can Improve Your Business Decisions and Your Overall Health", *Investors Business Daily* (24 de marzo de 2004), p. 89.
70. "Meditation Helps Employees Focus, Relieve Stress", *BNA Bulletin to Management* (20 de febrero de 2007), p. 63.

71. "Going Head to Head With Stress", *Personnel Today* (26 de abril de 2005), p. 1.
72. *Ibid.*
73. Madan Mohan Tripathy, "Burnout Stress Syndrome in Managers", *Management and Labor Studies* 27, núm. 2 (abril de 2002), pp. 89-111. Véase también Jonathon R.B. Hal-besleben y Cheryl Rathert, "Linking Physician Burnout and Patient Outcomes: Exploring the Dyadic Relationship Between Physicians and Patients", *Health Care Management Review* 33, núm. 1 (enero-marzo de 2008), p. 29.
74. Andy Meisler, "Mind Field", *Workforce Management* (septiembre de 2003), p. 58.
75. "Employers Must Move from Awareness to Action in Dealing with Worker Depression", *BNA Bulletin to Management* (29 de abril de 2004), p. 137.
76. J. A. Savage, "Are Computer Terminals Zapping Workers' Health?", *Business and Society Review* (1993) pp. 41-43.
77. www.OSHA.gov, consultado el 28 de mayo de 2005. Véase también www.cdc.gov/od/ohs/Ergonomics/compergo.htm, consultado el 26 de mayo de 2007.
78. Anne Chambers, "Computervision Syndrome: Relief Is in Sight", *Occupational Hazards* (octubre de 1999), pp. 179-184, y www.OSHA.gov/ETOOLS/computerworkstations/index.html, consultado el 28 de mayo de 2005.
79. Diane Cadrain, "Smoking and Workplace Laws Ensnaring HR", *HR Magazine* 49, núm. 6 (junio de 2004), pp. 38-39.
80. Daniel Warner, "We Do Not Hire Smokers: May Employers Discriminate Against Smokers?", *Employee Responsibilities and Rights*, núm. 2 (junio de 1994), pp. 129-140.
81. *Ibid.*, p. 138.
82. Stephen Bates, "Where There Is Smoke, There Are Terminations: Smokers Fired to Save Health Costs", *HR Magazine* 50, núm. 3 (marzo de 2005), pp. 28-29.
83. "Worker Opens Fire at Ohio Jeep Plant", *Occupational Hazards* (marzo de 2005), p. 16.
84. "Violence in Workplace Soaring, New Study Says", *Baltimore Business Journal* 18, núm. 34 (5 de enero de 2001), p. 24.
85. "Bullies Trigger 'Silent Epidemic' at Work, but Legal Cures Remain Hard to Come By", *BNA Bulletin to Management* (24 de febrero de 2000), p. 57.
86. Jennifer Laabs, "Employees Sabotage", *Workforce* (julio de 1999), pp. 33-42.
87. Paul Viollis y Doug Kane, "At Risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *Risk Management Magazine* 52, núm. 5 (mayo de 2005), pp. 28-33.
88. Véase también "Creating a Safer Workplace: Simple Steps Bring Results", *Safety Now* (septiembre de 2002), pp. 1-2; véase también J. W. Elphonestone, "Better Safe Than Sorry: Hotels, Malls Balance Security Measures with Public Accessibility", *Commercial Property News* 19, núm. 10 (16 de mayo de 2005), p. 30.
89. M. Sandy Hershcovis *et al.*, "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 1 (2007), pp. 228-238.
90. Alfred Feliu, "Workplace Violence and the Duty of Care: The Scope of an Employer's Obligation to Protect against the Violent Employee", *Employee Relations Law Journal* 20, núm. 3 (invierno de 1994/95), p. 395.
91. Dawn Anfuso, "Workplace Violence", *Personnel Journal* (octubre de 1994), pp. 66-77.
92. Feliu, "Workplace Violence and the Duty of Care", p. 395.
93. Citado de *ibid.*
94. Feliu, "Workplace Violence and the Duty of Care", pp. 401-402.
95. Paul Viollis y Doug Kane, "At Risk Terminations: Protecting Employees, Preventing Disaster", *Risk Management* 52, núm. 15 (mayo de 2005), pp. 28-33.
96. Kenneth Diamond, "The Gender-Motivated Violence Act: What Employers Should Know", *Employee Relations Law Journal* 25, núm. 4 (primavera de 2000), pp. 29-41; y "Bush Signs 'Violence Against Women Act'; Funding Badly Needed Initiatives to Prevent Domestic & Sexual Violence, Help Victims", *The America's Intelligence Wire* (5 de enero de 2006).
97. "Employers Battling Workplace Violence Might Consider Postal Service Plan", *RNA Bulletin to Management* (5 de agosto de 1999), p. 241.
98. Lloyd Newman, "Terrorism: Is Your Company Prepared?", *Business and Economic Review* 48, núm. 2 (febrero de 2002), pp. 7-10.

99. Li Yuan *et al.*, "Texting When There's Trouble", *Wall Street Journal* (8 de abril de 2007); p. B1.
100. A menos que se cite de otro modo, lo siguiente se basa en Richard Maurer, "Keeping Your Security Program Active", *Occupational Hazards* (marzo de 2003), pp. 49-52.
101. *Ibid.*, p. 50.
102. *Ibid.*
103. Della Roberts, "Are You Ready for Biometrics?", *HR Magazine* (marzo de 2003), pp. 95-99.
104. Maurer, "Keeping Your Security Program Alive", p. 52.

MÓDULO

A

ADMINISTRACIÓN DE RH A ESCALA GLOBAL

- RH y la internacionalización de los negocios
- Cómo implementar un sistema de RH global
- Mejoramiento de las asignaciones internacionales mediante selección
- Capacitación y mantenimiento de empleados internacionales

RH Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS

Wal-Mart, empresa famosa por oponerse a los sindicatos en Estados Unidos, recientemente tuvo una sorpresa. Al abrir tiendas en China de manera rápida, trató de disuadir a los sindicatos locales de organizar a los trabajadores chinos de Wal-Mart. Sin embargo, la Federación China de Sindicatos (FCHS), con fuerte respaldo gubernamental, organizó rápidamente muchas tiendas y ahora parece probable que sindicalizarán a muchos trabajadores chinos de Wal-Mart.

Las compañías realizan cada vez más negocios en el extranjero. Desde luego, firmas como IBM y Sony desde hace mucho realizan negocios en el extranjero. Pero con la apertura de Europa del Este y el rápido crecimiento de la demanda en Asia y otras partes del mundo, incluso el éxito de las firmas pequeñas depende de ser capaces de comerciar y administrar en el extranjero.

Esto enfrenta a las firmas (como Wal-Mart) con ciertos desafíos administrativos interesantes. Por una razón: los gerentes ahora necesitan formular y ejecutar sus planes de mercado, productos y producción a nivel mundial. Y, en efecto, el empleador también debe enfrentar el asunto de la administración de recursos humanos internacionales. Por ejemplo: ¿las oficinas locales se deben dotar con gerentes locales o estadounidenses?, ¿cómo se evaluará y remunerará a los trabajadores locales?, ¿cómo se tratará a los sindicatos en las oficinas del extranjero?

De hecho, los empleadores descubren que incluso los trabajadores que nunca saldrán de la oficina local requieren (en cierta medida) “internacionalizarse”. Como señala un artículo reciente: “La diversidad cultural no es sólo para expatriados o para ejecutivos que viajan con frecuencia. Quienes trabajan desde un cubículo necesitan trabajar cada vez con mayor frecuencia –a menudo de manera virtual– a través de las fronteras con individuos cuyo primer idioma no sea el local, que no tienen los

mismos puntos de vista culturales que los trabajadores cercanos y que no enfrentan los negocios de la misma forma en que éstos lo hacen”.¹ En este módulo se abordarán estos temas.

Los desafíos de recursos humanos en los negocios internacionales

Cuando investigadores preguntaron a gerentes internacionales de RH en ocho grandes compañías, “¿cuáles son las presiones globales que afectan las prácticas de administración de recursos humanos en su empresa, actualmente y para el futuro proyectado?”, las tres que surgieron fueron:²

- Despliegue. Conseguir fácilmente las habilidades correctas donde se les necesita, sin importar la ubicación geográfica.
- Diseminación del conocimiento y la innovación. Dispersar el conocimiento y las prácticas de vanguardia a lo largo de la organización, sin importar dónde se originen.
- Identificar y desarrollar talento sobre una base global. Identificar quién puede funcionar de manera efectiva en una organización global y desarrollar sus habilidades.³

Lidiar con las presiones de dotación de personal global como éstas resulta bastante complejo. La empresa enfrenta varias diferencias políticas, sociales, legales y culturales entre los países del extranjero. Ante dichas diferencias, el empleador necesita, para cada instalación local y para la compañía como un todo, métodos eficientes para selección de candidatos, inducción y capacitación cultural e idiomática, administración de remuneraciones y procesamiento de nómina, administración de impuestos, planeación y desarrollo profesionales, y cuestiones como manejo de cónyuges y dependientes.⁴

En empresas como Ford Motor Company, tener una perspectiva de RH global “requiere entender diferentes culturas, qué motiva a los individuos de diferentes sociedades y cómo ello se refleja en la estructura de las asignaciones internacionales”.⁵ En China, por ejemplo, seguros especiales deben cubrir evacuaciones de emergencia por riesgos sanitarios serios; en tanto que las instalaciones médicas en Rusia quizá no satisfagan estándares internacionales.⁶ De modo que el desafío de realizar actividades de recursos humanos en el extranjero no sólo tiene que ver con las grandes distancias involucradas (aunque esto es importante), sino también con las diferencias culturales, políticas, legales y económicas entre los países y sus pobladores.

Cómo las diferencias entre los países influyen en la administración de recursos humanos

Las compañías que operan sólo dentro de las fronteras estadounidenses por lo general tienen la ventaja de tratar con un conjunto relativamente limitado de variables económicas, culturales y legales. Estados Unidos es una sociedad capitalista competitiva y aunque su fuerza laboral refleja una multitud de antecedentes culturales y étnicos, los valores compartidos (como el aprecio de la democracia) ayuda a conciliar

diferencias culturales potencialmente ríspidas. A pesar de que los diferentes estados y municipios ciertamente tienen sus propias leyes que afectan los RH, un marco federal básico ayuda a producir un conjunto bastante predecible de lineamientos legales en cuanto a asuntos como discriminación en el empleo, relaciones laborales, y seguridad y salud.

Una compañía que opera múltiples unidades en el extranjero no está bendecida con tal homogeneidad. Por ejemplo, incluso con la creciente estandarización en la Unión Europea, los días feriados mínimos legalmente obligatorios varían de ninguno en el Reino Unido hasta cinco semanas por año en Luxemburgo. Y mientras que Italia no tiene requisitos formales para representantes de los trabajadores en las juntas directivas, en Dinamarca sí se requieren para compañías con más de 30 empleados. El punto es que la necesidad de adaptar las políticas y procedimientos de personal a las diferencias entre las naciones complica la administración de RH en las compañías multinacionales. Por ejemplo, considere lo siguiente.

Factores culturales

Los países difieren ampliamente en sus culturas; en otras palabras, en los valores básicos a los que se adhieren sus ciudadanos, así como en las formas como dichos valores se manifiestan en las artes, los programas sociales, las políticas y formas de hacer las cosas de cada nación.

Las diferencias culturales de un país a otro necesitan sus diferencias respectivas en las prácticas administrativas entre las filiales de una compañía. Por ejemplo, en un estudio de aproximadamente 330 gerentes de Hong Kong, la República Popular China y Estados Unidos, los gerentes estadounidenses estuvieron más preocupados porque el trabajo se realizara. Los gerentes chinos estuvieron más preocupados por mantener un ambiente armonioso, y los gerentes de Hong Kong quedaron entre esos extremos.⁷

Las diferencias culturales influyen las políticas y prácticas de recursos humanos en formas muy reales. Por ejemplo, algunos argumentan que el énfasis estadounidense en la individualidad y “rascarse con sus propias uñas” ayuda a explicar por qué hay menos limitaciones a los gerentes de RH estadounidenses.⁸ Por ejemplo, los gerentes de RH europeos están mucho más restringidos que los estadounidenses con respecto a la notificación que deben dar a los trabajadores antes de despedirlos, el monto del pago de indemnización y la complejidad del proceso legal al despedir trabajadores. Asimismo, tanto la pertenencia a un sindicato (en más o menos 30% a 80%, dependiendo del país europeo) como la influencia de los sindicatos son mucho mayores en Europa que en Estados Unidos.⁹

Sistemas económicos

Las diferencias en los sistemas económicos también se traducen en diferencias en las prácticas de RH. Por una razón: en algunas naciones los ideales de la libre empresa están más arraigados que en otras. Por ejemplo, Francia, aunque es una sociedad capitalista, impuso fuertes restricciones sobre los derechos de los empleadores a dar de baja a trabajadores, y limitó el número de horas que un empleado puede trabajar legalmente cada semana.

Las diferencias en costos de mano de obra también son sustanciales. Los costos de remuneración por hora (en dólares estadounidenses) para trabajadores de producción

varían de \$2.75 en México a \$6.43 en Taiwán, \$27.10 en el Reino Unido, \$23.82 en Estados Unidos y \$34.21 en Alemania, por ejemplo.¹⁰

Existen otros costos de mano de obra a considerar. Por ejemplo, comparadas con las usuales dos o tres semanas de vacaciones en Estados Unidos, los trabajadores en Francia pueden esperar $2\frac{1}{2}$ días feriados pagados por mes completo de servicio por año, los italianos usualmente tienen entre cuatro y seis semanas de vacaciones al año, y los alemanes 18 días de trabajo por año después de seis meses de servicio.

Factores legales y de relaciones industriales en el extranjero: la Unión Europea

Durante las dos décadas pasadas, cada uno de los países de la antigua Comunidad Europea (CE) se unificaron en un mercado común de bienes, servicios, capital e incluso mano de obra llamado Unión Europea (UE). Los aranceles para los bienes que se movían a través de las fronteras de un país de la UE a otro generalmente desaparecieron, y los trabajadores (con ciertas excepciones) ahora encuentran facilidad para moverse libremente entre los puestos de trabajo en las naciones de la UE. La introducción de una sola moneda, el euro, difuminó aún más muchas de tales diferencias.

En un proceso que ilustra los retos de administrar en varias naciones, las compañías que hacen negocios en Europa deben ajustar sus políticas y prácticas de recursos humanos tanto a directrices de la Unión Europea (UE) como a la legislación laboral específica de los países. Básicamente, las directrices son leyes de la UE, cuyos objetivos son vincular a todos los países miembros (aunque cada país miembro puede implementar las directrices que elija). Por ejemplo, la directriz de la UE acerca de la confirmación del empleo requiere que las organizaciones ofrezcan a los trabajadores términos y condiciones escritos de su empleo, aunque dichos términos varían de un país a otro.¹¹ En Inglaterra, se requiere una declaración por escrito detallada, que incluya cuestiones como nivel de pago, fecha cuando comenzó la relación laboral y horario de trabajo. Alemania no requiere un contrato escrito, pero aún así es obligatorio tener uno que especifique la mayoría de las particularidades del puesto de trabajo y las condiciones laborales.

La interacción de las directrices y las leyes de un país significa que las prácticas de recursos humanos deben variar de una nación a otra. Por ejemplo:¹²

- Salarios mínimos de la UE. La mayoría de los países de la UE tienen sistemas de salarios mínimos. Algunos establecen límites nacionales. Otros permiten que empleadores y sindicatos establezcan sus propios salarios mínimos.
- Horas de trabajo. La UE establece la semana laboral de 48 horas, pero la mayoría de los países la establece en 40 horas semanales, y otros, como Francia, implementaron la semana laboral de 35 horas.
- Representación de trabajadores. Europa tiene muchos niveles de representación de trabajadores. En Francia, por ejemplo, los empleadores con 50 trabajadores o más deben consultar con los representantes de éstos acerca de asuntos que incluyen condiciones laborales, capacitación, planes de participación en utilidades, y despidos. En Italia todos los empleadores con 15 trabajadores o más deben consultar con sus consejeros laborales acerca de reglas internas del trabajo y el ambiente laboral. Hacia 2008, la mayoría de las compañías, incluidas todas las que tienen 50 trabajadores o más en la UE, deben “informar y consultar”

a los trabajadores acerca de acciones relacionadas con éstos, incluso si la empresa no opera fuera de las fronteras de su propio país. Y la consulta ahora es “continua” en vez de sólo para grandes decisiones estratégicas.¹³

- **Sindicatos.** En muchos países europeos, los **comités de empresa** sustituyen las mediaciones trabajador-administración informales o basadas en sindicatos que son comunes en las firmas estadounidenses. Los comités de empresa son grupos formales de representantes de trabajadores electos por los empleados que se reúnen mensualmente con los gerentes para discutir temas que van desde políticas de no fumar hasta despidos.¹⁴ La cogestión es la regla en Alemania y muchos otros países. **Cogestión** significa que los trabajadores tienen el derecho legal a una voz para establecer las políticas de la compañía. Los trabajadores eligen a sus representantes a la junta de supervisores del empleador, y hay un vicepresidente laboral al nivel de la alta gerencia.¹⁵ En Estados Unidos, las políticas de RH acerca de temas como salarios y prestaciones las establece el empleador, o bien, éste en negociaciones con sus sindicatos. Las leyes de cogestión, incluida la ley de constitución laboral, determinan en gran medida la naturaleza de las políticas de RH en muchas firmas alemanas.
- **Terminación de la relación laboral.** La práctica estadounidense de empleo a voluntad no existe en Europa, donde despedir y cesar a trabajadores usualmente consume tiempo y es costoso. Hay un amplio rango de periodos de notificación requeridos cuando se despiden trabajadores en Europa. Varían de ninguno en España a dos meses en Italia.

CÓMO IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE RH GLOBAL

Dadas las diferencias transculturales como éstas, uno razonablemente podría preguntar: ¿es realista que una compañía trate de instituir un sistema de RH estandarizado en todas o la mayoría de las instalaciones alrededor del mundo? Un estudio reciente sugiere que la respuesta es sí.

En este estudio, los investigadores entrevistaron a personal de RH de seis compañías globales (Agilent, Dow, IBM, Motorola, Procter & Gamble, y Shell Oil Co.), así como a consultores internacionales de RH.¹⁶ Su conclusión general fue que los empleadores que implementaban exitosamente sistemas de RH globales aplicaban varias prácticas de RH internacionales mejores para hacerlo.

Cómo hacer que el sistema de RH global sea más *acceptable*

Primero, los empleadores se involucran en mejores prácticas de modo que los sistemas de RH globales que desarrollen finalmente serán aceptables para sus administradores locales alrededor del mundo.

1. *Recuerde que los sistemas globales son más aceptados en las organizaciones verdaderamente globales.* Dichas compañías y todos sus gerentes se ven a sí mismos como globales en ámbito y perspectiva, y todas o la mayoría de las funciones y unidades comerciales operan sobre una base verdaderamente global. Como señala un gerente de Shell: “Si realmente eres global, entonces contratas aquí

[en Estados Unidos] a gente que inmediatamente saldrá y trabajará en La Haya, y viceversa.”¹⁷

2. *Investigue las presiones para diferenciar y determinar su legitimidad.* Los gerentes de RH que buscan estandarizar la selección, la capacitación, la evaluación y la remuneración u otras prácticas de RH a nivel mundial siempre encontrarán resistencia de los gerentes locales, quienes le dirán que “no puede hacer eso aquí, porque somos diferentes culturalmente y en otras formas”. Con base en su investigación, dichos investigadores descubrieron que tales “diferencias” usualmente no son convincentes. Sin embargo, ello no significa forzar un cambio. En vez de ello, averigüe si de hecho puede existir alguna razón para usar un sistema localmente más adecuado.

Desarrolle un sistema RH global más efectivo

De igual modo, los investigadores descubrieron que aquellas compañías que desarrollan mejores prácticas en realidad desarrollan sistemas de RH mundiales eficaces.

1. *Forme redes de RH globales.* Los gerentes de RH de la empresa alrededor del mundo deberían considerar que no son simples gerentes de RH locales, sino parte de un todo mayor; a saber, la red de RH global de la organización. Las seis firmas hicieron esto en varias formas. Por ejemplo, algunas formaron equipos de desarrollo de RH globales, y los involucraron en el desarrollo de los sistemas de RH nuevos.¹⁸ Trate a los gerentes de RH locales como socios igualitarios, no sólo como quienes aplican las directrices.
2. *Recuerde que es más importante estandarizar los fines y las competencias que los métodos específicos.* Por ejemplo, IBM usa un proceso de reclutamiento y selección más o menos estandarizado a nivel mundial; no obstante, “detalles como quién realiza la entrevista (gerente de contrataciones o reclutador) o si la preselección es por teléfono o en persona difieren en cada país”.¹⁹

Implementación del sistema de RH global

Finalmente, al implementar realmente los sistemas de RH globales, las mejores prácticas ayudan a garantizar una implementación más efectiva.

1. *Recuerde: “no puede comunicarse lo suficiente”.* Por ejemplo, “hay una necesidad de contacto constante con quienes toman las decisiones en cada país, así como con las personas que implementarán y usarán el sistema”.²⁰
2. *Dedique recursos adecuados para el esfuerzo de RH global.* Por ejemplo, no espere que las oficinas de RH locales súbitamente comiencen a implementar los nuevos procedimientos de análisis de puestos, a menos que la oficina matriz brinde los recursos adecuados para tales actividades adicionales.

MEJORAMIENTO DE LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES MEDIANTE SELECCIÓN

Puesto que las asignaciones internacionales son el meollo de los RH internacionales, resulta desconcertante ver con cuánta frecuencia fracasan tales asignaciones. En una encuesta, empleadores reportaron una tasa de desgaste de 21% para trabajadores

expatriados, en comparación con un promedio de 10% para su población general de empleados.²¹ Sin embargo, algunos expatriados pueden fracasar de manera menos evidente, acumular en silencio los costos ocultos de la productividad reducida y afectar negativamente las relaciones con clientes y personal.²² Hay cierta evidencia de que la tasa de salidas prematuras, al menos, está en declive. Esto parece ser porque más empleadores dan pasos para reducir los problemas en el exterior de los expatriados, por ejemplo, al seleccionar con más cuidado a estos trabajadores, al ayudar a los cónyuges a conseguir empleo en el extranjero y al ofrecer más apoyo continuo a los expatriados y a su familia.²³

Por qué fallan las asignaciones internacionales

Por lo tanto, descubrir por qué fallan tales asignaciones es una tarea de investigación importante, y los expertos han hecho un progreso considerable.

Personalidad

La personalidad es un factor. Por ejemplo, en un estudio de 143 trabajadores expatriados, los individuos extrovertidos, tolerantes y emocionalmente estables tuvieron menos probabilidad de querer renunciar prematuramente.²⁴ También son importantes las intenciones del individuo; por ejemplo, quienes desean seguir una carrera como expatriados tratan de ajustarse con más fervor a tal realidad.²⁵ De igual modo, es importante una relación persona-puesto, a tal grado que los expatriados que están más satisfechos con sus puestos de trabajo tienen más probabilidad de adaptarse a la asignación en el extranjero.²⁶ Los estudios también sugieren que no es cuán culturalmente diferente sea el país anfitrión del país de origen del individuo lo que importa, más bien es la habilidad de la persona para adaptarse. Algunos están bien al transferirlos a cualquier parte; otros fracasarán donde sea.²⁷

Presiones familiares

Factores no laborales, como las presiones familiares, por lo general son muy importantes en las fallas de los trabajadores expatriados. En un estudio pionero, gerentes estadounidenses mencionaron, en orden de importancia descendente, las causas para una renuncia prematura: incapacidad del cónyuge para adaptarse, incapacidad del gerente para adaptarse, otros problemas familiares, inmadurez personal o emocional del gerente, e incapacidad para enfrentar mayores responsabilidades en el extranjero.²⁸ Los gerentes de empresas europeas enfatizaron sólo la incapacidad del cónyuge del gerente para ajustarse como una explicación para el fracaso en la asignación del expatriado. Otros estudios enfatizan igualmente el efecto de los cónyuges insatisfechos sobre la asignación internacional.²⁹

El problema

Dichos hallazgos resaltan una verdad evidente en cuanto a la selección de asignados internacionales: por lo general, no es la incompetencia técnica, sino las dificultades familiares y personales, los que desgastan al trabajador asignado a una responsabilidad internacional. Sin embargo, los empleadores todavía suelen seleccionar a los expatriados con

base en la competencia técnica en vez de en las habilidades interpersonales o en las situaciones domésticas.³⁰ Como dice un experto:

El proceso de selección es fundamentalmente deficiente [...] Las asignaciones de los expatriados rara vez fallan porque el individuo no sea capaz de satisfacer las demandas técnicas del puesto [...] Fracasas debido a conflictos familiares y personales, y a la falta de habilidades culturales que no hayan sido parte del proceso.³¹

Algunas soluciones

Sin embargo, aunque los aspectos que no son laborales de las asignaciones extranjeras (como condiciones de vida en general, condiciones de alojamiento, atención a la salud y la adaptación del cónyuge u otro de importancia) podrían explicar que los asignados a tareas internacionales renuncien temprano, dicho resultado ciertamente no es inevitable. Ofrecer previsiones realistas de lo que se espera, selección cuidadosa, mejorar la inducción y los paquetes de prestaciones son algunas soluciones obvias. Una forma de reducir los problemas de la asignación es simplemente *reducir su duración*, algo que hacen los empleadores. Una encuesta reporta que 23% de las asignaciones en el extranjero de los empleadores duraron más de 3 años, y bajaron del 32% de hace aproximadamente 10 años.³² Algunas compañías forman programas de “*compañero global*”. Aquí los gerentes locales auxilian a los nuevos expatriados con consejos acerca de temas como políticas de la oficina, normas de comportamiento y dónde recibir atención médica de emergencia.³³ Muchos empleadores usan *asignaciones de expatriados más flexibles*. Algunos denominan a estas asignaciones “a plazo corto”, “de viajeros” o “de volador frecuente”. Básicamente involucran muchos viajes, mas no una reubicación formal.³⁴ Otras empresas usan *tecnologías de video* basadas en Internet y software de toma de decisiones en grupo para permitir que equipos virtuales globales hagan negocios sin o viajar o reubicarse.³⁵

Muchos empleadores crearon lo que en esencia son viajeros internacionales, es decir, “empleados que trabajan en un país extranjero, pero regresan a casa con cierta frecuencia”.³⁶ Esto suele ser efectivo, en particular donde los viajes son relativamente cortos y baratos, como entre Europa y Estados Unidos. Sin embargo, el hecho de que el cónyuge regrese a casa sólo por varios días al mes podría causar tensión familiar, y los viajeros pueden descubrir que son sujetos de cobro de impuestos en dos naciones.

Dotación de personal internacional: ¿de casa o local?

Las compañías multinacionales (CMN) emplean a muchos tipos de gerentes internacionales. Los gerentes **locales** son ciudadanos del país donde trabajan. Los gerentes **expatriados** no son ciudadanos del país donde trabajan.³⁷ Los gerentes **nacionales del país de origen** son ciudadanos del país donde la compañía multinacional tiene sus oficinas centrales.³⁸ Los gerentes **nacionales de un tercer país** son ciudadanos de un país distinto al país de origen o del anfitrión, por ejemplo, un ejecutivo británico que trabaja en la filial en Tokio de un banco multinacional estadounidense.³⁹

Los trabajadores expatriados todavía representan una minoría de los gerentes de las multinacionales. Por lo tanto, “la mayoría de las posiciones gerenciales se cubren

con gerentes locales en vez de con expatriados, tanto en las operaciones de las oficinas centrales como en las de una subsidiaria extranjera”.⁴⁰

¿Por qué local?

Existen muchas razones para apoyarse en gerentes locales para cubrir los puestos administrativos de la subsidiaria extranjera. Muchos individuos no quieren trabajar en un país extranjero, y el costo de usar trabajadores expatriados usualmente es mucho mayor que el costo de contratar trabajadores locales.⁴¹ Los empleados locales pueden ver a la empresa multinacional como un “mejor ciudadano” si usa talento gerencial local, y algunos gobiernos incluso presionan por la “nacionalización” de la administración local.⁴² También puede haber temor de que los expatriados, al saber que son colocados en la subsidiaria extranjera sólo por algunos años, puedan enfatizar en exceso los proyectos a corto plazo en vez de las tareas a largo plazo más necesarias.⁴³

En Estados Unidos, no es fácil traer trabajadores desde el extranjero, de modo que el uso de fuerza laboral “local” estadounidense puede ser una necesidad. Según la legislación nueva que entró en vigor en 2005, los trabajadores estadounidenses ahora deben tratar de reclutar a trabajadores estadounidenses antes de llenar solicitudes de certificación de mano de obra extranjera en el Departamento de Trabajo. En particular, ahora los empleadores primero deben publicar las posiciones abiertas en el banco laboral del Departamento de Trabajo, y publicar anuncios en dos periódicos dominicales antes de llenar tales solicitudes.⁴⁴

Algunas compañías no se dan cuenta del costo por enviar realmente un expatriado al extranjero. Agilent Technologies solía estimar que costaba aproximadamente tres veces el salario anual del expatriado mantener a esa persona en el extranjero durante un año. Cuando Agilent subcontrató su programa de expatriados, descubrió que los costos eran mucho mayores. Después, la empresa redujo drásticamente el número de expatriados que enviaba al extranjero, de más o menos 1,000 a 300 por año.⁴⁵

¿Por qué expatriados?

Sin embargo, también existen razones para usar expatriados, ya sean nacionales del país de origen o de un tercer país, para dotar de personal a las subsidiarias. La principal razón es la competencia técnica: en otras palabras, los empleadores usualmente no pueden encontrar candidatos locales con las calificaciones técnicas requeridas.⁴⁶ Las multinacionales también ven una temporada exitosa en el extranjero como un paso requerido para el desarrollo de gerentes ejecutivos. (Por ejemplo, después de un tiempo en el extranjero, el jefe de la región Asia-Pacífico de General Electric se transfirió de vuelta a una posición ejecutiva como vicepresidente en GE.) El control es otra razón importante para usar expatriados. La suposición es que los gerentes de la oficina base ya están encaminados en las políticas y cultura de la organización y, por ello, es más probable que implementen las instrucciones y formas de hacer las cosas de las oficinas centrales.

Una solución híbrida

En la actualidad, la opción no sólo está entre expatriados frente a empleados locales; hay una solución híbrida. Una encuesta descubrió que alrededor del 78% de los empleadores tenían cierta forma de política de “ubicación”. Esto significa una política

de transferir (por decir) a un empleado estadounidense a una subsidiaria extranjera (por decir, en Francia) como un “transferido permanente”. La suposición aquí es que el trabajador no sería un expatriado, sino más bien se trataría como una contratación local francesa.⁴⁷

Esta persona, para fines prácticos, se volvería “francés”. El empleador adquiriría su pensión estadounidense y le ofrecería asistencia de reubicación temporal (no permanente) y un salario con base en Francia. El trabajador debe hacer aportaciones al sistema de seguridad social francés y al plan de pensiones local. Como usualmente es el caso con los transferidos permanentes, sus remuneraciones y prestaciones a corto y largo plazos reflejarán lo que obtengan los pares del país anfitrión (no lo que la empresa paga a sus trabajadores de la oficina matriz).

Deslocalización

La *deslocalización* (*offshoring*) consiste en tener a trabajadores locales en el extranjero haciendo labores que los empleados domésticos de la firma anteriormente hacían en casa y está creciendo rápidamente. Forrester Research estimó que aproximadamente 588,000 puestos de trabajo estadounidenses se fueron al extranjero entre 2000 y 2005, y que el total crecerá a más de 3 millones de puestos hacia 2015.⁴⁸

Los puestos de trabajo “en deslocalización” (o “subcontratados”) son controvertidos. En la década de 1990, los empleadores llevaban al extranjero principalmente los puestos de trabajo manufactureros. Entre 2000 y 2015, el Departamento del Trabajo estadounidense y Forrester Research estimaron que alrededor de 288,000 puestos administrativos se irían al extranjero, 472,000 puestos de computación, 184,000 puestos de arquitectura, y casi 75,000 puestos legales y aproximadamente 1.7 millones de puestos de oficina. Quienes se oponen a estas prácticas naturalmente se preocupan de que esta fuga de puestos de trabajo signifique millones de puestos administrativos menos para los trabajadores estadounidenses. En cambio los defensores de la deslocalización afirman que los empleadores deben llevar al extranjero puestos de trabajo para permanecer competitivos a nivel global, y que el dinero que las empresas ahorran por ello impulsa la investigación y el desarrollo y, finalmente, crea incluso más puestos de trabajo domésticos para ciudadanos estadounidenses.

Valores y política de dotación de personal internacional

En ocasiones los expertos clasifican los valores de las personas como **etnocéntricos**, **policéntricos** o **geocéntricos**, y tales valores se traducen en los comportamientos y las políticas corporativas correspondientes.⁴⁹ En una empresa cuyos altos directivos tienden a ser *etnocéntricos*, “la actitud prevaleciente es que las conductas, estilo administrativo, conocimiento, criterios de evaluación y gerentes del país de origen son superiores a cualquier cosa que el país anfitrión pueda ofrecer”.⁵⁰ En la corporación *policéntrica*, “hay una creencia consciente de que sólo los gerentes del país anfitrión realmente pueden entender la cultura y el comportamiento del mercado del país anfitrión; por lo tanto, la filial extranjera debería ser administrada por personal local”.⁵¹ Los ejecutivos *geocéntricos* creen que deben buscar el personal administrativo de toda la firma sobre una base global, sobre la suposición de que el mejor gerente de una posición específica en cualquier parte puede estar en cualquiera de las naciones donde opera la empresa.

Políticas de dotación de personal

Dichos valores se traducen en tres grandes políticas de dotación de personal internacional. Con una política *etnocéntrica* de dotación de personal, la empresa cubre los puestos administrativos clave con nacionales del país de origen.⁵² En Royal Dutch Shell, por ejemplo, la mayoría de los funcionarios financieros alrededor del mundo son nacionales holandeses. Las razones mencionadas para las políticas etnocéntricas de dotación de personal incluyen falta de talento administrativo calificado en la alta gerencia del país anfitrión, un deseo por mantener una cultura corporativa unificada y un control más firme, y el deseo de transferir las competencias fundamentales de la empresa matriz (por ejemplo, una habilidad de fabricación especializada) a una filial extranjera de forma más expedita.⁵³

Una organización orientada hacia lo *policéntrico* dotaría de personal a sus filiales extranjeras con ciudadanos del país anfitrión, y su oficina matriz con nacionales del país de origen. Esto podría reducir los malos entendidos culturales locales que ocurrirían si se contrata a gerentes expatriados. También, casi indudablemente, será menos costoso.

Una política *geocéntrica* de dotación de personal “busca las mejores personas para puestos clave a lo largo de toda la organización, sin importar la nacionalidad”, algo similar a lo que hace Ford Motor Company. Esto permitiría que la firma global use sus recursos humanos más eficientemente al transferir al mejor personal al puesto de trabajo abierto, dondequiera que se encuentre éste. También ayuda a construir una cultura y un conjunto de valores más fuertes y más congruente entre todo el equipo gerencial global.

Ética y códigos de conducta

Con operaciones en varios países, los empleadores también necesitan garantizar que sus trabajadores en el extranjero se adhieran a los códigos éticos de sus compañías.

Lograrlo no es asunto sencillo. Exportar las reglas éticas de una empresa requiere más que hacer que los trabajadores en el extranjero usen versiones de su manual del empleado asentado en Estados Unidos. Excepto algunas naciones, como Australia y Canadá, los empleadores en el extranjero tienden a apoyarse en códigos de conducta más que en manuales. Apoyarse en tales manuales llega a causar problemas. Por una razón: pocas naciones se adhieren al “empleo a voluntad” vigente en Estados Unidos, de modo que incluso los manuales con exenciones de responsabilidad a voluntad, “pueden convertirse en contratos vinculantes”.⁵⁴ Asimismo, los trabajadores en muchos países tienen derechos amplios para asesoramiento acerca de condiciones laborales bajo sus leyes laborales, de modo que los manuales del tipo estadounidense pueden “infringir las obligaciones de información, asesoramiento y participación por parte de un empleador”.⁵⁵

Un abogado laboral internacional recomienda, más bien, instituir un código de conducta global. En ocasiones, la principal preocupación puede ser establecer estándares globales para adherirse a la legislación estadounidense que tengan influencia transfronteriza. Dichos empleadores deberían establecer políticas de gran alcance acerca de cuestiones como discriminación, hostigamiento, sobornos y la ley Sarbanes-Oxley. Para otras compañías, como algunos fabricantes de ropa, la principal preocupación sería contar con códigos de conducta para evitar condiciones de maquila donde se sobreexplota a los trabajadores.

En cualquier caso, lidiar con varias culturas complica la situación. Por ejemplo, las normas culturales locales podrían socavar los intentos de los empleadores por instituir códigos de conducta uniformes. Por ende, en países con una historia de corte fascista, los trabajadores con frecuencia tienen que divulgar información acerca de sus compañeros de trabajo. Aquí, las reglas de fungir como informante, populares en Estados Unidos, son mal vistas.⁵⁶

Selección de gerentes internacionales

La selección de gerentes para operaciones domésticas o extranjeras evidentemente tiene muchas similitudes. Ambos candidatos necesitan el conocimiento y las habilidades técnicas para hacer el trabajo, y la inteligencia y las habilidades interpersonales requeridas.

Sin embargo, se ha visto que las asignaciones extranjeras son diferentes. Existe la necesidad de enfrentar tanto a colegas cuya cultura puede ser drásticamente diferente de la propia, como el estrés que puede poner sobre el gerente y su familia el hecho de estar solo en una tierra extranjera.

Someter a prueba

Por lo tanto, en ocasiones la selección de gerentes para asignaciones de expatriado requiere ponerlos a prueba en cuanto a los rasgos que predigan el éxito para adaptarse a ambientes nuevos. Un estudio solicitó a 338 asignados internacionales de varios países y organizaciones que especificaran cuáles rasgos eran importantes para el éxito de los gerentes en la asignación extranjera. Los investigadores identificaron cinco factores que contribuyen al éxito en tales responsabilidades: conocimiento del puesto y motivación, habilidades para relacionarse, flexibilidad/adaptabilidad, apertura extra-cultural y situación familiar (opinión positiva del cónyuge, voluntad de éste para vivir en el extranjero, etcétera; la figura M.1 muestra algunos de los reactivos específicos que constituyen cada uno de los cinco factores).⁵⁷ “Por lo general, se encontró que la situación familiar era el factor más importante, lo cual es un hallazgo consistente con otras investigaciones acerca de asignaciones y transferencias internacionales.”⁵⁸ Muchas firmas también usan exámenes escritos como el inventario sobre asignación en el extranjero.

Previsiones realistas

Las previsiones realistas acerca de los problemas a esperar en el nuevo puesto (como escuelas privadas obligatorias para los niños), así como acerca de los beneficios, problemas e idiosincrasia culturales del país son otra parte importante del proceso de selección. La regla, dicen algunos expertos, siempre debería ser “explicar de antemano todo con claridad”, como hacen muchas multinacionales para sus transferidos internacionales.⁵⁹

Detección de la adaptabilidad

Puesto que la flexibilidad y adaptabilidad con frecuencia aparecen alto en los estudios de qué hace triunfar a los expatriados, la *detección de la adaptabilidad* debería ser parte del proceso de selección de expatriados. Usualmente realizada por psicólogos o psiquiatras, la detección de la adaptabilidad se dirige a evaluar el probable éxito del

FIGURA M.1 Cinco factores e ítems específicos importantes para el éxito de las asignaciones internacionales

<p>I) Conocimiento del puesto y motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad gerencial Capacidad organizacional Imaginación Creatividad Habilidades administrativas Atención Responsabilidad Laboriosidad Iniciativa y energía Alta motivación Franqueza Creer en la misión y el puesto Perseverancia <p>II) Habilidades para relacionarse</p> <ul style="list-style-type: none"> Respeto Cortesía y tacto Muestra de respeto Amabilidad Empatía Respeto Integridad Confianza 	<p>III) Flexibilidad/adaptabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Inventiva Capacidad para lidiar con el estrés Flexibilidad Estabilidad emocional Voluntad para cambiar Tolerancia a la ambigüedad Adaptabilidad Independencia Confiabilidad Sensibilidad política Imagen positiva de sí mismo <p>IV) Apertura extracultural</p> <ul style="list-style-type: none"> Variedad de intereses externos Interés en las culturas extranjeras Apertura Conocimiento del idioma local Sociabilidad y extroversión Experiencia en el extranjero <p>V) Situación familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad del cónyuge y la familia Opinión positiva del cónyuge Voluntad del cónyuge para vivir en el extranjero Matrimonio estable
---	---

Fuente: Adaptado de Arthur Winfred Jr. y Winston Bennett Jr., “The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success”, *Personnel Psychology* 48 (1995), pp. 106–107.

designado (y su cónyuge) para manejar la transferencia al extranjero, así como a alertarlos acerca de los conflictos (como el impacto sobre los hijos) que implicaría mudarse de lugar de residencia.⁶⁰

Aquí, la experiencia con frecuencia es el mejor pronosticador del éxito futuro. Las compañías buscan a candidatos al extranjero cuyas experiencias laboral y no laboral, formación académica y habilidades idiomáticas ya demuestren un compromiso con el hecho de vivir y trabajar con diferentes culturas, y lo faciliten. Incluso muchos veranos exitosos, en los cuales se viaja al extranjero o se participa en programas estudiantiles en el exterior, llegan a brindar cierta base para creer que el potencial viajero pueda ajustarse cuando llegue al extranjero.

Por desgracia, la teoría no siempre se traduce en práctica. A pesar de la importancia de la detección de la adaptabilidad, un estudio encontró que la selección para posiciones en el extranjero es tan informal que los investigadores la llamaron “el sistema de la máquina de café”: dos colegas se encuentran en la máquina de café de la oficina, entablan una conversación acerca de la posibilidad de una transferencia al extranjero y,

con base en eso y un poco más, se toma una decisión de selección.⁶¹ Quizás esto ayude a explicar la alta tasa de fracasos en las asignaciones al extranjero.

Envío de mujeres como gerentes al extranjero

Las mujeres están subrepresentadas como expatriados gerenciales. Los gerentes de línea constituyen la mayoría de dichas asignaciones y muchos de tales gerentes parecen desorientados en cuanto a recomendar a mujeres para trabajar en el extranjero.⁶² Muchos gerentes suponen que las mujeres no quieren trabajar en el extranjero, o son reticentes para mudar a sus familias al extranjero, o no pueden conseguir que sus cónyuges se muden porque el esposo es el principal proveedor. De hecho, una encuesta descubrió que las mujeres sí quieren asignaciones internacionales, no están menos inclinadas que los gerentes hombres a mudar a sus familias al extranjero, y sus esposos no necesariamente son los principales proveedores a la economía familiar.

La seguridad es otro tema mal percibido. Los empleadores tienden a suponer que las mujeres enviadas al extranjero tienen más probabilidad de convertirse en víctimas de delitos. Sin embargo, la mayoría de las mujeres expatriadas encuestadas señaló que la seguridad no era más asunto de mujeres que de hombres. Como bien indicó una: “No es cuestión de si eres hombre o mujer. Si es una ciudad peligrosa, lo es para cualquier persona.”⁶³

Pasos

Hay muchos pasos que el empleador puede dar para eliminar las malas interpretaciones como éstas, y para identificar a más mujeres para asignar al extranjero. Por ejemplo, formalice un proceso para identificar a los empleados que deseen tomar asignaciones en el extranjero. (En Gillette, por ejemplo, los supervisores usan la entrevista de revisión del desempeño para identificar los intereses profesionales de los subalternos, incluida la posibilidad de asignar a la persona en el extranjero.) Capacite a los gerentes para entender cómo se sienten realmente los empleados acerca de ir al extranjero, y cuáles son las verdaderas preocupaciones de seguridad y culturales. Permita que mujeres expatriadas exitosas recluten potenciales expatriadas femeninas, y platique con ellas los pros y los contras de las asignaciones en el extranjero. Ofrezca al cónyuge de la expatriada ayuda para el empleo.⁶⁴

CAPACITACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EMPLEADOS INTERNACIONALES

La detección cuidadosa sólo es el primer paso para asegurar el éxito de la asignación en el extranjero. Después quizás el trabajador requiera capacitación especial. La firma también necesitará políticas de RH internacionales especiales para remunerar a los trabajadores de la compañía en el extranjero y para mantener relaciones laborales saludables.

Inducción y capacitación de trabajadores en la asignación internacional

Cuando se trata de ofrecer la inducción y la capacitación requeridas para el éxito en el extranjero, las prácticas de la mayoría de las empresas estadounidenses reflejan más forma que sustancia. A pesar de las afirmaciones de muchas compañías, existe relativamente poca selección y capacitación sistemáticas para las asignaciones en el extranjero.

¿Qué clase de capacitación?

¿Qué clase de capacitación especial necesitan los candidatos al extranjero? Una empresa que se especializa en tales programas recomienda un enfoque de cuatro pasos:⁶⁵

- El nivel 1 de la capacitación se enfoca en la influencia de las diferencias culturales, y en aumentar la conciencia de los aprendices acerca de tales diferencias y de su impacto sobre los resultados empresariales.
- El nivel 2 se dirige a hacer que los participantes entiendan cómo se forman las actitudes (tanto negativas como positivas) y cómo influyen en la conducta. (Por ejemplo, los estereotipos desfavorables pueden influir inconscientemente en la manera en que un nuevo gerente responde y trata a sus nuevos subalternos en el extranjero.)
- El nivel 3 de la capacitación ofrece conocimiento fáctico acerca del país anfitrión.
- El nivel 4 brinda el mejoramiento de habilidades en áreas como idioma y habilidades de ajuste y adaptación.

Más allá de tales necesidades de capacitación especiales, los gerentes en el extranjero siguen requiriendo capacitación y desarrollo tradicionales. En IBM, por ejemplo, este desarrollo incluye la rotación de tareas que permite a los gerentes en el extranjero crecer profesionalmente. IBM y otras empresas también tienen centros de desarrollo administrativo alrededor del mundo, donde los ejecutivos pueden afinar sus habilidades. Y los programas en aulas (como los de la London Business School, o en INSEAD en Francia) brindan a los ejecutivos en el extranjero los tipos de oportunidades académicas (obtener maestrías, por ejemplo) que programas estadounidenses similares ofrecen a sus colegas asentados en la Unión Americana.

Tendencias

Existen muchas tendencias en la capacitación y el desarrollo de expatriados. Primero, más que ofrecer sólo capacitación transcultural antes de la partida, las empresas deben suministrar capacitación transcultural continua en el país durante las primeras etapas de una asignación en el extranjero. Segundo, los empleadores utilizan a los gerentes que regresan como recursos para cultivar las “mentalidades globales” de su personal en la oficina matriz. Por ejemplo, el productor de equipo automotriz Bosch organiza seminarios regulares donde los recién llegados del extranjero transmiten su conocimiento y experiencia a los gerentes que se van a reubicar y sus familias.

También existe el uso creciente de software e Internet para capacitación transcultural. Por ejemplo, *Bridging Cultures* es un paquete multimedia de autocapacitación

para individuos que viajarán y/o vivirán en el extranjero. Usa videoclips cortos para introducir estudios de caso acerca de problemas interculturales, y luego guía a los usuarios a seleccionar la estrategia para manejar mejor la situación. Los sitios Web de firmas de capacitación transcultural incluyen www.bennettinc.com/indexie.htm, www.livingabroad.com, www.worldwise-inc.com y www.globaldynamics.com.⁶⁶

Remuneración internacional

Toda el área de la remuneración internacional presenta algunos problemas. Por un lado, hay lógica en el hecho de mantener las escalas y políticas de sueldos en toda la compañía de modo que, por ejemplo, a los directores de marketing divisionales en todo el mundo se les pague dentro del mismo rango estrecho. Esto reduce el riesgo de desigualdades percibidas. Por otro lado, ¿cómo contabilizar entonces las grandes diferencias en el costo de vida entre los países?

El enfoque del balance general

El enfoque más común para formular la remuneración a expatriados consiste en igualar el poder adquisitivo entre los países, que es una técnica conocida como enfoque del *balance general*.⁶⁷

La idea básica es que cada expatriado disfrute del mismo estándar de vida que tendría en su país de origen. Con el enfoque del balance general, cuatro grupos principales de gastos en el país de origen son el foco de atención: *impuesto sobre la renta, vivienda, bienes y servicios y gasto complementario* (diversiones, pagos del automóvil y cuestiones parecidas). El empleador estima cuál es cada uno de estos cuatro gastos en el país de origen del expatriado, y cuál será cada uno en el país anfitrión. Luego, el empleador paga cualquier diferencia como impuesto sobre la renta adicional o gastos de vivienda adicionales.

En la práctica, usualmente esto termina por construir la remuneración total del expatriado con alrededor de cinco o seis componentes separados. Por ejemplo, el salario base por lo general estará en el mismo rango que el salario del país de origen del gerente. Sin embargo, además, podría haber una prima por servicios en el extranjero. El ejecutivo recibe esto como un porcentaje de su salario base, en parte para compensar los ajustes culturales y físicos que tendrá que realizar.⁶⁸ También existen las provisiones para casa y para la educación para los hijos del expatriado. Los impuestos sobre la renta representan otra área de preocupación. Un gerente estadounidense que trabaja en el extranjero con frecuencia no sólo paga impuestos en Estados Unidos, sino también impuestos sobre la renta en el país anfitrión.

La tabla M.1 ilustra el enfoque del balance general. En este caso, el sueldo anual de la gerente es de \$80,000, y debe cubrir una tasa de impuesto sobre la renta estadounidense de 28% y una tasa de impuesto sobre la renta belga de 70%. Los otros costos se basan en el índice del costo de vida en el extranjero publicados por el Departamento de Estado Norteamericano para costo de vida en el extranjero, provisiones trimestrales y diferenciales por adversidades, que está disponible en www.state.gov.

Incentivos

Aunque la situación es cambiante, los incentivos basados en el desempeño todavía tienden a ser menos predominantes en el extranjero. En Europa, las compañías todavía

TABLA M.1 Enfoque del balance general (suponga un salario base de \$80,000)

<i>Gasto anual</i>	<i>Chicago, EUA</i>	<i>Bruselas, Bélgica (equivalente en US\$)</i>	<i>Provisión requerida</i>
Vivienda y servicios públicos	\$35,000	\$ 67,600	\$32,600
Bienes y servicios	6,000	9,500	3,500
Impuestos	22,400	56,000	33,600
Ingreso disponible	10,000	10,000	0
Total	\$73,400	\$143,100	\$69,700

Fuente: Martocchio, Joseph J., *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 2a edición, © 2001. Reproducido electrónicamente con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

enfatan un salario anual garantizado y bonos para toda la empresa. Los directores con remuneración europea quieren ver mayores ingresos basados en el desempeño. Sin embargo, primero tienen que superar varios problemas, entre los que se incluyen los aspectos de relaciones públicas de tal movimiento (como vender la idea de mayor énfasis sobre la remuneración basada en el desempeño). De hecho, la brecha salarial entre los altos directivos y los trabajadores en Europa todavía es considerablemente menor que en Estados Unidos.

Lo que sí ofrecen las compañías estadounidenses son varios incentivos para lograr que los expatriados acepten la asignación internacional y permanezcan en ella. Las primas por servicio en el extranjero son pagos financieros por arriba del sueldo base regular, y usualmente varía entre 10% y 30% del sueldo base. Las provisiones por adversidades compensan a los expatriados por condiciones de vida y laborales excepcionalmente duras en ciertas ubicaciones del extranjero. Las primas por movilidad usualmente son cantidades globales para retribuir a los empleados por mudarse de una asignación a otra.

Establecimiento de un sistema de pago global

Los expertos dicen que equilibrar la consistencia global en las remuneraciones considerando variables locales comienza con el establecimiento de un solo programa de retribución global en toda la compañía. Esto significa ofrecer “una filosofía de recompensas globales apoyada por lineamientos, herramientas y apoyo tecnológico que permitan la remuneración de gerentes y la toma de decisiones sobre una base global”.⁶⁹ Hacerlo así implica un programa multianual de cinco fases:⁷⁰

- **Fase I: Marco filosófico global.** Primero, la compañía **1.** Define su filosofía de retribución global (en términos de cómo sus recompensas ayudarán al empleador a lograr sus metas estratégicas); **2.** revisa y hace un inventario de su programa de retribución actual alrededor del mundo; **3.** valora la “brecha” o las diferencias existentes entre dichos programas actuales y la filosofía de recompensas de la firma; y **4.** crea un plan de remuneraciones preliminar para cada ubicación.
- **Fase II: Marco estructural del puesto de trabajo.** A continuación, sistematiza las descripciones de puestos y las expectativas de desempeño alrededor del

mundo. Por ejemplo, crea prácticas de evaluación del desempeño más consistentes, establece requisitos de puesto consistentes y expectativas de desempeño para puestos similares a nivel mundial, y comienza a planear los requisitos de personal y reclutamiento a nivel mundial.

- **Fase III: Marco de referencia para la retribución.** El objetivo principal de esta fase consiste en formular políticas de remuneración específicas que sean tanto globalmente consistentes como localmente competitivas. Entre otras cuestiones, el empleador tendrá que realizar encuestas para evaluar las prácticas de remuneración locales. Después, se elaborarán políticas de pago específicas para cada ubicación que tengan sentido en términos de la filosofía de remuneración global de la compañía.
- **Fase IV: Marco de referencia para la administración del talento.** A continuación, instituya prácticas de desarrollo profesional, reconociendo el hecho de que las oportunidades de promoción y avance profesional son complementos necesarios para los programas de remuneración de las empresas.
- **Fase V: Evaluación continua de programas.** Aquí, el empleador reevalúa periódicamente sus políticas de remuneración globales, dado el hecho de que pueden cambiar tanto sus propias necesidades estratégicas como las prácticas de remuneración de sus competidores.

Evaluación del desempeño de gerentes internacionales

Muchas cuestiones complican la tarea de evaluar el desempeño de un expatriado. Evidentemente, la administración local debe tener indicadores, pero aquí las diferencias culturales distorsionarían tales evaluaciones. Por ende, los jefes del país anfitrión evaluarían a un gerente estadounidense expatriado en Perú un tanto negativamente, si determinan que su uso de la toma de decisiones participativas es culturalmente inadecuado. Por otro lado, los gerentes de la oficina matriz pueden estar tan fuera de contacto que quizá no suministren evaluaciones válidas, ya que no están completamente al tanto de la situación que los gerentes enfrentan localmente.

De hecho, cuando se trata de evaluar a expatriados en el extranjero, los gerentes no siempre hacen lo que saben que deberían hacer. En un estudio de hace muchos años, los gerentes encuestados reconocieron que tener un conjunto equilibrado de indicadores tanto del país de origen como del anfitrión, así como evaluaciones más frecuentes, producían las mejores evaluaciones. Sin embargo, en la práctica, la mayoría de tales empresas no hacían esto. En vez de ello, realizaban evaluaciones menos frecuentemente, y calificadores del país anfitrión o del país de origen, pero no de ambos, realizaban las evaluaciones.⁷¹

Las sugerencias para mejorar el proceso de evaluación de los expatriados incluyen:

1. Estipular el nivel de dificultad de la asignación, y adaptar los criterios de desempeño a la situación.
2. Ponderar la evaluación más hacia la valoración del gerente en la nueva ubicación, que hacia la del gerente en el lugar de origen.
3. Si el gerente de la oficina matriz realiza la evaluación escrita real, se recomienda que lo aconseje un antiguo expatriado de la misma ubicación en el extranjero.

Relaciones laborales internacionales

Como vimos anteriormente, las firmas que abren sucursales en el extranjero encontrarán diferencias sustanciales en las prácticas de relaciones laborales entre los diferentes países y regiones del mundo. Por una razón: los sindicatos tienden a ser más fuertes en el extranjero que en Estados Unidos, y la membresía a sindicatos es dos o tres veces mayor en la mayoría de las naciones de la UE que en la Unión Americana, por ejemplo. Más aún, como se explicó líneas arriba, los *comités de empresa* y la *cogestión* son mecanismos de relaciones laborales fundamentales en Europa. En Estados Unidos, las políticas de RH acerca de cuestiones como salarios y prestaciones las establece el empleador, o éste en negociaciones con sus sindicatos. Las leyes de cogestión, como la ley de constitución laboral, determinan en gran medida la naturaleza de las políticas de RH en muchas empresas alemanas.

Seguridad y trato justo en el extranjero

Tomar provisiones para garantizar la seguridad del empleo y el trato justo no se detiene en las fronteras de un país. Aunque Estados Unidos con frecuencia toma la delantera con respecto a asuntos como la seguridad laboral, otras naciones también son rápidas en adoptar tales legislaciones. En cualquier caso, resulta difícil hacer una defensa legítima por estar menos consciente de la seguridad o el trato justo de los trabajadores en el extranjero, que con los trabajadores en casa. Las compañías de alto perfil, incluida Nike, Inc., han recibido mala publicidad debido a las condiciones laborales, los horarios prolongados y los salarios bajos para sus trabajadores fabriles en países como Indonesia, y están tomando medidas para mejorarlos.

La creciente amenaza terrorista afecta las actividades de recursos humanos tanto dentro de Estados Unidos como en el extranjero. De forma local, por ejemplo, las leyes y los procedimientos federales estadounidenses contra el terrorismo afectan la capacidad de los empleadores para importar y exportar trabajadores.⁷² Por ejemplo, el candidato potencial debe sostener una entrevista en la embajada estadounidense local, y programar las entrevistas es un proceso que relativamente consume mucho tiempo.

Los empleadores también enfrentan más resistencia relacionada con la seguridad por parte de los trabajadores expatriados potenciales. Muchos se muestran renuentes a aceptar las disposiciones extranjeras y a llevar a sus familias al extranjero, y quienes lo hacen solicitan una remuneración mayor.⁷³ Y para sus trabajadores e instalaciones en el extranjero, los empleadores han tenido que instituir planes de seguridad más integrales, como aquellos planes de evacuación para poner a salvo a los trabajadores, si acaso se vuelven necesarios. Incluso antes de los ataques del 11 de septiembre de 2001, las amenazas que enfrentaban los trabajadores expatriados iban en aumento. Por ejemplo, el número de secuestros en el extranjero se duplicó, de 830 a 1,728 desde mediados hasta finales de la década de 1990.⁷⁴ Situaciones como ésta motivaron a los empleadores a tomar medidas para proteger mejor a sus trabajadores expatriados.

Mantener a los viajeros de negocios fuera del alcance del crimen y el terrorismo es una especialidad en sí misma, pero aquí las sugerencias incluyen:⁷⁵

- Ofrecer a los expatriados la capacitación acerca de viajar y vivir en el extranjero, así como del lugar a donde van, de modo que estén más orientados cuando lleguen ahí.

- Indicarles que no llamen la atención por el hecho de que sean estadounidenses, por ejemplo, al vestir prendas con la bandera o con nombres estadounidenses.
- Hacer que los viajeros lleguen a los aeropuertos tan cerca de la hora de salida como sea posible y esperar en áreas alejadas del flujo de tráfico principal.
- Equipar el automóvil y la casa de los expatriados con sistemas de seguridad adecuados.
- Indicar a los trabajadores que varíen sus horas de salida y llegada, y que tomen rutas diferentes.
- Mantener a los trabajadores actualizados acerca de delitos y otros problemas al revisar regularmente, por ejemplo, el servicio de asesoría a viajeros y las hojas de información consulares del Departamento de Estado (<http://travel.state.gov/travelwarnings.html>).
- Aconseje a los trabajadores a estar seguros de sí mismos en todo momento: el lenguaje corporal puede atraer a perpetradores, y quienes se ven como víctimas con frecuencia se convierten en ellas.⁷⁶

Repatriación: problemas y soluciones

Uno de los hechos más desorientadores acerca de enviar a trabajadores al extranjero es que de 40 a 60% de éstos probablemente renunciará dentro de los tres años siguientes al regreso a su hogar. Un estudio sugiere que una asignación de tres años en el extranjero, para un trabajador con un salario base de aproximadamente \$100,000, cuesta al empleador \$1 millón, una vez incluidos costos de vida, transportación y prestaciones familiares adicionales.⁷⁷ Dada la inversión que realiza el empleador en capacitar y enviar al extranjero a estas personas, con frecuencia poseedoras de un alto potencial, evidentemente tiene sentido hacer todo lo posible por asegurar su continuidad con la empresa.

Por esto, los programas de repatriación formales suelen ser muy útiles. Por ejemplo, un estudio descubrió que alrededor del 5% de los trabajadores que regresan renuncian cuando sus compañías tienen programas de repatriación formales; en tanto que cerca de 22% de los mismos renuncian si sus empresas no tienen tales programas.⁷⁸

Pasos en la repatriación

El principio fundamental y la guía de cualquier programa de repatriación es éste: asegurarse de que el expatriado y su familia no sientan que la compañía los deja a la deriva. Por ejemplo, una organización tiene un programa de repatriación en tres partes, que en realidad comienza antes de que el trabajador deje su asignación en el extranjero.⁷⁹

Primero, la compañía encauza al expatriado y a su familia hacia un psicólogo capacitado en temas de repatriación. El psicólogo se reúne con la familia antes de que salgan al extranjero. El psicólogo discute los retos que enfrentarán en el extranjero, evalúa con ellos cuán bien cree que se adaptarán a su nueva cultura y se mantiene en contacto con ellos a lo largo de su asignación.

Segundo, el programa se asegura de que siempre el trabajador sienta que todavía está “al corriente” de lo que ocurre en la oficina matriz. Por ejemplo, el expatriado

consigue a un mentor, y viaja periódicamente de regreso a la oficina matriz para reuniones y socializar con sus colegas.

Tercero, una vez que sea momento de que el trabajador expatriado y su familia regresen a casa, hay un servicio de repatriación formal. Aproximadamente seis meses antes de que termine la asignación en el extranjero, el psicólogo y un representante de RH se reúnen con el expatriado y la familia para iniciar su preparación para el regreso. Por ejemplo, ayudan a planear el siguiente movimiento en su carrera profesional, a actualizar su *currículum vitae* y a poner al individuo en contacto con los supervisores del país de origen.⁸⁰

Repaso

Resumen

1. Los negocios internacionales son importantes para casi todas las empresas de hoy, de manera que cada vez con mayor frecuencia las organizaciones necesitan administrarse de forma global. Esto enfrenta a los gerentes con muchos desafíos nuevos, como la coordinación de producción, ventas y operaciones financieras sobre una base internacional. Como resultado, en la actualidad las compañías requieren actividades de RH internacionales en cuanto a selección, capacitación, remuneración y repatriación de trabajadores globales.
2. Las diferencias entre países afectan los procesos de administración de RH de una organización. Factores culturales, como individualismo frente a colectivismo, sugieren diferencias en cuanto a valores, actitudes y, por lo tanto, los comportamientos y las reacciones de la gente de una nación a otra. Factores económicos y del costo de mano de obra ayudan a determinar si el énfasis de RH debería ser sobre eficiencia, fomento de compromisos o algún otro enfoque. Las relaciones industriales y específicamente la relación entre el trabajador, el sindicato y el empleador influyen en la naturaleza de las políticas de RH específicas de una organización de un país a otro.
3. Un gran porcentaje de asignaciones de expatriados fracasa, sin embargo el “porcentaje de bateo” mejoraría significativamente gracias a una selección cuidadosa. Hay varias fuentes que RH puede usar para dotar de personal las filiales locales y en el extranjero. Con frecuencia las posiciones gerenciales se cubren con trabajadores locales en vez de expatriados, aunque éste no siempre es el caso.
4. La selección de gerentes para asignaciones de expatriados significa clasificarlos de acuerdo con los rasgos que predigan el éxito para adaptarse a entornos drásticamente nuevos. Tales rasgos incluyen adaptabilidad y flexibilidad, diversidad cultural, auto-orientación, conocimiento del puesto y motivación, habilidades para relacionarse, apertura extracultural y situación familiar. La detección de adaptabilidad que se enfoque en el probable éxito de la familia para manejar la asignación extranjera puede ser una medida muy importante en el proceso de selección.
5. La capacitación para gerentes en el extranjero por lo general se enfoca en diferencias culturales, en cómo las actitudes influyen el comportamiento y el conocimiento fáctico acerca del país anfitrión. El enfoque más común para establecer la remuneración del trabajador expatriado consiste en igualar el poder adquisitivo entre los países, una técnica conocida como enfoque de balance general. El empleador estima los gastos por impuestos sobre la renta, vivienda, bienes y servicios, y gasto complementario, y paga complementos al expatriado en forma tal que mantenga el mismo estándar de vida que tendría en casa.
6. El proceso de evaluación del expatriado suele ser complicado por la necesidad de que supervisores tanto locales como de la oficina matriz den calificaciones en la revisión de desempeño. Las sugerencias para mejorar el proceso incluyen estipular el nivel de dificultad, dar mayor peso a la evaluación del gerente en sitio, y que el gerente en el sitio de origen obtenga consejo de gerentes familiarizados

con la ubicación en el extranjero, antes de completar la evaluación del expatriado.

- Los problemas de repatriación son comunes, sin embargo, pueden minimizarse. Entre ellos se incluye el temor, con frecuencia bien fundado, que el expatriado tiene sobre aquello de que “santo que no es visto, no es adorado” y las dificultades para reasimilar a la

familia del expatriado de vuelta a la cultura del país de origen. Las sugerencias para evitar dichos problemas incluyen el uso de acuerdos de repatriación, asignar a un mentor, brindar asesoría de carrera, y mantener al expatriado en contacto con los negocios de la oficina matriz.

Términos clave

- comité de empresa
- gestión
- locales
- expatriados
- nacionales del país de origen
- nacionales de un tercer país
- etnocéntrico
- policéntrico
- geocéntrico

Preguntas y ejercicios para el análisis

- ¿Qué diferencias entre países afectan a los gerentes de RH? Dé varios ejemplos de cómo cada uno puede afectar específicamente a un gerente de RH.
- Usted es el gerente de RH de una empresa que está a punto de enviar a sus primeros trabajadores al extranjero para dotar de personal a una nueva filial. Su jefe, el presidente, le pregunta por qué a menudo fracasan tales asignaciones y qué planea hacer para evitar tales fracasos. ¿Cómo respondería?
- ¿Qué capacitación especial necesitan los candidatos al extranjero? ¿En qué formas tal capacitación es similar y diferente de la capacitación sobre diversidad tradicional?
- ¿Cómo difiere la evaluación del desempeño de un trabajador expatriado de la evaluación de un gerente en la oficina matriz? ¿Cómo evitaría algunos de los problemas únicos al evaluar el desempeño del trabajador expatriado?
- En trabajo individual o por equipos, escriba un plan de expatriación y repatriación para su profesor, a quien su escuela lo enviará a Bulgaria para impartir un curso sobre RH durante los próximos 3 años.
- Señale tres ejemplos específicos de corporaciones multinacionales en su área. Haga una búsqueda en la biblioteca o en Internet, o con cada empresa, para determinar en qué naciones tales empresas tienen operaciones, y explique la naturaleza de algunas de sus operaciones y cualquier cosa que averigüe acerca de sus políticas internacionales de RH.
- Elija tres rasgos útiles para seleccionar viajeros internacionales y cree una prueba directa para detectar a los candidatos para dichas asignaciones.
- Use una biblioteca o fuente de Internet para determinar el costo relativo de vivir en cinco países este año, y explique las implicaciones de tales diferencias para delinear un plan de pago para gerentes que se enviarán a cada país.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

Estudio de caso: “Jefe, creo que tenemos un problema”

Central Steel Door Corporation ha estado en el negocio por aproximadamente 20 años, y vende con éxito una línea de puertas de acero con grado industrial, así como la ferretería y la cerrajería necesaria para ellas. Enfocada principalmente en Estados Unidos y Canadá, la compañía gradualmente aumentó su presencia desde el área de la ciudad de Nueva York, primero hacia Nueva Inglaterra y luego hacia la Costa Atlántica, después a través del Medio Oeste y el Oeste, y finalmente hacia Canadá. La estrategia de expansión básica de la compañía siempre fue la misma: elegir un área abrir un centro de distribución, contratar a un gerente de ventas regional, luego dejar que el gerente de ventas regional ayude a dotar de personal el centro de distribución, y contratar representantes de ventas locales.

Por desgracia, el éxito tradicional de la compañía para encontrar ayuda para ventas no se ha extendido a sus operaciones en el extranjero. Con la introducción de la nueva moneda europea, Mel Fisher, presidente de Central Steel Door, decidió expandir su compañía al extranjero, hacia Europa. Sin embargo, la expansión no ha resultado del todo suave. Durante tres semanas intentó encontrar a un gerente de ventas publicando un anuncio en el *International Herald Tribune*, que leen empresarios y administradores en Europa, así como expatriados estadounidenses que viven y trabajan en Europa. Aunque los anuncios publicitarios colocados en el *Tribune* también se publicaron durante casi un mes en el sitio Web del *Tribune*, hasta el momento Fisher únicamente ha recibido cinco solicitudes. Una provino de un candidato posiblemente viable; en tanto que las cuatro restantes las entregaron candidatos a quienes Fisher se refiere como “almas perdidas”, es decir, individuos que parecen haber pasado la mayoría de su tiempo viajando sin descanso de un país a otro, sorbiendo café express en terrazas. Cuando les preguntó qué habían hecho los últimos tres años, uno dijo al señor Fisher que había estado “de paseo”.

Otros aspectos de sus actividades internacionales de RH han sido igualmente problemáticas. Fischer enajenó a dos de sus gerentes estadounidenses de ventas al enviarlos a Europa para realizar temporalmente las operaciones en este continente; pero rechazó elaborar un paquete de remuneraciones que cubriría sus gastos de vida relativamente altos en Alemania y Bélgica. Uno terminó permaneciendo la mejor parte del año, y el señor Fisher se sorprendió amargamente al ser informado por el gobierno belga acerca de que su gerente de ventas debía miles de dólares en impuestos locales. Los gerentes contrataron más o menos a 10 trabajadores locales para dotar de personal cada uno de los dos centros de distribución. Sin embargo, sin gerentes de ventas europeos locales de tiempo completo, el nivel de ventas fue decepcionante, de modo que Fisher decidió despedir a casi a la mitad de los trabajadores del centro de distribución. Fue cuando recibió una llamada telefónica de emergencia de su gerente de ventas temporal en Alemania: “Me acaban de decir que todos estos trabajadores deben tener acuerdos de empleo por escrito y que, en cualquier caso, no podemos despedir a nadie sin una notificación de al menos un año, y aquí las autoridades locales están verdaderamente enardecidas y listas para el combate. Jefe, creo que tenemos un problema.” ■

Preguntas

1. Con base en el capítulo y el estudio de caso, elabore una lista de 10 errores de RH internacionales que hasta el momento haya cometido el señor Fisher.
2. ¿Qué habría hecho usted para contratar a un gerente de ventas europeo? ¿Por qué?
3. ¿Qué haría ahora si usted fuera el señor Fisher?

Referencias

1. Martha Frase, "Show All Employees a Wider World", *HR Magazine* (junio de 2007), pp. 99-102.
2. Karen Roberts, Ellen Kossek, y Cynthia Ozeki, "Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies", *Academy of Management Executive* 12, núm. 4 (1998), pp. 93-106.
3. *Ibid.*, p. 94.
4. Nancy Wong, "Mark Your Calendar! Important Task for International HR", *Workforce* (abril de 2000), pp. 72-74.
5. Charlene Solomon, "Today's Global Mobility", *Global Workforce* (julio de 1998), p. 16.
6. "Fifteen Top Emerging Markets", *Global Workforce* (enero de 1998), pp. 18-21. Las condiciones de vida en las grandes ciudades de China están mejorando. Vea, por ejemplo, Kate Sarsfield, "Medical Assistance; Business Jet Prescription Peps up China Medevac; Increase in Corporate and Tourist Traffic Leads to Market Opening with Converted Hawker", *Flight International* (11 de febrero de 2003), p. 24; y Justin Fox, "The New China Syndrome", *Time* 170, núm. 7 (13 de agosto de 2007), p. 52.
7. David Ralston, Priscilla Elsass, David Gustafson, Fannie Cheung, y Robert Terpstra, "Eastern Values: A Comparison of Managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republic of China", *Journal of Applied Psychology* 71, núm. 5 (1992), pp. 664-671. Véase también P. Christopher Early y Elayne Mosakowski, "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review* (octubre de 2004), pp. 139-146.
8. Chris Brewster, "European Perspectives on Human Resource Management", *Human Resource Management Review* 14 (2004), pp. 365-382.
9. *Ibid.*
10. Cifras 2006, www.bls.gov/news.release/ichcc.nr0.htm, consultado el 25 de enero de 2008.
11. Frances Taft y Cliff Powell, "The European Pensions and Benefits Environment: A Complex Ecology", *Compensation & Benefits Review* (enero/febrero de 2005), pp. 37-50.
12. *Ibid.*
13. "Inform, Consult, Impose: Workers' Rights in the EU", *Economist* (16 de junio de 2001), p. 3.
14. Carolyn Hirschman, "When Operating Abroad, Companies Must Adopt European Style HR Plan", *HR News* 20, núm. 3 (marzo de 2001), pp. 1, 6.
15. Esto se analiza en Eduard Gaugler, "HR Management: An International Comparison", *Personnel* (agosto de 1998), p. 28. Vea también Carlos Castillo, "Collective Labor Rights in Latin America and Mexico", *Relations Industrielles/Industrial Relations* 55, núm. 1 (invierno de 2000);, p. 59.
16. Ann Marie Ryan *et al.*, "Designing and Implementing Global Staffing Systems: Part 2 Best Practices", *Human Resource Management* 42, núm. 1 (primavera de 2003), pp. 85-94.
17. *Ibid.*, p. 86.
18. *Ibid.*, p. 89.
19. *Ibid.*, p. 90.
20. *Ibid.*, p. 92.
21. "Survey Says Expatriates Twice as Likely to Leave Employer as Home-Based Workers", *BNA Bulletin to Management* (9 de mayo de 2006), p. 147
22. Margaret Shaffer y David Harrison, "Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Nonwork, and Family Influences", *Personnel Psychology* 51 (1998), p. 88. Véase también Jan Selmer, "Psychological Barriers to Adjustment of Western Business Expatriates in China: Newcomers vs. Long Stayers", *International Journal of Human Resource Management* 15, núms. 4-5 (junio/agosto de 2004), pp. 794-815.
23. Gary Insch y John Daniels, "Causes and Consequences of Declining Early Departures from Foreign Assignments", *Business Horizons* 46, núm. 6 (noviembre-diciembre de 2002), pp. 39-48.
24. Paula Caliguri, "The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriates' Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance", *Personnel Psychology* 53, núm. 1 (primavera de 2000), pp. 67-88.
25. Jan Selmer, "Expatriation: Corporate Policy, Personal Intentions and International Adjustment", *International Journal of Human Resource Management* 9, núm. 6 (diciembre de 1998), pp. 997-1007. Véase también Barbara Myers y Judith K. Pringle,

- “Self-Initiated Foreign Experience as Accelerated Development: Influences of Gender”, *Journal of World Business* 40, núm. 4 (noviembre de 2005), p. 421.
26. Hung-Wen Lee y Ching Hsing, “Determinants of the Adjustment of Expatriate Managers to Foreign Countries: An Empirical Study”, *International Journal of Management* 23, núm. 2 (2006), pp. 302-311.
 27. Sunkyu Jun y James Gentry, “An Exploratory Investigation of the Relative Importance of Cultural Similarity and Personal Fit in the Selection and Performance of Expatriates”, *Journal of World Business* 40, núm. 1 (febrero de 2005), pp. 1-8. Véase también Jan Selmer, “Cultural Novelty and Adjustment: Western Business Expatriates in China”, *International Journal of Human Resource Management* 17, núm. 7 (2006), pp. 1211-1222.
 28. Discutido en Charles Hill, *International Business* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), pp. 511-515. Véase también Julia Richardson, “Self-Directed Expatriation: Family Matters”, *Personnel Review* 35, núm. 4 (julio de 2006), pp. 469-486.
 29. Charlene Solomon, “One Assignment, Two Lives”, *Personnel Journal* (mayo de 1996), pp. 36-47; Michael Harvey, “Dual-Career Couples During International Relocation: The Trailing Spouse”, *International Journal of Human Resource Management* 9, núm. 2 (abril de 1998), pp. 309-330.
 30. Barbara Anderson, “Expatriate Selection: Good Management or Good Luck?”, *International Journal of Human Resource Management* 16, núm. 4 (abril de 2005), pp. 567-583.
 31. Michael Schell, citado en Charlene Marmer Solomon, “Success Abroad Depends on More than Job Skills”, p. 52.
 32. Carla Joinson, “Cutting Down the Days”, *HR Magazine* (abril de 2000), pp. 90-97; “Employers Shortened Assignments of Workers Abroad”, *BNA Bulletin to Management* (4 de enero de 2001), p. 7.
 33. Eric Krell, “Budding Relationships”, *HR Magazine* 50, núm. 6 (junio de 2005), pp. 114-118.
 34. Helene Mayerhofer *et al.*, “Flexpatriate Assignments: A Neglected Issue in Global Staffing”, *International Journal of Human Resource Management* 15, núm. 8 (diciembre de 2004), pp. 1371-1389.
 35. Michael Harvey *et al.*, “Global Virtual Teams: A Human Resource Capital Architecture”, *International Journal of Human Resource Management* 16, núm. 9 (septiembre de 2005), pp. 1583-1599.
 36. Martha Frase, “International Commuters”, *HR Magazine* (marzo de 2007), pp. 91-96.
 37. John Daniels y Lee Radebaugh, *International Business*, p. 767. Véase también Carlos Castillo, “Collective Labor Rights in Latin America and Mexico”, *Relations Industrielles/Industrial Relations* 55, núm. 1 (invierno de 2000), p. 59.
 38. Arvind Phatak, *International Dimensions of Management* (Boston: PWS Kent, 1989), pp. 106-107.
 39. *Ibid.*, p. 106.
 40. Daniels y Radebaugh, *International Business*, p. 767.
 41. *Ibid.*, 769; Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 106.
 42. Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 108.
 43. Daniels y Radebaugh, *International Business*, p. 769.
 44. “DOL Releases Final Rule Amending Filing, Processing of Foreign Labor Certifications”, *BNA Bulletin to Management* (11 de enero de 2005), p. 11.
 45. Leslie Klass, “Fed Up with High Costs, Companies Winnow the Ranks of Career Expats”, *Workforce Management* (octubre de 2004), pp. 84-88.
 46. *Ibid.*, p. 769; Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 106.
 47. Timothy Dwyer, “Localization’s Hidden Costs”, *HR Magazine* (junio de 2004), pp. 135-144.
 48. Con base en Pamela Babcock, “America’s Newest Export: White Collar Jobs”, *HR Magazine* (abril de 2004), pp. 50-57.
 49. Howard Perlmutter, “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business* 3, núm. 1 (enero-febrero de 1969), pp. 11-14, discutido en Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 129. Véase también Helen Deresky, *International Management* (Upper Saddle River NJ: Pearson, 2008), p. 343.
 50. Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 129.
 51. *Ibid.*
 52. Hill, *International Business*, p. 507.

53. *Ibid.*, pp. 507-510.
54. Donald Dowling Jr., "Export Codes of Conduct, Not Employee Handbooks", *The Society for Human Resource Management Legal Report* (enero/febrero de 2007), pp. 1-4.
55. *Ibid.*
56. "SOX Compliance, Corporate Codes of Conduct Can Create Challenges for U.S. Multinationals", *BNA Bulletin to Management* (28 de marzo de 2006), p. 97.
57. Winfred Arthur Jr. y Winston Bennett Jr., "The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success", *Personnel Psychology* 48 (1995), pp. 99-114; tabla en 106-107. Véase también Raymond Edward Branton, "A Multifaceted Assessment Protocol for Successful International Assignees", *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering* 64, núm. 8B (2004), p. 4024.
58. Arthur y Bennett, "The International Assignee", p. 110; Gretchen Spreitzer, Morgan McCall Jr., y Joan Mahoney, "Early Identification of International Executive Potential", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 1 (1997), pp. 6-29.
59. P. Blocklyn, "Developing the International Executive", *Personnel* 66 (marzo de 1989), pp. 44-47. Véase también Paula M. Caligiuri y Jean M. Phillips, "An Application of Self-Assessment Realistic Job Previews to Expatriate Assignments", *International Journal of Human Resource Management* 14, núm. 7 (noviembre de 2003), pp. 1102-1115.
60. Phatak, *International Dimensions of Management*, p. 119.
61. Hilary Harris y Chris Brewster, "The Coffee Machine System: How International Selection Really Works", *International Journal of Human Resource Management* 10, núm. 3 (junio de 1999), pp. 488-500.
62. Kathryn Tyler, "Don't Fence Her In", *HR Magazine* 46, núm. 3 (marzo de 2001), pp. 69-77.
63. *Ibid.*
64. *Ibid.*
65. Valerie Frazee, "Expats Are Expected to Dive Tight In", *Personnel Journal* (diciembre de 1996), p. 31. Véase también Rita Bennett *et al.*, "Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring the Success of National Assignments", *Human Resource Management* 39, núms. 2-3 (verano-otoño de 2000), pp. 239-250.
66. Mark Mendenhall y Gunther Stahl, "Expatriate Training and Development: Where Do We Go from Here?", *Human Resource Management* 39, núms. 2-3 (verano-otoño de 2000), pp. 251-265.
67. Hill, *International Business*, pp. 519-520; Valerie Frazee, "Is the Balance Sheet Right for Your Expats?", *Global Workforce* (septiembre de 1998), pp. 19-26; Stephanie Overman, "Focus on International HR", *HR Magazine* (marzo de 2000): 87-92. Véase también Sheila Burns, "Flexible International Assignee Compensation Plans", *Compensation and Benefits Review* (mayo/junio de 2003), pp. 35-44.
68. Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2006), pp. 280-294. Véase también "China to Levy Income Tax on Expatriates", *Asia Africa Intelligence Wire* (3 de agosto de 2004).
69. Robin White, "A Strategic Approach to Building a Consistent Global Rewards Program", *Compensation & Benefits Review* (julio/agosto de 2005), p. 25.
70. *Ibid.*, pp. 23-40.
71. Hal Gregersen *et al.*, "Expatriate Performance Appraisal in U.S. Multinational Firms", *Journal of International Business Studies* 27, núm. 4 (invierno de 1996), pp. 711-739. Véase también Anne Francesco y Barry Gold, *International Organizational Behavior* (Upper Saddle River NJ: Pearson, 2005), pp. 152-153.
72. "Terrorism Impacts Ability to Import, Export Workers", *BNA Bulletin to Management* (3 de abril de 2002), p. 111.
73. *Ibid.*
74. Frank Jossi, "Buying Protection from Terrorism", *HR Magazine* (junio de 2001), pp. 155-160.
75. Éstos se basan o se citan en Samuel Greengard, "Mission Possible: Protecting Employees Abroad", *Workforce* (agosto de 1997), pp. 30-32.
76. *Ibid.*, p. 32.
77. Carla Joinson, "Save Thousands Per Expatriate", *HR Magazine* (julio de 2002), p. 77.
78. Citado en Leslie Klaff, "The Right Way to Bring Expats Home", *Workforce* (julio de 2002), p. 43.
79. *Ibid.*, p. 43.
80. *Ibid.*, p. 43.

CASOS DE AMPLIO ALCANCE

Bandag Automotive*

Jim Bandag tomó el control de la empresa de refacciones automotrices en 2005, después de ayudar a su padre, quien fundó el negocio, a operarlo durante más o menos 10 años. Con sede en Illinois, Bandag emplea aproximadamente a 300 individuos y distribuye refacciones automotrices (amortiguadores, lámparas, partes de motor, etcétera) a través de dos divisiones, una que ofrece suministros a estaciones de servicio y talleres de reparación, y una segunda que vende refacciones automotrices en cinco tiendas “Bandag Automotive”.

El padre de Jim, y ahora Jim, siempre se han esforzado por mantener el organigrama de Bandag tan sencillo como sea posible. La compañía tiene un contralor de tiempo completo, gerentes para cada una de las cinco tiendas, un gerente que supervisa la división de distribución y el asistente ejecutivo de Jim Bandag. Jim (y su padre, que trabaja medio tiempo) administran el mercado y las ventas.

El asistente ejecutivo de Jim se encarga de las tareas cotidianas de administración de recursos humanos de la empresa; no obstante, subcontratan a otros la mayoría de las actividades de RH, entre quienes se encuentran una agencia de colocaciones que realiza su selección y reclutamiento, un despacho de prestaciones que administra su plan 401(k) y un servicio de nómina que maneja sus cheques. Los sistemas de administración de recursos humanos de Bandag consisten casi por completo en formatos de RH estandarizados que compran a una compañía de insumos para RH, la cual suministra herra-

mientas de RH, que incluyen formatos como solicitudes de empleo, formas de evaluación del desempeño y una prueba de “honestidad” que Bandag usa para clasificar al personal que trabaja en las cinco tiendas. La compañía realiza encuestas salariales informales para saber cuánto pagan otras compañías en el área por posiciones similares, y utiliza dichos resultados para conceder anualmente aumentos salariales por méritos (que, de hecho, serían más precisamente ajustes por el incremento en el costo de la vida).

El padre de Jim toma un enfoque bastante paternal hacia el negocio. Con frecuencia camina por las instalaciones para conversar con sus trabajadores, averiguar cuáles fueron sus problemas e incluso para ayudarles con un préstamo de cuando en cuando (por ejemplo, al enterarse de que uno de los hijos de los trabajadores estaba enfermo, o de que alguien necesitaba cubrir el enganche para una nueva casa). Jim, por otro lado, tiende a ser más hosco, y no disfruta la misma relación cálida con los trabajadores que tiene su padre. Jim no es injusto ni tirano. Simplemente está muy enfocado en mejorar el desempeño financiero de Bandag y, por lo tanto, todas sus decisiones, incluyendo las decisiones relacionadas con RH, por lo general se dirigen a recortar gastos. Por ejemplo, con frecuencia su reacción instintiva es ofrecer menos días de descanso en lugar de más, menos prestaciones que más, y ser menos flexible cuando un trabajador necesita, por ejemplo, algunos días libres adicionales porque uno de sus hijos esté enfermo.

Por ello, quizá no sorprenda que, desde hace algunos años, las ventas y utilidades de Bandag aumentaran de forma significativa, aunque la empresa se encuentre cada vez más enfrascada en conflictos del tipo de RH/igualdad en el empleo. De hecho, ahora Jim pasa un día o dos atendiendo problemas sobre RH. Por ejemplo, Henry Jaques, un trabajador de una de sus tiendas, se presentó ante la asistente ejecutiva de Jim y le dijo que estaba “irritado” por su reciente despido y que probablemente iría a juicio. En la última evaluación del desempeño de Henry, su gerente de tienda indicó que Henry realizaba bien las cuestiones técnicas de su puesto, pero que tenía “serios problemas para interactuar con sus compañeros de trabajo”. Continuamente discutía con ellos y se quejaba con el gerente de la tienda acerca de las condiciones laborales. El gerente de tienda advirtió a Jim que tenía que despedir a Henry porque “estaba envenenando todo el lugar” y que (aunque se siente afligido porque escuchó rumores acerca de que Henry sufría de alguna enfermedad mental) creía que debía irse. Jim autorizó el despido.

Otro problema era Gavin, quien había trabajado para Bandag durante 10 años, y los últimos dos como gerente de una de las cinco tiendas de la compañía. Poco después de que Jim Bandag tomara el control, Gavin le dijo que, de acuerdo con la ley de licencias por motivos familiares y médicos (LMFM), debía tomar una licencia médica para someterse a una cirugía de cadera; Jim autorizó la licencia. Hasta aquí todo iba bien, pero cuando Gavin regresó de su licencia, Jim le informó que habían eliminado su posición. Decidieron cerrar su tienda y abrir una nueva tienda más grande en un centro comercial aproximadamente que está a 1.5 km de distancia, por lo cual contrataron a un nuevo gerente en ausencia de Gavin. Sin embargo, la compañía ofreció a Gavin una posición (no gerencial) en la nueva tienda como vendedor de mostrador, con el mismo salario y las mismas presta-

ciones que tenía antes. Aun así, “este puesto no es similar al que tenía”, insistió Gavin, “no tiene ni remotamente tanto prestigio”. Su argumentación fue que la LMFM requiere que la compañía lo reinserte en la misma posición o una equivalente, y ello significa un puesto de supervisor similar a la que tenía antes de marcharse a su licencia. Jim contestó que esto no era posible y parecían encaminarse hacia una demanda.

En otro signo de los tiempos en Bandag, la contralora de la empresa Miriam, quien había estado en la organización durante aproximadamente seis años, se marchó con una licencia por maternidad durante 12 semanas en 2005 (también según la LMFM) y luego recibió tres semanas adicionales de licencia amparándose en el programa de días por enfermedad extendidos de Bandag. Cuatro semanas después regresó, y preguntó a Jim Bandag si podía trabajar menos horas por semana y pasar aproximadamente un día por semana trabajando desde su casa. Él se rehusó y más o menos dos meses después la despidió. Jim Bandag aclaró: “Lo siento, no tiene nada que ver con sus peticiones relacionadas con el embarazo-alumbramiento, pero tenemos motivos más que suficientes para despedirla –sus presupuestos mensuales han estado retrasados varios días, y tenemos pruebas de que tal vez usted falsificó documentos”. Ella replicó: “No me importa que indique cuáles son sus razones, en realidad me despierta por mi embarazo, y eso es ilegal”.

Jim sentía que estaba en terreno seguro en tanto defendiera la compañía por dichas acciones, aunque no consideró el tiempo y el dinero que tomaría luchar contra cada una. Sin embargo, lo que aprendió durante el almuerzo por parte de un colega minó su confianza acerca de otro caso que Jim estaba seguro que sería un “gol seguro” para su compañía. Jim explicaba a su amigo que un trabajador de mantenimiento de camiones de Bandag solicitó un puesto como conductor de uno de los camiones del departa-

mento de distribución de la compañía, y que Jim lo descartó porque el empleado era sordo. Jim (cuya esposa solía decir que “nadie ha acusado a Jim de ser políticamente correcto”) mencionó a su amigo el aparente absurdo de que una persona sorda le solicitara ser conductor de un camión de reparto. Su amigo, que resultó que trabajaba para UPS, le indicó que la Corte de Apelaciones de Estados Unidos, en el Noveno Circuito, recientemente decidió que UPS había transgredido la ley de estadounidenses con discapacidad (LED) al rehusarse a considerar a trabajadores sordos para puestos como conductores de los vehículos más pequeños de la compañía.

Aunque el padre de Jim está semijubilado, el súbito aumento en la frecuencia de

tales conflictos tipo IOE le causaba problemas, en particular después de tantos años de relativa paz laboral. No obstante, no estaba seguro de qué hacer. Al ceder las riendas de la compañía a su hijo Jim, estaba renuente a insertarse de vuelta en la toma de decisiones operativas de la compañía. Por otro lado, temía que, a corto plazo, tales asuntos requirieran una gran cantidad del tiempo y de los recursos de Jim, y que a largo plazo resultaran ser un signo del porvenir, con problemas como éstos que finalmente abrumarían a Bandag Auto. El padre de Jim llega con usted, pues sabe que es consultor en administración de recursos humanos, y le plantea las siguientes preguntas.

PREGUNTAS

1. Dado el tamaño de Bandag Auto, y cualquiera otra cuestión que conozca al respecto, ¿deberíamos reorganizar la función de administración de recursos humanos y, si es así, por qué y cómo?
2. ¿Qué, si acaso, haría para cambiar y/o mejorar los actuales sistemas, formatos y prácticas de RH que ahora utilizamos?
3. ¿Cree usted que el trabajador que Jim despidió por crear lo que el gerente llamó una relación insidiosa tenga un reclamo legítimo contra la empresa, y si es así, por qué y qué deberíamos hacer al respecto?
4. ¿Es cierto que realmente tenemos que poner a Gavin de vuelta a una posición equivalente, o fue adecuado sólo traerlo de vuelta a un puesto con el mismo salario, y los mismos bonos y prestaciones que tenía antes de su licencia?
5. Miriam, la contralora, básicamente reclama que la compañía se desquita contra ella por embarazarse, y el hecho de que se mencionaran problemas de de-

sempaño únicamente era una cortina de humo. ¿Cree que la CIOE y/o los tribunales estarán de acuerdo con ella y, en cualquier caso, qué debemos hacer ahora?

6. Un trabajador sordo nos solicitó ser personal de reparto y se lo negamos. Ahora nos amenaza con una demanda. ¿Qué deberíamos hacer y por qué?
7. En los 10 años anteriores tan sólo tuvimos una queja laboral similar, y ahora, en los años recientes, hemos tenido cuatro o cinco. ¿Qué deberíamos hacer al respecto? ¿Por qué?

Basado en general en hechos reales, aunque Bandag es una empresa ficticia. Notas fuente para Bandag: “The Problem Employee: Discipline or Accommodation?”, *Monday Business Briefing*, 8 de marzo de 2005, p. n/a; “Employee Says Change in Duties after Leave Violates FMLA”, *BNA Bulletin to Management*, 16 de enero de 2007, p. 24; “Manager Fired Days after Announcing Pregnancy”, *BNA Bulletin to Management*, 2 de enero de 2007, p. 8; “Ninth Circuit Rules UPS Violated ADA by Barring Deaf Workers from Driving Jobs”, *BNA Bulletin to Management*, 17 de octubre de 2006, p. 329.

Angelo's Pizza*

Angelo Camero se crió en el Bronx, Nueva York, y básicamente siempre quiso estar en el negocio de las pizzerías. Cuando era más joven, en ocasiones pasaba horas en la pizzería local, observando al propietario amasar la pasta de la pizza, aplanarla en una gran corteza circular, lanzarla al aire y luego extender sobre ella salsa de tomate en círculos cada vez más grandes. Después de graduarse de la universidad con una especialidad en marketing, regresó directamente al Bronx, donde abrió su primer local Angelo's Pizza, que enfatizaba sus instalaciones limpias y brillantes; su resplandeciente letrero verde, rojo y blanco; y sus ingredientes 100% naturales y frescos. En cinco años, la pizzería de Angelo ya era todo un éxito, de manera que abrió otros tres locales y consideraba vender franquicias de su concepto.

Por ansioso que estuviera por expandirse, sus cuatro años en la escuela de negocios le enseñaron la diferencia entre ser un empresario y ser un gerente. Como empresario/dueño de un negocio modesto, sabía que tenía la ventaja distintiva de poder realizar todas las operaciones por sí mismo. Con sólo una tienda y un puñado de trabajadores, podía tomar todas las decisiones y vigilar la caja registradora, verificar los suministros nuevos, inspeccionar lo que se saca de las instalaciones, y supervisar el servicio personalmente.

Cuando se expandió a tres restaurantes, la situación comenzó a volverse desafiante. Contrató a gerentes para los dos locales nuevos (dos personas que trabajaron con él en el primer local durante varios años) y tan sólo les dio una capacitación mínima del tipo "cómo manejar una tienda", con el supuesto de que, al haber trabajado con él varios años, ya sabían casi todo lo que necesitaban conocer para operar una pizzería. Sin embargo, ya experimentaban problemas de adminis-

tración de recursos humanos, y sabía que no había forma de que pudiera aumentar el número de tiendas que poseía, o (ciertamente) contemplar su idea de vender franquicias, a menos que tuviera un sistema que pudiera repetir en cada nuevo local, para ofrecer al gerente (o al franquiciatario) el conocimiento y la experiencia administrativos necesarios para manejar sus pizzerías. Angelo no tenía un programa de capacitación en el trabajo para enseñar a los gerentes de sus locales cómo operar sus establecimientos. Simplemente (y de manera errónea, como se evidenció) supuso que, al trabajar junto con él, aprenderían cómo hacer las cosas en el trabajo. Puesto que Angelo realmente no tenía un sistema, los nuevos gerentes, en cierto sentido, comenzaron desde bajo cero cuando se enfrentaron a la tarea de administrar una pizzería.

Hay varias cuestiones que preocupan especialmente a Angelo. Encontrar y contratar a buenos empleados era la número uno. Leyó la nueva Encuesta Nacional de la Pequeña Empresa de la Federación Nacional de la Fundación Educativa de Negocios Independientes, y descubrió que 71% de los dueños de negocios pequeños creía que encontrar a trabajadores calificados era "difícil". Más aún, "la búsqueda de empleados calificados se volverá más difícil conforme factores demográficos y académicos" sigan haciendo más difícil encontrar empleados adecuados. Asimismo, al leer la Carta *Kiplinger* un día, notó que casi todo tipo de negocios podría no encontrar a suficientes buenos empleados para contratar. Las empresas pequeñas estaban fundamentalmente en riesgo; la Carta decía: las empresas gigantes pueden subcontratar muchos puestos en el extranjero (en especial aquellos poco calificados), y las compañías más grandes también podrían costear mejores prestaciones y capacitar a sus trabajadores. Las organiza-

*© Gary Dessler, Ph.D.

ciones pequeñas rara vez tienen los recursos o las economías de escala que les faciliten la subcontratación o la instalación de programas de capacitación adecuados, que les permitirían tomar a trabajadores nuevos sin capacitación y convertirlos en individuos habilidosos.

Aunque encontrar suficientes empleados era su mayor problema, encontrar suficientes trabajadores honestos aterraba a Angelo todavía más, quien recordó de uno de sus cursos en la escuela de negocios que, en Estados Unidos, las compañías perdían un total de más de \$400 mil millones al año por robo de los empleados. Como una aproximación burda, eso representaba alrededor de \$9 por trabajador por día y cerca de \$12,000 en pérdidas anuales para una empresa común. Más aún, en particular, los negocios pequeños como el de Angelo estaban en la mira, porque las empresas con menos de 100 trabajadores eran especialmente proclives a sufrir el robo por parte de los empleados. ¿Por qué los negocios pequeños son tan vulnerables? Acaso carecen de experiencia para enfrentar el problema. Lo que es más importante: las empresas pequeñas tienen más probabilidades de contratar a un solo individuo para que realice varias labores, como solicitar suministros y pagar al personal de entrega. Esto menoscaba las verificaciones y los balances de los gerentes, quienes con frecuencia luchan por controlar el robo. Más aún, el riesgo de robo se incrementa drásticamente cuando el negocio se basa principalmente en dinero en efectivo. En una pizzería, muchos clientes llegan y compran sólo una o dos rebanadas y una gaseosa para el almuerzo, y casi todos pagan en efectivo, no con tarjeta de crédito.

Y Angelo no sólo estaba preocupado porque alguien le robara efectivo. Podrían robarle toda la idea del negocio, algo que aprendió por experiencias dolorosas. Él había planeado abrir un restaurante en lo que consideraba sería una ubicación particu-

larmente buena, y pensaba asignar como gerente del local a uno de sus trabajadores actuales. En vez de ello, resultó que este empleado, por decirlo de alguna manera, robó la idea de Angelo, es decir, aquello que éste sabía acerca de clientes y proveedores, dónde comprar masa para pizzas, dónde comprar salsa de tomate, cuánto costaría todo, cómo amueblar la tienda, dónde comprar hornos, la distribución del local: todo. Este trabajador pronto renunció y abrió su propia pizzería, no muy lejos de donde Angelo planeaba abrir su nuevo restaurante.

Que tenía problemas para contratar a buenos empleados, no había duda. El negocio de los restaurantes es particularmente duro cuando se trata de la rotación de personal. Muchos restaurantes cambian de personal a una tasa anual de 200% a 300%; de manera que cada año, cada puesto de trabajo llega a tener una serie de dos o tres individuos que lo cubran. Como dice Angelo: “perdía a dos o tres empleados al mes. Somos un local con gran volumen, y aunque deberíamos tener más o menos seis trabajadores por tienda [para cubrir todas las horas en una semana], tan sólo contábamos con tres o cuatro, de modo que mis gerentes y yo realmente estábamos bajo presión”.

El problema era serio en el nivel de empleados por hora: “Estamos muy agitados en el trabajo por horas”, dijo Angelo. “Los solicitantes llegaban, mis gerentes o yo los contratábamos y no pasábamos mucho tiempo capacitándolos, y los buenos renunciaban frustrados pocas semanas después, mientras con frecuencia los malos empleados eran quienes se quedaban”. Sin embargo, en los últimos dos años, las tres tiendas propiedad de Angelo tuvieron un total de tres gerentes de tienda. “Sólo jadeaban detrás de la puerta”, como lo plantea Angelo, en parte porque, sin buenos trabajadores, su día laboral era complicado. Como regla, cuando un dueño o gerente de negocio pequeño no encuentra a empleados suficientes (o un

individuo no se presenta a trabajar), aproximadamente 80% de las veces el dueño o gerente hacen el trabajo del ausente y el propio. De manera que estos administradores con frecuencia terminaban laborando 7 días a la semana, 10 a 12 horas diarias, y muchos simplemente terminaban exhaustos. Una noche, cuando trabajó en tres puestos él solo, viendo a sus clientes que se marchaban enfadados, Angelo decidió que nunca más contrataría a alguien sólo porque estuviera desesperado, sino que comenzaría a hacer sus contrataciones más racionales.

Angelo sabía que debería tener un proceso de selección más formal. En sus palabras: “Hay una lección que aprender, pues es mucho mejor invertir tiempo antes clasificando y descartando a los candidatos que no se ajusten al perfil requerido, que contratarlos y aguantar su ineficacia.” También sabía que podría identificar muchos de los rasgos que necesitaban sus trabajadores. Por ejemplo, sabía que no todos tienen el temperamento para ser camarero o camarera. Como señala Angelo: “He visto personalidades que calificaron bajo en diligencia o eran demasiado introvertidas, rasgos que evidentemente no se ajustan bien en un camarero o una camarera”.

Como negocio local, Angelo recluta a su personal colocando anuncios clasificados en dos periódicos locales, y se ha “sorprendido” de algunas de las respuestas y experiencias que ha tenido en respuesta a tales anuncios. Muchos de los solicitantes dejaban mensajes de voz (Angelo y los demás trabajadores de la tienda estaban muy ocupados para responder) y a algunos de los solicitantes Angelo simplemente los “descartaba” en la suposición de que la gente sin buenos hábitos para hablar por teléfono tampoco tendrían conductas adecuadas en la tienda. También aprendió rápidamente que debía lanzar una red muy ancha, incluso si sólo contrataba a una o dos personas. A muchos candidatos, según reconoció, sólo los descartó debido a los mensajes que dejaban, y

casi la mitad de quienes programaba para entrevista no se presentaba. Él tomó cursos de administración de recursos humanos, por lo tanto (afirma), “debería saber más”, pero contrató a su personal con base casi exclusivamente en una sola entrevista (ocasionalmente realizó un débil intento por verificar las referencias). En síntesis, su enfoque de RH evidentemente no funcionaba. No obtenía contrataciones suficientes buenas, y las personas que reclutaba con frecuencia eran problemáticas.

¿Qué estaba buscando? Por un lado, individuos corteses orientados al servicio. Por ejemplo, contrató a una trabajadora que muchas veces usaba palabras soeces, incluso frente a un cliente. El tercer día de dicha empleada en el negocio, tuvo que decirle: “Creo que Angelo’s no es el lugar correcto para ti”, y la despidió. Él mismo reconoció: “Me sentí mal, aunque también sabía que todo lo que tengo está relacionado con este negocio, así que no iba a permitir que alguien lo arruinara.” Angelo quiere personas confiables (que se lleguen puntuales todo el tiempo), honestas y que sean flexibles en cuanto a cambiar de responsabilidades y horarios según se requiera.

El negocio de pizzas de Angelo sólo tiene un rudimentario sistema de administración de recursos humanos. Él compró varios formatos de solicitud de empleo en un Office Depot local, y rara vez usa otros formatos de cualquier tipo. Encarga a su contador personal la revisión de los libros de la compañía y el mismo Angelo calcula el salario de cada empleado al final de la semana y expide los cheques. La capacitación se da por completo en el trabajo. Angelo capacita personalmente a cada uno de sus trabajadores. Para quienes van a ser gerentes de tienda, él supone que capacitarán a sus propios trabajadores de la forma en que Angelo capacitó a aquéllos (para bien o para mal, como se evidencia). Angelo paga “un poco arriba” de los salarios vigentes (a juzgar por otros anuncios de clasificados),

pero quizá no sea suficiente para hacer una diferencia significativa en la calidad de los empleados que atrae. Si usted pregunta a Angelo cuál es su reputación como empleador, éste, como la persona cándida y franca que es, probablemente le diría que es un empresario comprensivo, pero testarudo,

que trata a la gente con justicia, cuya reputación empresarial podría sufrir de desorganización, consecuencia de una administración y capacitación inadecuadas. Angelo se acerca a usted para preguntarle varias cuestiones.

PREGUNTAS

1. Mi estrategia consiste en (espero) incrementar el número de tiendas y finalmente convertirlas en franquicias, mientras me enfoco en servir solamente ingredientes frescos de alta calidad. ¿Cuáles son las tres implicaciones específicas de administración de recursos humanos de mi estrategia (incluidas políticas y prácticas específicas)?
2. Identifique y discuta brevemente cinco errores específicos en la administración de recursos humanos que comete actualmente.
3. Desarrolle una entrevista estructurada que pueda usar para contratar a) gerentes de tienda, b) camareros y camareras, y c) personal de mostrador/cocineros de pizzas.
4. Con base en lo que sabe de Angelo's, y lo que sabe por haber visitado pizzerías,

escriba un bosquejo de una cuartilla que muestre específicamente cómo cree usted que Angelo's debería seleccionar a sus trabajadores.

Basado en general en hechos reales, pero Angelo's Pizza es una compañía ficticia. Notas fuente para Angelo's Pizza: Dino Berta, "People Problems: Keep Hiring from Becoming a Crying Game", *Nation's Business News*, 20 de mayo de 2002, vol. 36, tomo 20, pp. 72-74; Ellen Lyon, "Hiring, Personnel Problems Can Challenge Entrepreneurs", *Patriot-News*, 12 de octubre de 2004, p. n/a; Rose Robin Pedone, "Businesses' \$400 Billion Theft Problem", *Long Island Business News*, 6 de julio de 1998, núm. 27, pp. 1B-2B; "Survey Shows Small-Business Problems with Hiring, Internet", *Providence Business News*, 10 de septiembre de 2001, vol. 16, p. 1B; "Finding Good Workers Is Posing a Big Problem as Hiring Picks Up", *Kiplinger Letter*, 13 de febrero de 2004, vol. 81, p. n/a.

Google*

La revista *Fortune* recientemente nombró a Google como la mejor entre las 100 mejores compañías para trabajar, y hay poca duda acerca del porqué. Entre las prestaciones que ofrece están transporte gratuito con Wi-Fi para traer y llevar a los empleados desde el área de la bahía de San Francisco, días por licencia médica ilimitados, viajes anuales para esquiar con todo pagado, alimentos tipo *gourmet* sin costo para el trabajador, cinco médicos gratuitos en las instalaciones,

bonos de \$2000 por dar referencias que concluyan con una nueva contratación, vacunas contra influenza gratuitas, una alberca gigante para zambullirse, cambios de aceite y lavado de autos en la empresa, canchas de voleibol, fiestas de fin de semana, lavadoras y secadoras sin costo en las instalaciones (con detergente gratuito), mesas de ping-pong y futbolines, y además conferencias gratuitas con personas famosas. Para muchos individuos, los alimentos y bocadillos *gourmet* son lo que distingue a Google. Por ejemplo,

*© Gary Dessler, Ph.D.

la directora de recursos humanos, Stacey Sullivan, adora la avena irlandesa con moras frescas en el Plymouth Rock Cafe de la compañía, cerca del grupo de “operaciones de personal” de Google. “En ocasiones sueño con ello”, afirma. El ingeniero Jan Fitzpatrick adora la barra de mariscos en el restaurante Tapis de Google, en el camino hacia el campus Google. Desde luego, también existen las opciones de compra de acciones: cada empleado nuevo obtiene alrededor de 1200 opciones para comprar acciones de Google (recientemente valían alrededor de \$480 por acción). De hecho, docenas de los primeros trabajadores contratados por Google (“googlers”) ya son multimillonarios gracias a las acciones de la empresa.

Por su parte, los *googlers* comparten ciertas características. Suelen ser brillantes, y estar orientados hacia el equipo (el trabajo en equipo es la norma, especialmente para los proyectos grandes) y muy motivados. *Fortune* los describe como individuos que “casi universalmente” se ven a sí mismos como las personas más interesantes del mundo, y quienes parecen despreocupados en el exterior, pero son del tipo A (enormemente comprometidos y dirigidos a metas) en el interior. También son súper-trabajadores intensos (lo cual tiene sentido, pues no es raro que los ingenieros estén en los pasillos a las 3 A.M. debatiendo alguna nueva solución matemática para un problema de búsqueda en Google). Están tan orientados al equipo que, cuando trabajan en los proyectos, no es extraño que un equipo Google deje sus más grandes y espaciosas oficinas, y se concentre en una sala de conferencias pequeña, donde puedan “hacer las cosas”. Históricamente, los *googlers* por lo general se gradúan con excelentes calificaciones en las mejores universidades, como Stanford, Harvard y MIT. Durante muchos años, Google ni siquiera consideraría contratar a alguien con menos de 3.7 de promedio (donde 4 es la máxima calificación

posible); en tanto que también sondeaba profundamente en el porqué detrás de cualquier calificación B. Google tampoco contrataría a lobos solitarios, ya que busca a personas que trabajen en conjunto y a quienes también tengan intereses diversos (los intereses estrechos o habilidades insuficientes son una decepción en la empresa). Google también quiere individuos con potencial creciente. La compañía se expande tan rápido que necesitan contratar a gente que sea capaz de conseguir promociones cinco o seis veces: únicamente mediante la contratación de tales personas sobrecalificadas, dicen, pueden estar seguros de que los empleados podrán mantenerse al ritmo conforme Google y sus departamentos se amplían.

Los salarios iniciales son altamente competitivos. Los ingenieros experimentados comienzan en alrededor de \$130,000 al año (más aproximadamente 1200 acciones en opciones de compra, como se mencionó), y los nuevos posgraduados en gestión empresarial esperarían entre \$80,000 y \$120,000 anuales (y menores concesiones de opciones). Más recientemente, Google tenía alrededor de 10,000 miembros de personal, muy por arriba de su inicio hace algunos años con tan sólo tres trabajadores en una cochera rentada.

Desde luego, en una compañía que crece desde tres empleados hasta 10,000, y desde valor cero hasta cientos de miles de millones de dólares en aproximadamente cinco años, quizá sería un detalle sin importancia hablar de “problemas”; sin embargo, no hay duda de que tal crecimiento acelerado sí enfrenta a la administración de Google, y en particular a su grupo de “operaciones de personal”, con algunos grandes desafíos. Veamos algunos de ellos.

Antes que todo, Google, como se mencionó, tiene una operación de 24 horas, y con ingenieros y otras personas frecuentemente dirigiendo a gente que trabaja toda la noche para completar sus proyectos, la compañía necesita ofrecer un paquete de servi-

cios y prestaciones financieras que apoyen ese tipo de estilo de vida, y que ayude a sus empleados a mantener un sano equilibrio entre trabajo y vida familiar.

Como otro desafío, el enorme éxito financiero de Google es una espada de doble filo. Mientras por lo general Google gana la carrera de reclutamiento cuando se trata de competir por nuevos empleados contra firmas como Microsoft o Yahoo, Google necesita realmente alguna forma para contener una marea creciente de jubilaciones. La mayoría de los *googlers* todavía están al final de sus veinte y a principio de sus treinta; pero muchos se han vuelto tan ricos gracias a sus opciones de compra de acciones de Google, que pueden financiarse su retiro. Una ingeniera de 27 años de edad recibió un premio del fundador por un millón de dólares debido a su trabajo en el programa de búsqueda para computadoras de escritorio, y no pensaría en retirarse “salvo para comenzar su propia compañía”. Asimismo, un ex vicepresidente de ingeniería se jubiló (con sus ganancias por acciones de Google) para seguir su amor por la astronomía. El ingeniero que ideó Gmail se jubiló recientemente (a los 30 años de edad).

Otro reto es que el trabajo no únicamente requiere muchas horas, sino también llega a ser muy tenso. Google es un entorno demasiado orientado hacia los números. Por ejemplo, considere una reunión semanal típica de diseño de interfaz de usuario de Google. Marisa Meyer, la vicepresidenta de la compañía para productos de búsqueda y experiencia del usuario, dirige la reunión, donde sus empleados desarrollan la apariencia y sensación de los productos de Google. Sentados alrededor de una mesa de juntas hay más o menos una docena de *googlers*, que escriben en sus laptops. Durante la reunión de dos horas, Meyer necesita evaluar varias propuestas de diseño, que van desde retoques menores hasta la plantilla completa de un nuevo producto. Previamente ella

asigna a cada presentación una duración preestablecida, y un gran reloj digital sobre la pared marca los segundos. Los presentadores deben exponer rápidamente sus ideas, aunque también necesitan manejar preguntas como “¿qué hacen los usuarios si la *pestaña* se movió del lado de la página a la parte superior?” Más aún, todo se trata de números: nadie en Google diría alguna vez, por ejemplo, “la *pestaña* se ve mejor en rojo”: necesita demostrar su punto de vista. Los presentadores deben llegar armados con resultados experimentales útiles, que muestren, digamos, que cierto porcentaje prefiere rojo o algún otro color. Mientras los presentadores responden dichas preguntas tan rápidamente como sea posible, el reloj digital sigue marcando, y cuando se agota el tiempo asignado, la presentación debe terminar, y el siguiente equipo inicia su turno. Es un ambiente duro y tenso, y los *googlers* deben hacer su tarea.

El crecimiento también podría socavar la cultura de “los forajidos que cambian al mundo” que impulsó los servicios que hicieron famosa a Google. Incluso el cofundador Sergi Brin está de acuerdo con que Google se arriesga a volverse menos “estrafalario” conforme crece. Para parafrasear a uno de sus altos directivos, la parte difícil de cualquier negocio es conservar ese espíritu innovador original de pequeño negocio, incluso conforme la compañía se expande.

Crear la cultura correcta resulta muy desafiante ahora que Google es verdaderamente global. Por ejemplo, Google trabaja duro para ofrecer las mismas prestaciones financieras y de servicios en cada lugar donde realiza negocios alrededor del mundo; sin embargo, no puede ajustar exactamente sus prestaciones en cada país debido a leyes internacionales y aspectos de tributación internacionales. Brindar las mismas prestaciones en todas partes es más importante de lo que parecería inicialmente. Todas estas prestaciones hacen la vida más

sencilla para el personal de Google, y les ayuda a lograr un equilibrio entre trabajo y vida familiar. Lograr ese equilibrio correcto es el meollo de la cultura de Google, pero también se vuelve más desafiante conforme la empresa crece. Por un lado, Google espera que todos sus empleados trabajen demasiado duro; y por otro lado, se da cuenta de que necesita ayudarlos a mantener cierto tipo de equilibrio. Como indica un gerente: Google reconoce “que trabajamos duro, pero que el trabajo no es todo”.

La selección de personal constituye otro reto. Aunque ciertamente Google no carece de solicitantes, atraer a los candidatos adecuados es crucial si Google quiere continuar creciendo exitosamente. Trabajar en Google requiere un conjunto especial de características, y clasificar a los empleados resulta más fácil si desde el inicio recluta a las personas correctas. Por ejemplo, necesitan atraer a gente que sea superbrillante, ame el trabajo, goce de la diversión, sea capaz de manejar el estrés y también tenga intereses externos y flexibilidad.

Conforme la compañía crece internacionalmente, también enfrenta el considerable desafío de reclutar y desarrollar personal en el extranjero. Por ejemplo, ahora Google está utilizando en Europa una nueva estructura vertical basada en mercado, para atraer a más empresas anunciantes a su motor de búsqueda. (Por estructura vertical basada en mercado, Google entiende enfocarse en sectores industriales verticales clave como viajes, ventas al menudeo, automotriz y tecnología). Para construir desde cero tales agrupamientos industriales en el extranjero, Google promovió a su ex jefe de su grupo de servicios financieros estadounidense como el director de mercados verticales para Europa; él se mudó ahí recientemente. Por lo tanto, Google busca líderes para cada uno de sus grupos industriales verticales en todos sus territorios europeos clave. Cada una de esas cabezas de mercado vertical tendrá que

influir en sus sectores de mercado (ventas al menudeo, viajes, etcétera), de manera que Google pueda atraer a nuevos anunciantes. Más recientemente, Google ya tenía alrededor de 12 oficinas en Europa, y su oficina en Londres triplicó su tamaño a 100 empleados en tan sólo dos años.

No obstante, quizás el mayor reto que enfrenta Google sea mejorar su sistema de selección de empleados, ahora que la compañía debe contratar a miles de individuos cada año. Cuando Google inició actividades, los candidatos a puestos de trabajo por lo general sufrían a través de una docena de entrevistas en persona o más, y los estándares eran tan elevados que incluso los solicitantes con varios años de buena experiencia laboral a menudo eran descartados si tenían únicamente calificaciones universitarias promedio. Recientemente, sin embargo, incluso los cofundadores de Google reconocieron a los analistas de seguridad que establecer un parámetro tan extraordinariamente elevado para contratar estancaba la expansión de Google. Durante sus primeros años, un cofundador de la empresa entrevistaba a casi todos los candidatos antes de contratarlos, e incluso en la actualidad uno de ellos todavía revisa las calificaciones de todos antes de hacerle una oferta final.

La experiencia de un candidato ilustra lo que Google enfrenta. Entrevistaron a un candidato de 24 años de edad para un puesto de comunicaciones corporativas en Google. Primero, Google estableció contacto con el candidato en mayo y, luego, después de dos entrevistas telefónicas, lo invitó a las oficinas centrales. Ahí tuvo entrevistas separadas con alrededor de seis personas y fue invitado a almorzar en una cafetería de Google. También le asignaron varias actividades “de tarea”, que incluían un comunicado personal y un plan de marketing. En agosto, Google invitó al candidato para que regresara a una segunda vuelta que –dijeron– implicaría otras cuatro o cinco entrevistas. Mientras tanto, el solicitante decidió que trabajaría

mejor en una empresa recién fundada, y aceptó otro puesto con un nuevo proveedor de mensajería instantánea basada en la Web.

El nuevo jefe de recursos humanos de Google, un ex ejecutivo de GE, afirma que Google busca encontrar el equilibrio correcto entre permitir que Google y el candidato se conozcan entre sí, mientras también se mueven rápidamente. Para tal objetivo, Google recientemente aplicó una encuesta a todos sus empleados actuales, con la intención de identificar las características que se correlacionan con el éxito en Google. En la encuesta, los empleados tenían que responder a preguntas rela-

cionadas con aproximadamente 300 variables, como el desempeño en pruebas estandarizadas, qué edad tenían cuando usaron por primera vez una computadora y cuántos idiomas extranjeros hablaban. El equipo de encuestas de Google regresó y comparó las respuestas contra los 30 o 40 factores de desempeño laboral que tenían para cada empleado. Por lo tanto, identificaron grupos de características que Google podía enfocar mejor durante el proceso de contratación. Google también intenta avanzar de las entrevistas abiertas que tenía en el pasado hacia un proceso más estructurado.

PREGUNTAS

1. ¿Qué opina usted acerca de la idea de Google de correlacionar los rasgos personales, a partir de las respuestas de los trabajadores a la encuesta, con su desempeño, y luego utilizarlos como base para clasificar a los candidatos? En otras palabras, ¿es una buena idea? Explique su respuesta.
2. Las prestaciones que da Google evidentemente representan un gasto enorme. Con base en lo que sabe usted acerca de Google y lo que leyó en este libro, ¿cómo defendería todas esas prestaciones si usted hiciera una presentación a los analistas de seguridad que evaluaron el desempeño de Google?
3. Si quisiera contratar a la gente más brillante, ¿cómo procedería para reclutarla y seleccionarla?
4. Para apoyar su estrategia de crecimiento y expansión, Google quiere (entre otros rasgos) a personas que sean superbrillantes y trabajen duro, con frecuencia todo el día, y que sean flexibles y conserven un equilibrio entre trabajo y vida familiar. Mencione cinco políticas o prácticas de RH específicas que crea que Google haya implementado o deba implementar para apoyar su estrategia, y explique su respuesta.
5. ¿Qué tipo de factores cree que deberá tomar en consideración Google conforme busca transmitir su cultura, sus sistemas de retribución y su forma de hacer negocios, a sus operaciones en el extranjero?
6. Dado el tipo de valores y cultural que Google aprecia, describa brevemente cuatro actividades específicas que sugiere deban seguir durante la inducción de los nuevos trabajadores.

Notas fuente para Google: "Google Brings Vertical Structure to Europe", *New Media Age*, 4 de agosto de 2005, p. 2; Debbie Lovewell, "Employer Profile-Google: Searching for Talent", *Employee Benefits*, 10 de octubre de 2005, p. 66; "Google Looking for Gourmet Chefs", *Internet Week*, 4 de agosto de 2005, p. n/a; Douglas Merrill, "Google's 'Googley' Culture Kept Alive by Tech", *eWeek*, 11 de abril de 2006, p. n/a; Robert Hof, "Google Gives Employees Another Option", *BusinessWeek Online*, 13 de diciembre de 2005, p. n/a; Kevin Delaney, "Google Adjusts Hiring Process as Needs Grow", *Wall Street Journal*, 23 de octubre de 2006, pp. B1, B8; Adam Lishinsky, "Search and Enjoy", *Fortune*, 22 de enero de 2007, pp. 70-82.

Muffler Magic*

Muffler Magic es una cadena de 25 centros de servicio automotriz de rápido crecimiento en el estado de Nevada. Originalmente comenzó hace 20 años como un taller de reparación de silenciadores (mofles) de Ronald Brown, y la cadena se expandió rápidamente hacia nuevas ubicaciones, y conforme lo hizo Muffler Magic también aumentó los servicios que proporcionaba, desde sustitución de silenciadores hasta cambios de aceite, ajuste de frenos y reparación de motor. En la actualidad, uno puede llevar un automóvil a un taller Muffler Magic básicamente para cualquier tipo de servicio, desde llantas hasta silenciadores pasando por reparación de motor.

El servicio automotriz es un negocio complicado. El dueño del taller básicamente depende de la calidad del personal de servicio que contrata y retiene, y los mecánicos más calificados ven fácil tomar sus cosas y marcharse con una empresa que pague un poco más. También es un ramo donde la productividad es muy importante. El gasto individual más grande, por lo general, es el costo de mano de obra. Los concesionarios de servicios automotrices no sólo integran las diversas reparaciones en los precios que cobran a sus clientes, sino que cobran con base en tasas industriales estandarizadas para trabajos como cambio de bujías o reparación de fugas en el radiador. Por lo tanto sí, por ejemplo, alguien lleva un auto por un alternador nuevo, y el número estándar de horas por cambiar esa parte es una hora, pero al mecánico le toma dos horas, el dueño del centro de servicio terminará con menor ganancia por la transacción.

La calidad también es un problema constante. Por ejemplo, “revisar y volver a hacer el trabajo” recientemente ha sido un problema en Muffler Magic. Recientemente una cliente llevó un vehículo a Muffler Magic

para sustituir las almohadillas de los frenos, tarea que el taller realizó para ella. Por desgracia, cuando la cliente se marchó, sólo avanzó dos calles antes de descubrir que no tenía potencia de frenado en absoluto. Simplemente fue afortunado que hubiera ido tan lento que pudo detener el auto al impactarlo suavemente contra un parachoques de estacionamiento. Después se evidenció que el mecánico que sustituyó las zapatas no ajustó adecuadamente una junta en el freno hidráulico y el líquido para frenos se fugó, lo cual dejó al auto sin potencia de frenado. En un problema similar el mes anterior a éste, un mecánico (diferente) sustituyó la correa del ventilador, pero olvidó reabastecer el líquido del radiador; el auto de dicho cliente se sobrecalentó antes de avanzar cuatro calles y Muffler Magic tuvo que sustituir todo el motor. Desde luego, los problemas como éste no sólo reducen la rentabilidad y las ganancias de la compañía, sino que, repetidas muchas veces, tienen el potencial de arruinar la reputación de Muffler Magic por los comentarios interpersonales negativos.

Organizacionalmente, Muffler Magic emplea a cerca de 300 personas en total, y Ron opera su compañía con ocho gerentes, entre quienes se incluyen Brown como presidente, un contralor, un director de compras, un director de marketing y el gerente de recursos humanos. También cuenta con tres gerentes regionales a quienes reportan los ocho o nueve gerentes de centros de servicio en cada área de Nevada. Durante los últimos dos años, conforme la compañía abría nuevos centros de servicio, las utilidades de toda la compañía disminuyeron en realidad, en vez de incrementarse. En parte, tal disminución en las ganancias quizá refleje el hecho de que Ron Brown descubrió que cada vez es más difícil administrar el crecimiento en sus operaciones

*© Gary Dessler, Ph.D.

(“Abarcas más de lo que puedes tomar”, es como lo plantea la esposa de Ron).

La compañía sólo tiene los sistemas de RH más básicos. Usan un formato de solicitud que el gerente de recursos humanos modificó de uno que descargó de la Web, y usan formatos estándar para solicitud de cambio de horario del empleado, formas de ingreso, formas I-9 y similares que compran de una tienda que abastece material para la administración de recursos humanos. La capacitación es totalmente en el trabajo. Esperan que los técnicos experimentados que contratan lleguen al trabajo completamente capacitados; como vimos, para tal fin, los gerentes del centro de servicios por lo general plantean a los candidatos a dichos puestos preguntas básicas acerca del comportamiento, que esperan les ofrezcan una ventana hacia las habilidades de dichos solicitantes. Sin embargo, la mayoría de los otros técnicos que contratan para hacer trabajos como rotación de llantas, reparación de almohadillas de frenos y sustitución de silenciadores no están capacitados ni tienen experiencia. Serán capacitados ya sea por el gerente del centro de servicios o por técnicos más experimentados, directamente en el trabajo.

Ron Brown enfrenta muchos problemas de tipo de RH. Uno, como él dice, es que enfrenta la “tiranía de lo inmediato” cuando se trata de contratar a empleados. Aunque está bien decir que debería seleccionar cuidadosamente a cada trabajador, y comprobar sus referencias y ética laboral, desde un punto de vista práctico, con 25 centros que operan, los gerentes del centro por lo general sólo contratan a cualquiera que parezca respirar, siempre y cuando responda a algunas preguntas de entrevista básicas acerca de la reparación de automóviles, como “¿cuál cree usted que sea el problema si se sobrecalienta un Camry 2001, y qué haría al respecto?”

La seguridad de los trabajadores también es un problema. Un centro de servicio automotriz quizá no sea el tipo de taller más peligroso; sin embargo, sí es potencialmente riesgoso. Los empleados usan herramientas filosas, suelos y herramientas grasos, y partes de motor que se mueven rápidamente, incluidas aspas. En ocasiones las temperaturas son extremadamente calientes (por ejemplo, en silenciadores y motores). Existen algunas cuestiones básicas que un gerente de servicio puede hacer para garantizar más seguridad, como insistir en que todos los derrames de aceite se limpien de inmediato. Sin embargo, desde un punto de vista práctico, hay algunas formas de franquear muchos de los problemas, como cuando el técnico debe verificar un motor mientras está en operación.

Como la rentabilidad de Muffler Magic disminuye en vez de aumentar, el gerente de recursos humanos de Brown considera realmente que el principal problema es de índole financiera. Como dice: “Uno obtiene aquello por lo que paga” cuando se trata de empleados, y si a los técnicos se les remunera mejor que en la competencia, entonces se consiguen mejores técnicos, quienes hacen su trabajo mejor y permanecen más tiempo con la compañía; por lo tanto, así suben las ganancias. De esta manera, el gerente de RH programó una reunión entre él mismo, Ron Brown, y una profesora de negocios que imparte la cátedra de administración de la remuneración en una universidad local. El gerente de RH pidió a la profesora que pasara una semana observando cada uno de los centros de servicio, analizara la situación y regresara con un plan de remuneración que abordara los problemas de calidad y productividad de Muffler Magic. En dicha reunión, la profesora hizo tres recomendaciones básicas para cambiar las políticas de remuneración de la compañía.

Número uno, señala que descubrió que Muffler Magic sufre de lo que ella llama “presentismo”; en otras palabras, los empleados se arrastran al trabajo incluso cuando están enfermos, porque la compañía no les paga en absoluto si se ausentan: no hay días por licencia médica. En sólo unos cuantos días la profesora no podría cuantificar adecuadamente cuánto pierde Muffler Magic por tal situación. Sin embargo, de lo que pudo ver en cada taller, por lo general hay uno o dos técnicos que trabajan con varias enfermedades como resfriados, y le pareció que cada una de estas personas tal vez en realidad sólo trabajaba la mitad del tiempo (aunque se les pagara todo el día). De este modo, por 25 centros de servicio por semana, Muffler Magic bien podría perder 125 o 130 días de personal por semana de trabajo. La profesora sugiere que Muffler Magic comience a permitir a todos tomar tres días por enfermedad pagados al año, una sugerencia razonable. No obstante, como manifiesta Ron Brown: “Ahora sólo perdemos alrededor de medio día de paga por cada empleado que viene y trabaja de manera improductiva; con su sugerencia, ¿no perderíamos todo el día?” La profesora afirma que evaluará eso.

Segundo, la profesora también recomienda asignar a los técnicos en un plan de remuneración por habilidad. Veamos básicamente lo que sugiere. Dar a cada técnico una calificación en letra (A, B, C, D y E) con base en el nivel de habilidad y capacidades particulares de dicho técnico. Un técnico “A” es un líder de equipo y debe demostrar que tiene habilidades excelentes para el diagnóstico de problemas, así como la capacidad de supervisar y dirigir a otros técnicos. En el otro extremo, un técnico “E” por lo general sería un aprendiz nuevo con escasa capacitación técnica. Los otros técnicos quedan entre estos dos niveles, con base en sus habilidades y capacidades individuales.

En el sistema de la profesora, el técnico “A” o líder de equipo asignaría y supervi-

saría todo el trabajo efectuado dentro de su área, pero usualmente no hará reparaciones mecánicas por sí mismo. El líder de equipo hace el diagnóstico del problema, supervisa y capacita a los otros técnicos, y prueba el vehículo antes de regresarlo al cliente. Con este plan, cada técnico recibiría un salario por hora garantizado dentro de cierto rango, por ejemplo:

Técnico A = \$25 a \$30 por hora

Técnico B = \$20 a \$25 por hora

Técnico C = \$15 a \$20 por hora

Técnico D = \$10 a \$15 por hora

Técnico E = \$8 a \$10 por hora

Tercero, para abordar directamente el asunto de la productividad, la profesora recomienda que, al final de cada jornada laboral, cada gerente de servicio calcule la productividad de cada técnico-equipos por el día y, luego, al final de cada semana. Ella sugiere publicar de manera destacable la productividad operativa total para su revisión diaria. Entonces los técnicos, como grupo, obtendrían bonos semanales en efectivo con base en su productividad. Para calcular la productividad, la profesora recomienda dividir las horas de trabajo totales facturadas, entre las horas de trabajo pagadas a los técnicos; en otras palabras: el total de horas trabajadas facturadas *divididas entre* el total horas pagadas a los técnicos.

Al hacer cierta investigación, la profesora indica que el promedio nacional para productividad laboral en la actualidad es de alrededor de 60%, y que sólo los centros de servicio mejor operados logran 85% o más. *Grosso modo*, Muffler Magic alcanzaba más o menos el promedio industrial, alrededor de 60%; en otras palabras, facturaban, por ejemplo, aproximadamente 60 horas por cada 100 horas que en realidad debían pagar a los técnicos por hacer los trabajos. (Desde luego, esto no era totalmente responsabilidad de los técnicos. Éstos cuentan con tiempo de descanso y para comidas, y si cierto día o cierta semana un centro de servicio específico sen-

cillamente no tiene suficiente trabajo, entonces muchos técnicos bien pueden sentarse a descansar en espera de que llegue el siguiente automóvil.) La profesora recomienda establecer una meta de eficiencia laboral de 80% y publicar los resultados de productividad diarios de cada equipo en el centro de trabajo, de manera que se ofrezca a los equipos retroalimentación adicional. Ella recomienda que, si al final de una semana el equipo es capaz de incrementar su tasa de productividad desde los actuales 60% hasta 80%, entonces dicho equipo obtendría un bono de paga semanal adicional de 10%. Después, por cada aumento de 5% en productividad por arriba de 80%, los técnicos recibirían un bono semanal adicional de 5%. (De este modo, si el salario semanal normal de un técnico es de \$400, ese empleado conseguiría \$40 adicionales al final de la semana, siempre y cuando su equipo avanzara de la productividad de 60% a la productividad de 80%.)

Después de la reunión, Ron Brown agradeció a la profesora sus recomendaciones y le dijo que lo pensaría y se comunicaría con ella. Después de la reunión, al ir camino a casa, Ron ponderaba qué debía hacer. Tenía que decidir si instituía la política de licencias por enfermedad de la profesora, y si implementaba su plan de incentivos y remuneración. No obstante, antes de implementar algo, quería asegurarse de que entendió el contexto donde tomaría su decisión. Por ejemplo, ¿realmente Muffler Magic tenía un problema de remuneración por incentivos, o los problemas eran más amplios? Más aún, ¿cómo, si acaso, el plan de incentivos de la profesora impactaría la calidad del trabajo que los equipos realizaban? ¿Y en verdad deberían comenzar a pagar por días de licencia por enfermedad? Ron Brown tenía mucho en qué pensar.

PREGUNTAS

1. Escriba un resumen de una página que incluya tres o cuatro recomendaciones que haría usted con respecto a cada función de RH (reclutamiento, selección, capacitación, etcétera) que considere ahora Ron Brown debería tratar con su gerente de RH.
2. Desarrolle un formato de entrevista estructurada de 10 preguntas que puedan usar los gerentes de centro de servicios de Ron Brown para entrevistar a técnicos experimentados.
3. Si usted fuera Ron Brown, ¿implementaría la recomendación de la profesora que atiende el asunto del “presentismo”?; en otras palabras: ¿comenzaría a pagar por días de licencia por enfermedad? ¿Por qué?
4. Si usted aconsejara a Ron Brown, ¿le recomendaría implementar los planes

de remuneración basados en habilidades y de remuneración por incentivos de la profesora como los propone? ¿Por qué? ¿Los implementaría con modificaciones? Si los modificara, especifique cuáles considera que deberían ser dichas modificaciones y por qué.

Basado en general en hechos reales, pero Muffler Magic es una compañía ficticia. Este caso se basa principalmente en información de Drew Paras, “The Pay Factor: Technicians’ Salaries Can Be the Largest Expense in a Server Shop, as well as the Biggest Headache. Here’s How One Shop Owner Tackled the Problem”, *Motor Age*, noviembre de 2003, pp. 76-79; véase también Jennifer Pellet, “Health Care Crisis”, *Chief Executive*, junio de 2004, pp. 56-61; “Firms Press to Quantify, Control Presenteeism”, *Employee Benefits*, 1 de diciembre de 2002, p. n/a.

BP en la ciudad de Texas*

En marzo de 2005, una explosión e incendio en la refinería de la ciudad de Texas de la British Petroleum (BP) mató a 15 personas y lesionó a 500 más en el peor accidente industrial estadounidense ocurrido en más de 10 años. El desastre activó tres investigaciones: una investigación interna por parte de BP, otra de Junta de Seguridad Química Estadounidense, y otra más como investigación independiente del ex Secretario de Estado, James Baker, y un panel de 11 miembros (que fue organizada a petición de BP).

Para ubicar en contexto los resultados de estas tres investigaciones, es útil entender que, con su actual administración, BP ha seguido, durante los últimos 10 años, más o menos, una estrategia que enfatiza tanto el recorte de costos como la rentabilidad. La conclusión básica de las investigaciones fue que el recorte de costos ayudó a comprometer la seguridad en la refinería de la ciudad de Texas. Es útil considerar los hallazgos de cada investigación.

La investigación de la Junta de Seguridad Química (JSC), de acuerdo con Carol Merritt, vocera de la junta, demostró que “la administración global de BP estaba al tanto de los problemas en mantenimiento, gastos e infraestructura mucho antes de marzo de 2005”. Aparentemente, enfrentada con numerosos accidentes anteriores, BP sí realizó algunas mejoras en la seguridad. Sin embargo, se enfocó básicamente en enfatizar los comportamientos de seguridad individuales de los trabajadores, así como el cumplimiento de los procedimientos y, por lo tanto, en reducir las tasas de accidentes de seguridad. El problema (según la JSC) fue que “permanecieron riesgos a la seguridad catastróficos”. Por ejemplo, de acuerdo con la JSC, “se conservaron diseños de equipo inseguros y anticuados, y se toleraron deficiencias inaceptables en mantenimiento

preventivo”. Básicamente, la JSC encontró que los recortes presupuestales de la BP llevaron a un deterioro progresivo en la seguridad en la refinería de Texas. A decir de Merritt: “En una instalación antigua como la de Texas, no es responsable recortar presupuestos relacionados con la seguridad y el mantenimiento, sin antes examinar a profundidad el impacto sobre el riesgo de un accidente catastrófico.”

Al buscar especificidades, la JSC señaló que en 2004 una auditoría interna en las 35 unidades comerciales de BP, incluida la de Texas (la refinería más grande de BP), descubrió fallas de seguridad significativas que todas tenían en común como, por ejemplo, falta de competencia en liderazgo y “conflictos sistémicos subyacentes” (una amplia tolerancia al incumplimiento de las reglas de seguridad básicas y una verificación deficiente de los sistemas y procesos de gestión de la seguridad). Irónicamente, la JSC descubrió que el esfuerzo de prevención de accidentes de BP en Texas logró una reducción de 70% en lesiones de trabajadores en el año anterior a la explosión. Por desgracia, esto significaba simplemente que los trabajadores individuales tenían menos accidentes. El problema más grande y fundamental fue que permaneció la situación potencialmente explosiva inherente a la maquinaria que se deprecia.

La JSC descubrió que la explosión de Texas siguió un patrón de años de grandes accidentes en las instalaciones. De hecho, aparentemente había un promedio de un empleado muerto cada 16 meses en la planta durante los últimos 30 años. La JSC descubrió que el equipo directamente involucrado en la explosión más reciente fue un diseño obsoleto ya discontinuado en la mayoría de las refinerías y plantas químicas, y que no funcionaban piezas clave de su instrumentación. También hubo ejemplos anterior-

*© Gary Dessler, Ph.D.

res donde vapores flamables se liberaban de la misma unidad en los 10 años anteriores a la explosión. En 2003 una auditoría externa se refirió a la infraestructura y los activos de la refinería de Texas como “deficientes” y encontró lo que refirió como una “mentalidad de talonario de cheques”, donde los presupuestos no fueron suficientes para administrar todos los riesgos. En particular, la JSC descubrió que BP implementó un recorte de 25% sobre costos fijos entre 1998 y 2000, y que esto influyó de manera adversa en los gastos de mantenimiento y en los gastos netos, así como en la infraestructura de la refinería. Al continuar, la JSC descubrió que, en 2004, hubo tres grandes accidentes en la refinería que mataron a tres trabajadores.

El propio reporte interno de BP concluyó que los problemas en Texas no fueron de origen reciente, sino que tardaron varios años en desarrollarse. Decía que BP dio pasos para enfrentarlos. Su investigación “no descubrió evidencia de que alguien tomara acciones o decisiones, consciente o intencionalmente, para poner a otros en riesgo”. Según el reporte de BP: “Las razones subyacentes para los comportamientos y acciones mostrados durante el incidente son complejas, y el equipo ha pasado mucho tiempo intentando comprenderlas; es evidente que su desarrollo llevó muchos años, y requerirá acciones concertadas y comprometidas para solucionarlas.” El reporte de BP concluyó que hubo cinco causas subyacentes para la explosión masiva:

- Un ambiente laboral que se erosionó de tal manera que prevalecieron la resistencia al cambio y la falta de confianza
- Las prioridades de seguridad, desempeño y reducción del riesgo no se establecieron, ni reforzaron de manera consistente, por parte de la administración

- Los cambios en la “organización compleja” llevaron a una falta de responsabilidad clara y a una comunicación deficiente
- Insuficientes nivel de conciencia acerca del riesgo y comprensión de la seguridad resultaron en trabajadores que aceptaron niveles de riesgo que, en ese entonces, eran considerablemente mayores en instalaciones comparables
- Falta de sistemas de advertencia temprana adecuados para los problemas, y ningún medio independiente para entender los estándares de deterioro en la planta

El reporte del panel de 11 personas, iniciado por BP pero con gente independiente, presidido por el ex secretario de Estado James Baker, contenía conclusiones y recomendaciones específicas. El panel Baker observó la supervisión de seguridad corporativa de BP, la cultura de seguridad corporativa y los sistemas de administración de la seguridad de procesos en BP en la planta de la ciudad de Texas, así como en otras refinerías de BP.

Básicamente, el panel Baker concluyó que BP no proporcionó liderazgo efectivo en la seguridad de procesos, ni estableció la seguridad como un valor fundamental en las cinco refinerías que observó (incluida la de Texas).

Al igual que la JSC, el panel Baker descubrió que BP enfatizó la seguridad personal en años recientes y, de hecho, mejoró el desempeño en seguridad personal, aunque no corrigió la seguridad de procesos global y, por lo tanto, interpretó erróneamente “la mejoría en las tasas de lesiones personales como el indicio de un proceso de desempeño en seguridad aceptable en sus refinerías estadounidenses”. De hecho, el panel Baker fue más allá: al enfocarse en tales mejoras –un tanto confusas– en las tasas de lesiones personales, BP creó una falsa

sensación de confianza de que abordaba de forma adecuada los riesgos en la seguridad de procesos. También descubrió que la cultura de seguridad en Texas no tiene el ambiente positivo, de confianza y abierto que requiere una cultura de seguridad adecuada. Los otros hallazgos del panel Baker incluyeron:

- BP no siempre aseguró que recursos adecuados fueran asignados de manera efectiva para apoyar o mantener un nivel de desempeño alto en la seguridad de procesos
- El personal de la refinería de BP está “sobrecargado” por iniciativas corporativas
- Los operadores y personal de mantenimiento trabajan a tasas de tiempo extra elevadas
- BP tendió a enfocarse en el corto plazo y su sistema de administración descentralizado y cultura empresarial delegaron criterios sustanciales a los gerentes de planta de la refinería, “sin definir con claridad las expectativas, responsabilidades ni obligaciones de la seguridad de procesos”
- No había una cultura de seguridad de procesos unificadora y común entre las cinco refinerías
- El sistema de administración de la seguridad corporativa de la compañía no garantizó que hubiera cumplimiento oportuno con los estándares y programas internos de la seguridad de procesos
- La dirección ejecutiva de BP o no recibió información específica sobre la refinería que mostrara la existencia de deficiencias en la seguridad de procesos en alguna de las plantas, o no

respondió de manera efectiva ante cualquier información que recibiera¹

El panel Baker hizo varias recomendaciones de seguridad a BP, como las siguientes:

1. La administración corporativa de la compañía debe ofrecer liderazgo en la seguridad de procesos.
2. La compañía tiene que establecer un sistema de administración de la seguridad de procesos que identifique, reduzca y gestione los riesgos en la seguridad de procesos en las refinerías.
3. Se requiere que la empresa se asegure de que sus trabajadores tengan un nivel adecuado de conocimiento y dominio sobre la seguridad de procesos.
4. La compañía debería involucrar “participantes relevantes” en el desarrollo de una cultura de la seguridad de procesos positiva, confiable y abierta en cada refinería.
5. BP debe definir con claridad las expectativas y fortalecer las obligaciones para el desempeño de la seguridad de procesos.
6. BP tiene que coordinar mejor su apoyo a la seguridad de procesos para la organización de la línea de refinación.
7. Es necesario que BP desarrolle un conjunto integrado de indicadores de avances y retrasos en el desempeño, para supervisar efectivamente el desempeño en la seguridad de procesos.
8. BP debería establecer e implementar un sistema efectivo para auditar el desempeño en la seguridad de procesos.
9. La junta directiva de la compañía debe monitorear la implementación de las recomendaciones del panel, así

¹Estos hallazgos y las siguientes sugerencias se basan en “BP Safety Report Finds Company’s Process Safety Culture Ineffective”, *Global Refining & Fuels Report*, 17 de enero de 2007, p. n/a.

como el desempeño continuo de la seguridad de procesos en las refinerías.

10. Se requiere que BP se transforme en un líder industrial reconocido en la administración de la seguridad de procesos.

Al hacer estas recomendaciones, el panel señaló al director general de la compañía en la época, lord Browne, al decir: “En retrospectiva, el panel cree que si Browne hubiera demostrado liderazgo y compromiso comparables en la seguridad de procesos [como lo hizo para responder al cambio climático] eso habría dado como resultado un nivel de seguridad mayor en las refinerías.”

En conjunto, el panel Baker detectó que la alta gerencia de BP no ofreció “liderazgo efectivo” en seguridad. Descubrió que las fallas estuvieron en la parte alta de la organización, en el director general de la compañía y en varios de sus subalternos inmediatos. El

panel Baker destacó la importancia del compromiso de los altos directivos, digamos, por ejemplo, que “es imperativo que el liderazgo de BP marque el ritmo en la seguridad de procesos desde lo alto de la organización y establezca expectativas adecuadas en cuanto al desempeño de la seguridad de procesos”. También dijo que BP “no ofreció liderazgo efectivo para cerciorarse de que, en Estados Unidos, su gerencia y su fuerza laboral de refinación comprendieran qué se esperaba de ellos en cuanto al desempeño en la seguridad de procesos”.

Lord Browne, el gerente general, renunció aproximadamente un año después de la explosión. Más o menos al mismo tiempo, algunos accionistas de BP exigieron a los ejecutivos y la junta directiva de la compañía que ligaran de manera más estrecha sus bonos con la seguridad y el desempeño ambiental de la compañía, a raíz del incidente en Texas.

PREGUNTAS

1. El libro define la ética como “los principios de conducta que rigen a un individuo o grupo” y, específicamente, como los estándares que uno utiliza para decidir cuál debería ser su conducta. ¿En qué medida cree usted que lo sucedido en BP es tanto un fracaso en los sistemas éticos de la compañía, como en los sistemas de seguridad, y cómo defendería su conclusión?
2. ¿Los estándares, políticas y reglas de la Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (ASSO) buscan tratar problemas como los que aparentemente existían en la planta de Texas? Si es así, ¿cómo explicaría el hecho de que problemas como éstos continuaran durante tantos años?
3. Ya que por lo visto hubo al menos tres muertos el año anterior a la gran explosión, y un promedio de alrededor de un trabajador muerto cada 16 meses durante los 10 años anteriores, ¿cómo explicaría el hecho de que las inspecciones obligatorias de la ASSO pasaran por alto tales manifiestas fuentes de eventos catastróficos potenciales?
4. El libro menciona diversas sugerencias acerca de “cómo prevenir accidentes”. Con base en lo que sabe acerca de la explosión de BP en Texas, ¿qué le sugiere acerca de los tres pasos más importantes que los empleadores pueden tomar para evitar accidentes?
5. Según lo que aprendió en este capítulo, ¿haría algunas recomendaciones adicionales a BP además de las recomendaciones hechas por el panel Baker y la JSC? Si es así, ¿cuáles serían dichas recomendaciones?
6. Explique específicamente cómo la administración de recursos humanos

estratégica en BP parece haber apoyado las metas estratégicas más amplias de la compañía. ¿Qué indica esto acerca de lo recomendable de siempre vincular la estrategia de recursos humanos con las metas estratégicas de una compañía?

Notas fuente para BP Texas City: Sheila McNulty, "BP Knew of Safety Problems, Says Report", *Financial Times*, 31 de octubre de 2006, p. 1; "CBS: Documents

Show BP Was Aware of Texas City Safety Problems", *World Refining & Fuels Today*, 30 de octubre de 2006, p. n/a; "BP Safety Report Finds Company's Process Safety Culture Ineffective", *Global Refining & Fuels Report*, 17 de enero de 2007, p. n/a; "BP Safety Record under Attack", *Europe Intelligence Wire*, 17 de enero de 2007, p. n/a; Mark Hofmann, "BP Slammed for Poor Leadership on Safety, Oil Firm Agrees to Act on Review Panel's Recommendations", *Business Intelligence*, 22 de enero de 2007, p. 3; "Call for Bonuses to Include Link with Safety Performance", *The Guardian*, 18 de enero de 2007, p. 24.

Glosario

- acción afirmativa Pasos que se toman con la finalidad de eliminar los efectos actuales de la discriminación pasada.
- acoso sexual Hostigamiento con base sexual que tiene el propósito o el efecto de interferir sustancialmente con el desempeño laboral de un individuo o crear un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo.
- actos inseguros Comportamientos que potencialmente causan accidentes.
- administración de carrera Proceso para permitir que los trabajadores entiendan mejor y desarrollen sus habilidades e intereses profesionales, para usar las habilidades y los intereses de manera más efectiva, tanto dentro de la compañía como, de ser necesario, después de que salgan de la empresa.
- Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (ASSO) Agencia creada dentro del Departamento de Trabajo estadounidense para establecer estándares de seguridad y salud para casi todos los trabajadores en Estados Unidos.
- administración de recursos humanos Políticas y prácticas que uno necesita para atender los aspectos de “personal” o recursos humanos de una posición administrativa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y evaluación.
- administración del desempeño Proceso mediante el cual la compañía se asegura de que los trabajadores se enfoquen en las metas de la organización. Incluye práctica a través de las cuales el gerente define las metas y trabajo de los empleados, desarrolla las habilidades y capacidades del mismo, evalúa el comportamiento dirigido a metas del individuo y luego los retribuye en forma consistente con las necesidades de la compañía y la persona.
- administración estratégica de recursos humanos Vincula las políticas y prácticas de ARH con las metas y los objetivos estratégicos, con la finalidad de mejorar el desempeño de la compañía.
- administración por objetivos (APO) Método de administración del desempeño mediante el cual el gerente establece metas pertinentes para la organización con cada trabajador y luego discute periódicamente el avance hacia dichas metas, en un esfuerzo de toda la organización.
- afiliación sindical Tipo de seguridad sindical en el que los trabajadores deciden si se unen al sindicato o no, y quienes se unen deben pagar cuotas.
- afiliación sindical obligatoria Forma de seguridad sindical en la que la compañía puede contratar a personal no sindicalizado, pero deben unirse al sindicato después de un periodo prescrito y pagar cuotas. (Si no lo hacen, pueden ser despedidos.)
- AFL-CIO Federación voluntaria en Estados Unidos compuesta por aproximadamente 100 sindicatos nacionales e internacionales (es decir, con filiales en Canadá).
- agotamiento (*burnout*) Disminución significativa de los recursos físicos y mentales provocada por la lucha excesiva por alcanzar una meta irrealista relacionada con el trabajo.
- Albermarle Paper Company v. Moody* Caso de la Suprema Corte estadounidense en el cual se reglamentó que la validez de las pruebas laborales debe documentarse y que los estándares de desempeño del trabajador deben relacionarse con el puesto.
- análisis de la razón Técnica de predicción que implica analizar y extrapolar la razón de una variable dependiente, como vendedores reque-

- ridos, con una variable independiente, como ventas.
- análisis de puestos Procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de habilidades de un puesto y el tipo de individuo que se debería contratar para el mismo.
- análisis de tareas Estudio detallado de un puesto de trabajo para identificar las habilidades requeridas, de modo que pueda instituirse un programa de capacitación adecuado.
- análisis de tendencia Estudio de las necesidades de empleo anteriores de la organización, durante cierto periodo de años, para predecir las necesidades futuras.
- análisis del desempeño Verificar que exista una deficiencia de desempeño y determinar si tal deficiencia debería rectificarse mediante capacitación o a través de algún otro medio (como transferir al trabajador).
- aprendizaje en la acción Técnica de capacitación mediante la cual a los aprendices gerenciales se les permite trabajar de tiempo completo para analizar y resolver problemas en otros departamentos.
- arbitraje Tipo más definitivo de intervención de una tercera parte, en la que el árbitro con frecuencia tiene el poder para determinar y dictar los términos de un acuerdo.
- asesoría antes de la jubilación Asesoría patrocinada por el empleador dirigida a ofrecer información para facilitar la transición de los empleados hacia la jubilación.
- autoridad Derecho a tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes.
- boicot Rechazo combinado de trabajadores y otras partes interesadas para comprar o usar los productos del empleador.
- calificación de buena fe para una ocupación (CBFO) Requisito de que un empleado tenga cierta religión, sexo u origen nacional donde sea razonablemente necesario, para la operación normal de la organización. La especifica la ley de derechos civiles de 1964.
- capacitación Proceso de enseñar a los trabajadores nuevos las habilidades básicas que necesitan para realizar sus labores.
- capacitación de vestíbulo/simulada Método con el cual los aprendices aprenden en el equipo real o simulado que usarían en el puesto, pero en realidad son capacitados fuera del puesto.
- capacitación en el trabajo (CET) Entrenar a un individuo para que aprenda cómo se desempeña un puesto mientras trabaja en él.
- capacitación para la sensibilización Método para aumentar la comprensión de los trabajadores acerca de su propia conducta mediante discusiones francas en grupos dirigidos por capacitadores especiales.
- cartas de autorización Con la finalidad de solicitar una elección sindical, el sindicato debe comprobar que al menos 30% de los trabajadores podría estar interesados en afiliarse al sindicato. Los empleados indican su interés al firmar cartas de autorización.
- cartas de remplazo de personal Registros de la compañía que muestran el desempeño presente y la posibilidad de promoción de los candidatos internos para las posiciones más importantes de la firma.
- caso *Griggs vs. Duke Power Company* Caso de la Suprema Corte estadounidense en el cual el demandante argumentó que el requisito del empleador de que los manipuladores de carbón fueran graduados de bachillerato era injustamente discriminante. En fallo para el demandante, la Corte sentenció que la discriminación no necesita ser abierta para ser ilegal, que las prácticas de empleo deben relacionarse con el desempeño laboral, y que la carga de la prueba está en el empleador para demostrar que los estándares de contratación se relacionan con el puesto.
- centro de desarrollo interno Instalación basada en la compañía para exponer a los administradores actuales o potenciales a ejercicios para desarrollar habilidades gerenciales mejoradas.
- centros de evaluación administrativa Instalación donde a los candidatos a administradores se les pide tomar decisiones en situaciones hipotéticas y se califica su desempeño.
- cese Terminación involuntaria de la relación laboral de un trabajador con la empresa.
- citaciones Emplazamientos que informan a empleadores y trabajadores acerca de las regulaciones y estándares que se violaron en el centro de trabajo.
- clase protegida Individuos, como los trabajadores de mayor edad y las mujeres, protegidos por leyes de igualdad de oportunidades incluidas en el título VII.

- cláusula de exclusividad sindical** Forma de seguridad sindical mediante la cual la compañía puede contratar tan sólo a miembros del sindicato. Aunque esto se prohibió en 1947, todavía existe en algunas industrias (como las artes gráficas).
- cogestión** Derecho a una voz para establecer las políticas de la compañía; los trabajadores por lo general eligen a representantes al consejo consultivo.
- Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (CIOE)** La comisión, creada por el título VII, procuradora de investigar las quejas por discriminación laboral y demandar en nombre de los querellantes.
- comités de empresa** Grupos formales, elegidos por los trabajadores, de representantes de trabajadores que se reúnen con los administradores para discutir temas que van, por ejemplo, desde políticas de no fumar hasta despidos.
- compensación de los trabajadores** Proporciona ingreso y prestaciones médicas a víctimas de accidentes relacionados con el trabajo o a sus dependientes, sin importar la falla.
- condiciones inseguras** Condiciones mecánicas y físicas que causan accidentes.
- confiabilidad** Característica que se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se vuelve a someter a prueba con exámenes idénticos o equivalentes.
- Consejo Nacional de Relaciones Laborales (CNRL)** Agencia creada por la ley Wagner para investigar cargos por prácticas laborales injustas y proporcionar elecciones secretas y regla de mayoría para determinar si los trabajadores de una firma quieren afiliarse a un sindicato o no.
- construcción de equipos** Mejorar la efectividad de los equipos mediante el uso de consultores y reuniones de construcción de equipos.
- consultoría en reorientación profesional** Proceso sistemático mediante el cual una persona despedida obtiene capacitación y asesoría en las técnicas de autoevaluación y aseguramiento de una nueva posición.
- curva salarial** Muestra la relación entre el valor relativo del puesto y el salario promedio pagado por dicho puesto.
- derecho al trabajo** Política pública en algunos estados que prohíbe la seguridad sindical de cualquier tipo.
- desarrollo gerencial** Cualquier intento por mejorar el desempeño administrativo actual o futuro al impartir conocimiento, cambiar actitudes o aumentar habilidades.
- desarrollo organizacional (DO)** Método de desarrollo dirigido a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, de modo que éstos puedan mejorar la organización en su conjunto.
- descripción del puesto** Lista de las actividades, responsabilidades, relaciones de informe, condiciones laborales y responsabilidades de supervisión de un puesto de trabajo; un producto del análisis de puestos.
- despido injustificado** Despido de un empleado que no cumple con la ley o no cumple con el acuerdo contractual establecido o implicado por la firma vía su solicitud de empleo, manuales de empleado u otras promesas.
- destajo** Sistema de pago de incentivos que liga el salario con el número de objetos procesados por cada trabajador individual.
- disciplina** Procedimiento que corrige o castiga a un subordinado por quebrantar una regla o un procedimiento.
- efecto de halo** Problema de valoración común en el cual la calificación de un subordinado en una característica influye en la forma en que el individuo se califica en otras características.
- encuesta salarial (o de remuneración)** Encuesta dirigida a determinar las tasas salariales prevalentes. Brinda tasas salariales específicas para puestos de trabajo específicos.
- encuestas de opinión** Cuestionarios que regularmente preguntan a los trabajadores sus opiniones acerca de la compañía, la administración y la vida laboral.
- entrevista** Procedimiento diseñado para solicitar información a partir de las respuestas verbales de un individuo a preguntas verbales.
- entrevista de evaluación** Culminación de una valoración, en la cual el supervisor y el subalterno revisan la evaluación y hacen planes para solventar las deficiencias y reforzar las fortalezas.
- entrevista de terminación** Entrevista en la cual se informa a un trabajador del hecho de que fue despedido.
- entrevistas de salida** Entrevistas que realiza el empleador inmediatamente antes de que el trabajador salga de la empresa con la intención de

- entender mejor lo que éste piensa acerca de la compañía.
- escala de puntuación gráfica Escala que menciona algunas características y un rango de desempeño para cada una. Después se califica al trabajador al identificar la calificación que describe mejor su nivel de desempeño para cada característica.
- especificación del puesto Lista de los “requisitos humanos” de un puesto; esto es: la educación, las habilidades, la personalidad, etcétera, necesarios; un producto del análisis de puestos.
- ética Estudio de estándares de conducta y juicio moral; también, los estándares de la conducta adecuada.
- etnocéntrica Filosofía administrativa que lleva a la toma de decisiones de dotación de personal orientadas al mercado local.
- evaluación del puesto Comparación formal y sistemática de puestos de trabajo para determinar el valor de un puesto en relación con otro.
- evaluación por parte de colegas Valoración de un trabajador por parte de sus pares.
- expatriados Individuos que no son ciudadanos del país donde trabajan.
- experimentación controlada Técnicas formales para poner a prueba la efectividad de un programa de capacitación, de preferencia con pruebas antes/después y con un grupo de control.
- factores compensables Elementos compensables fundamentales de un puesto, como habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales.
- geocéntrica Política de dotación de personal que busca a los mejores individuos para puestos clave en toda la organización, sin importar su nacionalidad.
- gerente de línea Gerente que está autorizado para dirigir el trabajo de subordinados y es responsable de lograr las metas de la organización.
- gerente de *staff* Gerente que auxilia y asesora a los gerentes de línea.
- huelga patronal Rechazo del empleador para ofrecer oportunidades de trabajo.
- huelga por simpatía Huelga que ocurre cuando un sindicato va a huelga para apoyar la huelga de otro.
- huelga salvaje Huelga no autorizada que ocurre durante el término de un contrato.
- huelgas por emergencia nacional Huelgas que pueden “poner en riesgo la salud y la seguridad nacionales”.
- indemnización por despido Pago en una exhibición que los empleadores ofrecen cuando despiden a un trabajador.
- inducción del empleado Procedimiento para brindar a los trabajadores nuevos la información de antecedentes básica acerca de la empresa.
- influencia desigual Disparidad no intencional entre la proporción de un grupo protegido que solicita empleo, y la proporción que lo consigue.
- influencia negativa La influencia general de las prácticas del empleador que resultan en porcentajes significativamente mayores de miembros de minorías y otros grupos protegidos rechazados para obtener empleo, colocación o promoción.
- insubordinación Desatención voluntaria o desobediencia de la autoridad o las órdenes legítimas del jefe.
- inventario de recursos humanos Registros manuales o computarizados que mencionan la educación, la carrera y los intereses de desarrollo, idiomas, habilidades especiales, etcétera, de los trabajadores para usarse en la identificación de candidatos internos para promoción.
- investigador En relaciones laborales, parte neutra que estudia los conflictos en una disputa y hace recomendaciones públicas para un acuerdo razonable.
- ley de derechos civiles de 1964, título VII Legislación que hace ilegal la práctica de un empleador de discriminar contra cualquier individuo con respecto a contratación, remuneración, términos, condiciones o privilegios de empleo debido a raza, color, religión, sexo u origen nacional.
- ley de derechos civiles de 1991 Esta ley coloca la carga de la prueba de nuevo sobre los empleadores y permite compensación punitiva e indemnización disciplinaria.
- ley de discriminación en el empleo por edad de 1967 Legislación que prohíbe la discriminación por edad y protege concretamente a individuos mayores de 40 años de edad.
- ley de discriminación por embarazo (LDE) Enmienda al título VII de la ley de derechos civiles que prohíbe la discriminación sexual

- con base en “embarazo, crianza infantil o condiciones médicas relacionadas”.
- ley de estadounidenses con discapacidad (LED) Legislación que exige que los empleadores realicen adaptaciones razonables para trabajadores con discapacidad; prohíbe la discriminación contra personas con discapacidad.
- ley de estándares laborales justos El Congreso estadounidense aprobó esta legislación en 1936 para brindar salarios mínimos, horarios máximos, paga por tiempo extra y protección laboral a los niños. La ley se ha modificado varias veces y cubre a la mayoría de los trabajadores.
- ley de igualdad de salarios de 1963 Enmienda a la ley de estándares laborales justos diseñada para exigir una paga igual para las mujeres que realizan el mismo trabajo que los hombres.
- ley de la seguridad y la salud ocupacionales Ley aprobada por el Congreso estadounidense en 1970 “para garantizar, hasta donde sea posible, que cada hombre y mujer trabajadores en la nación tengan condiciones laborales seguras y saludables, y preservar nuestros recursos humanos”.
- ley de reajuste de veteranos de la era de Vietnam de 1974 Legislación que requiere que los empleadores con contratos gubernamentales tomen acción afirmativa para contratar a veteranos con discapacidades.
- ley de rehabilitación vocacional de 1973 Ley que exige a ciertos contratistas federales tomar acción afirmativa para personas con discapacidad.
- ley de seguridad del ingreso de trabajadores jubilados (LSITJ) El presidente Gerald Ford firmó la ley en 1974 para exigir que los derechos de pensión se concedan y se protejan con la intervención de una agencia gubernamental, la Corporación de Garantía a las Prestaciones de Pensión.
- ley Landrum-Griffin Legislación que se dirige a proteger a los miembros de un sindicato de posibles malos comportamientos por parte de sus sindicatos.
- ley Norris-LaGuardia Esta legislación marcó el comienzo de la era de fuerte impulso a los sindicatos y garantizó a cada trabajador el derecho a negociar colectivamente “libre de interferencia, restricciones o coerción”.
- ley Taft-Hartley (ley de relaciones laborales) Ley que prohíbe a los sindicatos prácticas laborales injustas y estipula los derechos de los trabajadores como miembros del sindicato. También señala los derechos de los empleadores.
- ley Wagner Ley que prohibió ciertos tipos de prácticas laborales injustas y ofreció elecciones secretas y regla de la mayoría, para determinar si los trabajadores de una empresa quieren sindicalizarse o no.
- lineamientos de organismos federales Normatividad emitida por agencias federales que explica con detalle, al empleador recomendado, los procedimientos acerca de la legislación federal de igualdad en el empleo.
- mediación Intervención de relaciones laborales donde una tercera parte neutral intenta auxiliar a los actores principales para alcanzar un acuerdo.
- método de clasificación El método más sencillo de evaluación laboral que involucra clasificar cada puesto en relación con todos los demás puestos, por lo general, con base en la dificultad general de un puesto.
- método de clasificación alterna Proceso de evaluación donde se identifica tanto al trabajador que está más alto en un rasgo por medir como al que está más bajo, y se alterna entre más alto y más bajo hasta que se clasifica a todos los trabajadores por considerar.
- método de comparación por pares Método de evaluación en el que cada subalterno se califica, se parea y se compara con todos los demás subalternos en cada característica.
- método de distribución forzada Método de evaluación mediante el cual el gerente coloca porcentajes predeterminados de subalternos en categorías de desempeño.
- método de estudio de caso Método de desarrollo en el cual al gerente se le presenta una descripción escrita de un problema organizacional para diagnóstico y solución.
- método del incidente crítico Mantener el registro de un ejemplo extraordinariamente bueno o de ejemplos indeseables en comportamientos relacionados con el trabajo de un empleado, y revisarlos con el empleado en momentos predeterminados.
- modelado del comportamiento Técnica de capacitación en la que a los aprendices primero se les muestra en una película buenas técnicas de administración, luego se les solicita interpretar papeles en una situación simulada

- y después su supervisor les ofrece realimentación y evaluación.
- nacionales de un tercer país Ciudadanos de un país distinto al país de origen o al país anfitrión.
- nacionales del país de origen Ciudadanos del país donde la compañía multinacional tiene sus oficinas centrales.
- necesidad para el negocio Justificación para una práctica de empleo que de otro modo sería discriminatoria, siempre que haya un propósito empresarial legítimo y relevante.
- negociación colectiva Proceso mediante el cual los representantes de la administración y el sindicato se reúnen para negociar un acuerdo laboral.
- negociación de buena fe Término que significa que ambas partes se comunican y negocian, y que las propuestas se relacionan con las contrapropuestas, y ambas partes hacen todo esfuerzo razonable por llegar a acuerdos. No significa que alguna parte esté obligada a acordar una propuesta.
- Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales (OCCF) Oficina responsable de implementar órdenes ejecutivas y garantizar el cumplimiento de los contratistas federales.
- opción de compra de acciones Derecho a comprar un número estipulado de acciones del *stock* de la compañía a un precio establecido en algún momento en el futuro.
- organización de aprendizaje Una organización “hábil para crear, adquirir y transferir conocimiento, y para modificar su comportamiento para reflejar conocimiento y perspectivas nuevos”.
- organización sindical encubierta Táctica de organización sindical mediante la cual trabajadores, empleados por un sindicato como organizadores sindicales encubiertos, son contratados por empleadores incautos.
- pago por méritos (incremento por méritos) Cualquier aumento salarial que gana un trabajador con base en su desempeño individual.
- plan de adquisición de acciones para los asalariados (PAAA) Corporación que aporta acciones de su propio *stock* a un fideicomiso para ofrecer a sus trabajadores la opción de compra de acciones. El fideicomiso distribuye el *stock* a los empleados en el momento de la jubilación o la separación del servicio.
- plan de aportación definido Plan donde se especifica la aportación del empleador al fondo de retiro o de ahorro de los trabajadores.
- plan de incentivos Plan de remuneración que vincula la paga con el desempeño.
- plan de participación en las utilidades Plan de incentivos que involucra a los trabajadores en un esfuerzo común para lograr objetivos de productividad y compartir las ganancias.
- plan de prestaciones definido Plan que contiene una fórmula para especificar prestaciones de jubilación.
- plan de prestaciones flexible Planes individualizados que permiten a los empleadores ajustar las preferencias de los trabajadores en cuanto a prestaciones.
- plan Scanlon Plan de incentivos desarrollado en 1937 por Joseph Scanlon, diseñado para fomentar la cooperación, involucramiento y participación de beneficios.
- policéntrica Filosofía administrativa orientada hacia la dotación de personal con talento local para las vacantes.
- prestaciones Pagos financieros indirectos que se otorgan a los trabajadores. Pueden incluir seguro de gastos médicos y de vida, vacaciones, pensión, planes educativos y descuentos en productos de la compañía, por ejemplo.
- publicación del puesto Aviso de apertura de plazas o vacantes en el tablero de anuncios de la compañía como método de reclutamiento.
- realimentación por encuesta Método que involucra sondear las actitudes de los trabajadores y ofrecer retroalimentación para facilitar la resolución de problemas por parte de gerentes y empleados.
- recortes de personal (*downsizing*) Se refiere al proceso de reducir, por lo general de manera drástica, el número de individuos empleados en una organización.
- retroalimentación ascendente Los subalternos evalúan el desempeño de sus supervisores.
- rotación de puestos Técnica de capacitación administrativa que implica mover a un aprendiz de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar fortalezas y debilidades.
- seguridad sindical Forma de beneficio sindical donde los trabajadores que no pertenecen al sindicato deben pagar cuotas sindicales, con el supuesto de que los esfuerzos del sindicato favorecen a *todos* los trabajadores.

- solicitud de empleo Formato que brinda información acerca de educación, registros laborales previos y habilidades.
- temas de negociación ilegales Temas de negociación colectiva que están prohibidos por la ley; por ejemplo, la cláusula que acuerda contratar “exclusivamente a miembros del sindicato” sería ilegal en un estado con derecho al trabajo.
- temas de negociación obligatorios Temas de la negociación colectiva que una parte debe negociar si la otra parte los introduce, por ejemplo, el salario.
- temas de negociación voluntaria Temas en negociación colectiva para los cuales la negociación ni es ilegal ni obligatoria; ninguna parte puede ser forzada a negociar acerca de dichos temas.
- tendencia central Tendencia a calificar a todos los trabajadores en torno al promedio.
- terminación a voluntad La noción, basada en la ley, de que la relación laboral puede terminar a voluntad, ya sea o por parte del empleador o del empleado sea cual fuera la causa.
- título VII de la ley de derechos civiles de 1964 Sección de la ley que indica que un empleador no puede discriminar por raza, color, religión, sexo u origen nacional con respecto al empleo.
- tratamiento dispar Disparidad intencional entre la proporción de un grupo protegido y la proporción que obtiene el empleo.
- trato justo garantizado Programas de empleador dirigidos a garantizar que todos los trabajadores se traten con justicia, por lo general, al ofrecer medios formalizados, bien documentados y enormemente publicitados mediante los cuales los trabajadores pueden apelar cualquier conflicto de elegibilidad.
- unidad de negociación Grupo de trabajadores que representará el sindicato.
- validez de contenido Una prueba que es de *contenido válido* es aquella en la cual la prueba contiene una muestra justa de las tareas y habilidades realmente necesarias para el puesto de trabajo en cuestión.
- validez de criterio Tipo de validez basada en mostrar que las calificaciones en la prueba (*predictores*) se relacionan con el desempeño del puesto (*criterio*).
- validez de la prueba Grado en el cual una prueba, entrevista, etcétera, miden lo que tienen la finalidad de medir o cumplen con la función para la que fueron diseñadas.
- ventaja competitiva Base para diferenciarse sobre los competidores y, por lo tanto, para esperar atraer a ciertos clientes.
- Wards Cove v. Atonio* Decisión de la Suprema Corte estadounidenses, que hizo difícil probar un caso de discriminación ilegal contra un empleador.

Índice analítico

A

- Accidentes, 420
 - causas de los, 425
 - prevención de, 427
- Acción
 - afirmativa, 35-78
 - en la actualidad, 66
 - igualdad de oportunidades en el empleo frente a la, 66
 - programa de, 66
- Acciones
 - opciones de compra de, 284, 289
 - de banda ancha, 289
- Aclarar expectativas, 337
- Acoso sexual, 37
 - actitud del empleado, 40
 - gerente o el empleador ante el, 40
 - causas del, 39
 - disminuir la responsabilidad en acusaciones de, 41
 - demonstración del, 37
 - medidas que debe tomar un empleado ante el, 40
 - por género, 39
- Actos inseguros, 426
 - reducción de los, 428
- Acuerdo contractual, 395
- Acusación(es)
 - por acoso sexual, 41
 - por prácticas discriminatorias, 53
 - influencia negativa en las, 53
- Adaptaciones razonables, 47
- Adictos al trabajo, 436
- Administración
 - de la igualdad de oportunidades y de la diversidad, 33
 - de la diversidad, 64
 - de las relaciones laborales y la negociación colectiva, 363
 - de promociones y transferencias, 249
 - de recursos humanos, 1
 - actividades éticas en, 341
 - avances tecnológicos y la, 8
 - concepto de, 2
 - entorno y responsabilidades en la, 7
 - estratégica, 15
 - ética y trabajo justo en la, 327, 338
 - globalización y la, 7
 - los gerentes y la, 2
 - papel de la, 11, 12
 - personal de línea y de *staff* en la, 3
 - del contrato, 396
 - del talento, 91
 - del desempeño, 222, 251
 - y profesional, 244
 - en línea, 303
 - ética, 21
 - y evaluación del desempeño, 221
- Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (ASSO), 413
 - estándares de la, 413
 - inspección de la, 416
 - procedimiento de conservación de la, 414
 - reporte de la, 415
 - sanciones de la, 416
- Agencia de servicio de empleo, 105
- Agotamiento, 437
- Albemarle Paper Company contra Moody*, 43
- Alcoholismo y abuso de sustancias, 433
 - estrés y problema de, 434
 - patrones de comportamiento relacionados con el, 435
- Alternativas para la dotación de personal, 107
- Ambiente hostil creado por compañeros de trabajo, 38
- supervisores, 37
- Análisis
 - de la razón, 92, 93
 - de las tendencias, 92, 93
 - de puestos de trabajo, 80, 120
 - basado en competencias, 89
 - cuestionario para el, ventajas del, 83
 - e igualdad de oportunidades en el empleo (IOE), 80
 - métodos para recabar información para el, 80

508 Índice analítico

- otras técnicas para el, 82
- tradicional, 89
- de tareas, 186
- del desempeño, 186
- Antecedentes penales y las normas de selección, 58
- Anuncios
 - clasificados y el reclutamiento, 57
 - de empleo, 101
 - formato para, 100
- Aprendizaje
 - a distancia, 193
 - durante toda la vida para los empleados, 207
 - en la acción, 201
 - informal, 191
 - mejoramiento del, basado en la Web, 197
 - portales de, 195
 - simulado, 194
 - sistemas de gestión del, 195
 - vía Internet, 195
- Arbitraje, 392
- Asignación de metas
 - desafiantes, 227
 - específicas, 227
 - medibles, 227
- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP), 202
- Asociaciones al servicio de los administradores, 202
- Aspirantes espontáneos, 111
- Atención a largo plazo, 30
- Audiencia, 381
- Auditoría por reclamaciones, 303
- Autoevaluación, 228
- Autoridad, 3
 - de línea, 3
 - versus autoridad de *staff*, 3
 - de *staff*, 3
 - del trabajador, 86
- B**
 - Baby boomers*, 10, 113
 - Bandas anchas o *broadbanding*, 280
 - Bandeja de pendientes, 151
 - Boicot, 394
 - Broadbanding* o bandas anchas, 280
 - Búsqueda global de talentos, 115
- C**
 - Calificación de buena fe para una ocupación, 54, 55
 - Cambio organizacional, 207
 - proceso de 10 pasos para dirigir el, 209
 - Campaña y elecciones sindicales, 378
 - Candidatos, 120
 - administración de la relación con los, 119
 - advertencia para los, 108
 - agencia de colocación como fuente de, 105
 - clientes como, 112
 - empleados recomiendan a, 111
 - formato para evaluación de, 109
 - fuentes Internas de, 99
 - pronóstico
 - de la oferta de candidatos internos, 94
 - para el suministro de candidatos externos, 97
 - publicidad como fuente de, 104
 - reclutadores de ejecutivos como fuente de, 107
 - reclutamiento de
 - al puesto de trabajo, 97
 - en universidades, como fuente de, 108
 - sistema de seguimiento de, 102
 - Capacitación, 339
 - basada
 - en computadora, 193, 194
 - en MP3/iPod, 196
 - brindar, en seguridad, 429
 - con simuladores, 192
 - de supervisores en el extranjero, 199
 - del tipo de aprendices-maestro, 191
 - desarrollo gerencial y, 199
 - diagnóstico de las necesidades de, 186
 - efectos de la, 208
 - ejemplo de programa de, 186
 - en el trabajo, 191, 211
 - en la diversidad y en la globalidad, 198
 - establecimiento de objetivos de, 190
 - estrategia y, 194
 - gerencial en el trabajo, 200
 - herramientas para cubrir las necesidades de, 188
 - papel de la, en ética, 340
 - para equipos de trabajo, 199
 - para la sensibilización, 206
 - para propósitos especiales, 197
 - proceso de, 185, 211
 - cinco pasos en el, 187
 - y desarrollo, 186
 - técnicas de, 190
 - para alfabetización, 197
 - transferencia de la, 210
 - y desarrollo de la fuerza laboral, 183-215
 - Capital humano, 9, 278
 - Cartas de reemplazo de personal, 94
 - Caso Spurlock contra United Airlines, 56
 - Centro(s)
 - de desarrollo internos, 204
 - de evaluación administrativa, 151
 - de trabajo, agresión y violencia en, 339
 - Cesantía y la ley de cierre de planta, 351
 - Cese(s), 351
 - efectos de los, 351
 - proceso de, 351
 - Certificación de, 22
 - Clase protegida, 42
 - COBRA, 302

- Código de mejores prácticas corporativas, 282
 - Comisión(es)
 - de relaciones humanas, 52
 - para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (CIOE), 33, 35, 36, 52, 68
 - mediación voluntaria y la, 62
 - proceso de la, para la aplicación de las leyes, 60
 - Comités evaluadores, 228
 - Compensación, factores sujetos a, 275
 - Competencias, 89
 - análisis de puestos basado en, 89
 - Complejidad del puesto, 278
 - Compromisos éticos, 334
 - Comunicación
 - construcción de la, en dos sentidos, 341
 - interpersonal y el reclutamiento, 57
 - Concurso de oposición, 95
 - Condiciones
 - inseguras, 421
 - laborales y ambiente físico, 87
 - Confiabilidad, 141, 177
 - Conflictos legales, 346
 - Congreso del trabajo, 369
 - Consejo Nacional de Relaciones Laborales, 370
 - Construcción de equipos, 206
 - Consultoría en reorientación profesional, 350
 - Contratación negligente, 140
 - Contrato(s)
 - colectivo, 368
 - contenido del, 369
 - de trabajo en México, 106
 - laborales, 352
 - nuevos tipos de, 401
 - revisión del, 369
 - terminación del, 369
 - Control de costos, 302
 - Cooperación
 - entre la gerencia de línea y la de recursos humanos, 4
 - laboral de América del Norte, 413
 - Creación de organizaciones de aprendizaje de alto desempeño, 206
 - Cuestionario, 81
 - Cultura
 - cambios gerenciales y, 65
 - gerencial, 337
 - organizacional, 336
 - Currículos en video, 119
 - Curva salarial, 277
- D**
- De la asistencia social al trabajo, 115
 - De-jobbing*, 89, 120
 - Decisiones de los tribunales, 38
 - Decretos ejecutivos, 35
 - Deducibles, 303
 - Defensa
 - de la calificación de buena fe para una ocupación (CBFO), 54
 - de la familia, 268
 - de lo necesario para el negocio, 54
 - Depresión, 437
 - Derecho(s)
 - de los empleadores, 374
 - de los trabajadores, 374
 - del trabajo, 45, 401
 - social, 364
 - Desarrollo
 - gerencial, 199, 200
 - organizacional, 205
 - profesional, 247
 - aspectos de género en el, 248
 - iniciativas innovadoras en el, 247
 - Desempeño
 - roles en el, profesional, 245
 - vigilancia electrónica de, 239
 - Deshonestidad, 169
 - Despachos privados para el empleo, 105
 - Despido(s)
 - constructivo, 347
 - gestión de los, 346
 - injustificado, 347, 348
 - costo de un, 46, 402
 - motivos para el, 346
 - Detección de abuso de sustancias, 170
 - Diagnóstico de necesidades, 187
 - Diagrama de dispersión, 93
 - Diarios y bitácoras de los participantes, 82
 - Días feriados en Latinoamérica, 309
 - Dinero, 192
 - Discapacitados, 116
 - Disciplina, 342, 343
 - lineamientos de la, 344
 - Discriminación
 - caso por, 54
 - defensa contra acusaciones por, 53
 - ejemplos de, 56
 - en ascensos, transferencias y despidos, 59
 - estudio de caso de, 71
 - intencional, 44
 - medidas que se deben considerar entre denuncias por, 62
 - prima facie* de, 53, 68
 - Discusión grupal, 151
 - Diseño didáctico, 187
 - Diversidad, 64
 - administración de la, 64
 - educación y capacitación en torno a la, 65
 - programa para administrar la, 65
 - Dotación de personal, alternativas para la, 107

E

- Efecto de halo, 241
- Eficacia en el aprendizaje, 192
- Ejecutivos
 - estrategias y pago a, 278
 - prestaciones y privilegios de, 278
- Elecciones sindicales, campaña y, 378
- Empatía, 163
- Empleos en los servicios, 8
- Empleados
 - notificación a los, 383
 - remuneración de los, 261
 - trato justo a los, 331
- Empowerment*, 88
- Encuesta(s)
 - de opinión, 341
 - de retroalimentación, 206
 - salariales y de prestaciones, 271
- Énfasis negativo, 156
- Entrevista(s), 81
 - a los candidatos al puesto, 152
 - aspirantes con capacidades diferentes y la, 159
 - cierre de la, 165
 - como aplicar las, 155
 - conductual, 152
 - de evaluación, 239
 - de retroalimentación, 239
 - de salida, 350
 - de selección, 152
 - errores comunes durante las, 156
 - estructuradas, 152, 177
 - guía para, 161
 - estructurar la, 159
 - individuales, 155
 - lineamientos para dirigir una, 159
 - no estructuradas, 152
 - planear una, 159
 - por teléfono, 155
 - preguntas de, 164, 165
 - realización de la, 239
 - revisar la, 165
 - secuencial, 155
 - situacionales, 152
 - tipos de, de selección, 152
 - utilidad de las, 155
- Equipo de negociación, 389
- Escala de clasificación basadas en el comportamiento, 235, 236
- Estándares
 - confusos, 241
 - de desempeño, 87
- Estatura, peso, características físicas y las normas de selección, 58
- Estimación
 - de comparación interna, 141
 - de formulario equivalente, 141
- Estrategia(s)
 - a nivel corporativo, 14
 - competitiva, 14
 - de diferenciación, 15
 - de diversificación, 14
 - de integración, 14
 - funcional, 15
 - y planeación de la fuerza laboral, 92
 - y recursos humanos, 13, 17, 63, 65, 112, 152, 210, 222, 314, 342, 384, 431
- Estrés laboral, 436
- Estructura, 152
- Ética, 329
 - ley y, 329
 - políticas y códigos de, 335
 - trato justo y justicia, 329
 - y trato justo
 - en la administración de recursos humanos, 327, 338
 - en el trabajo, 328
- Evaluación, 187, 228
 - de la situación, 65
 - de un profesor, 255
 - del desempeño, 222, 237, 252, 339
 - computarizadas y basadas en la Web, 237
 - cuestiones legales en la, 242
 - herramientas de, 238
 - introducción a la, 227
 - del esfuerzo de capacitación y desarrollo, 208
 - en la práctica, 210
 - en línea, 151
 - entrevista de retroalimentación acerca de la, 239
 - escala de puntuación gráfica, 230
 - formas de, en la práctica, 235
 - formato de, del personal docente, 223
 - herramientas de, 243
 - metas y, 237
 - métodos de, básica, 230
 - por parte
 - de los colegas (pares), 228
 - del personal subalterno, 229
 - problemas en la, 241
 - proceso de, 252
- Examen(es)
 - aspectos éticos y legales de los, 143
 - en el proceso de selección, 144
 - médicos, 170
 - pruebas y las normas de selección, 57
 - rápido, 336
- Expansión geográfica, 14
- Exposición al asbesto en el trabajo, 438

F

- Factores
 - individuales, 332
 - organizacionales, 332
- Fichas de reemplazo en el puesto, 94
- Filosofía de la cooperación, 290
- Focalizadores, 15
- Fórmula de participación de los beneficios, 290
- Formularios de solicitud de empleo, 116
 - Ley de Igualdad de Oportunidades y los, 117
- Fuentes Internas de candidatos, 99
- Fuerza laboral temporal, 106
 - en México, 106

G

- Generación Y, 10
- Gerente(s), 252
 - buen juicio de los, 94
 - de línea, 3
 - de recursos humanos, 3, 19, 24
 - de *staff*, 3
 - obligaciones del, contratante, 98
- Gestión de los despidos, 346
- Grafología, 170
- Griggs contra duke power Company*, 42
- Grupo minoritario, mujeres como, 248

H

- Habilidades como vendedor, 236
- Halo, efecto de, 241
- Headhunters*, 107
 - ventajas y desventajas, 107
- Herramientas basadas en la Web, 206
- HR Express*, 21
- HR Portals*, 21
- HR Scorecard*, 19
- Huelga(s), 393
 - derecho de, en Latinoamérica, 375
 - fases de una, 397
 - mediación y puntos muertos, 391
 - patronales, 394
 - por emergencia nacional, 374
 - por simpatía, 393
 - procedimiento de, en México, 396
 - salvaje, 393

I

- Igualdad
 - de oportunidades
 - acciones para la, 52
 - decisiones de los tribunales respecto de la, 42
 - en el empleo, frente a la acción afirmativa, 66
 - legislación de la, en el empleo, 34
 - niveles de pago e, 271

- Implementación, 187
- Improvisación, 202
- Incentivos
 - a corto plazo, 278
 - en la cooperación, 290
 - para gerentes y directores, 283
 - para vendedores, 285
 - planes de, 283, 291
 - por producción, 291
- Indemnización a los trabajadores, 300
- Inducción
 - a los empleados, 184
 - programas de, 184
 - propósitos de la, 184
 - tecnología y el proceso de, 184
- Indulgencia o severidad, como problema de evaluación, 242
- Información engañosa y el reclutamiento, 57
- Influencia
 - del jefe, 335
 - desigualdad de, 43
 - negativa, 143
- Injusticia en el centro de trabajo, 330
- Instructores ejecutivos, 205
- Interdictos, 394
- Inventario(s)
 - de intereses, 148
 - de recursos humanos, 9
- Investigación en la acción, 205
- Investigador, 392

J

- Jornada de trabajo en Latinoamérica, 307-308
- Jubilación, 249
 - por fases, 250
- Jubilado(s), 1
 - reclutamiento y/o retención de personal, 250
- Juegos
 - de roles, 204
 - de simulación, 201
- Juicios apresurados, 156

L

- Legislación laboral mexicana, 371
- Ley(es)
 - aplicación de, y globalización, 48
 - contra la discriminación, 48, 263
 - contra la discriminación por embarazo, 302
 - de derechos civiles de 1964, 34, 68, 263
 - de derechos civiles de 1991, 43, 68
 - de estándares laborales justos, 262
 - de igual remuneración de 1993, 263
 - de igualdad de salario de 1963, 34
 - de rehabilitación vocacional de 1973, 35
 - contra la discriminación, 54, 68

512 Índice analítico

- en el empleo por la edad de 1967, 35
- por embarazo de 1978, 36
- federal de violencia contra la mujer de 1994, 37
- Landrum-Griffin (1959), 375
- nacional de relaciones laborales (1935), 370
- Norris-LaGuardia (1932), 370
- para estadounidenses con discapacidades, 44, 68
 - en la práctica, 49
 - implicaciones para los gerentes, 50
 - obligaciones impuestas por la, 50
- para la igualdad de oportunidades en el empleo, 34
 - estatales y locales, 52
- Sarbanes-Oxley, 284
- Taft-Hartley (1947), 372
- Wagner, 370
- Liderazgo
 - en costos, 15
 - fuerte, 64
- Lineamientos
 - de organismos federales, 36
 - que especifican las situaciones contra la discriminación, 48
 - uniformes para los procedimientos de selección de empleados, 36
- Liquidación precipitación, 417

M

- Matriz de habilidades para un puesto, 90
- Mediación y huelgas, puntos muertos, 391
- Medición, 392
 - de la personalidad, 146
 - de muestras, 18
 - voluntaria y la CIOE, 62
- Mensajería instantánea (MI), 196
- Método(s)
 - de administración por objetivos, 236
 - de clasificación alterna, 233, 234
 - de *coaching*, 201
 - de comparación por pares, 233
 - de distribución forzada, 234
 - de estudio de caso, 201
 - de evaluación, 172
 - del incidente crítico, 235
- Misión de Walgreens, declaración de la, 63
- Modelado, 204
 - del comportamiento, 204
- Modelo(s), 193
 - de competencia, 189
 - de simulación, 192
 - personales, 193
- Motivos de los despidos, 346
- Movimiento obrero, 364
- Mujeres de grupos minoritarios, 248

N

- Naturaleza del trabajo, 8
- NCR*, 21
- Necesidad para el negocio, 55
- Negociación
 - colectiva, 387
 - de buena fe, 388
 - que no es de buena fe, 388
- Nivel(es)
 - de pago
 - empleadores y, 271
 - igualdad y, 271
 - salariales, 275
- Normas de selección, 57
 - exámenes o pruebas y las, 57
 - requisitos académicos y las, 57

O

- Observación, 82
- Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales (OPCCF), 35
- Organigrama de recursos humanos, 5
- Organización(es)
 - de aprendizaje de alto desempeño, creación de, 206
 - encubierta, 380
 - más planas, 88

P

- Pago
 - capacidad del, 278
 - de gratificación de fin de año, 272, 273
 - empleadores y niveles de, 271
 - factores que determinan el, 262
 - igualdad y su influencia sobre niveles de, 271
 - lugar de, 266
 - por mérito como incentivo, 286
- Permisos y descansos con goce de sueldo, 292
- Personal
 - de *staff*, 3
 - de línea, 3, 4
 - dotación y rotación de, 338
- Personas éticas, 332
- Planeación
 - de la carrera, 244
 - función de la empresa en la, 246
 - tecnología y, 251
 - de la fuerza laboral, 91
 - de la sucesión, 91, 96
 - mejorar la productividad usando SIRH y, 96
 - estratégica, 14
 - y pronósticos de la fuerza laboral, 91
 - y reclutamiento de personal, 79-138
 - seguimiento de un caso de, 123

Plan(es)

- 401(k), 305
- a destajo, 283
- de aportación definida, 304
- de beneficio definido, 304
- de bono profesional y gerencial, 291
- de incentivos, 283, 291
 - de funcionarios, 291
 - por equipo o grupo, 283
- de participación
 - en las ganancias, 289
 - en las utilidades, 287
- de pensión, 304
 - por saldo de caja, 305
- Scanlon/de participación en las ganancias, 289
- Portabilidad, 304
- Portales de aprendizaje, 205
- Prácticas injustas por parte del empleador, 371
- Preferencia por familiares y las normas de selección, 58
- Presentación(es)
 - de la denuncia, 60
 - individuales, 151
- Prestaciones
 - arrendamiento de trabajadores y, 313
 - de paga complementaria, 292
 - definidas, 303
 - en seguros, 300
 - en servicios al empleado y familiares, 306
 - familiares, 313
 - flexibles, 313
 - para los trabajadores, 292
 - por jubilación, 304
 - por maternidad en Latinoamérica, 297-299
 - sitios Web de, 314
- Prima facie* de discriminación, 53, 68
- Procedimiento de quejas, 396
- Procesamiento de una demanda, 60
- Proceso
 - de apelación, 343
 - de Lewin, 207
- Productividad, 386
- Programa(s)
 - conjuntos, 203
 - de ayuda para el trabajador, 306
 - de bienestar, 303
 - de capacitación, 213
 - de inducción, 184
 - de recompensas en línea, 286
 - relacionados con universidades, 203
 - voluntarios, 67
- Pronóstico(s)
 - de la oferta de candidatos internos, 94
 - para el suministro de candidatos externos, 9
- Protección, 305
- Protestas, 393

Pruebas

- computarizadas, 148
- de aptitudes, 146
- de comprensión mecánica, 146
- de desempeño, 148
- de habilidades
 - cognitivas, 146
 - motoras y físicas, 146
- de honestidad, 167
 - de papel y lápiz, 167
- de personalidad, 147
 - eficacia de las, 148
- en el trabajo, 145
 - uso de, en la selección, 144
- y la igualdad de oportunidades en el empleo, 143
- y la selección de empleados, 139-177
- y los derechos individuales, 144
- Puesto(s) de trabajo, 80
 - análisis de, 80, 120
 - e igualdad de oportunidades en el empleo, 80
 - métodos para recabar información para el, 80
 - otras técnicas para el, 82
 - autoridad y, 86
 - clasificación de, 275, 276
 - descripción de un, 84
 - identificación del, 83
 - métodos de valoración del, 275
 - misión o descripción genérica del, 83
 - perfil del, 80
 - presentación realista de los, 171
 - redacción de
 - descripciones de, 83
 - las especificaciones de los, 87
 - que cumplen con la LED, 87
 - relaciones y, 83
 - responsabilidades y obligaciones del, 85
 - rotación en los, 200
 - valoración del, 274
- Puntos muertos, mediación y huelgas, 391
- Puntuación gráfica
 - escala de
 - de estándares confusos, 241
 - evaluación de, 230
 - muestra de formato de, 231

Q

- Queja, manejo de una, 397
- Quid Pro Quo*, 37

R

- Reclutamiento, 57, 68, 98, 99
 - anuncios clasificados y el, 57
 - de candidatos al puesto, 97
 - de la fuerza laboral, 112

514 Índice analítico

- de mujeres y miembros de grupos minoritarios, 114
 - de padres o madres solteros, 113
 - de personal y, 79-138
 - eficacia de, 98
 - comunicación interpersonal y el, 57
 - información engañosa y el, 57
 - planeación y el, 91
 - por Internet, 99
 - y selección, 91
 - el proceso de, 91
 - Recomendaciones de empleados, 111
 - Recortes, 352
 - Recursos humanos (RH), 6
 - administración de, 1-28
 - papel estratégico de la, 12
 - aplicaciones tecnológicas de los gerentes de, 20
 - desafíos de los, 13
 - el compromiso del empleado y los, 12
 - en la práctica, 169
 - en pequeñas empresas, 6
 - entorno y responsabilidades en la administración de, 7
 - estrategia y, 13, 17, 63, 65, 210
 - función de, en la aplicación de la estrategia, 17
 - medición del desempeño de, 18
 - nueva organización de, 6
 - papel de los,
 - en la construcción de organizaciones de aprendizaje, 207
 - en la formulación de la estrategia, 16
 - sistema de información de (SIRH), 21
 - tecnología y, 19
 - gerentes, 19
 - ventajas competitivas y, 15
 - vinculación de las estrategias corporativas y de, 16
 - Redes sociales, verificación de sitios en, 166
 - Reforma laboral en América Latina, 45, 401
 - cuadro de las, 47
 - Reforzamiento social, 204
 - Reglas concernientes a panfletos y volantes, 385
 - Remuneración
 - basada en competencias y habilidades, 279
 - broadbanding*, 280
 - de ejecutivos, 281
 - de los empleados, 261, 262
 - de trabajadores expatriados, 282
 - en México, 265
 - leyes acerca de la, 262
 - políticas de, 268
 - sindicatos y decisiones de, 268
 - sitios Web y, 274
 - tendencias actuales en la, 279
 - Requisito(s)
 - académicos y las normas de selección, 57
 - COBRA, 302
 - Responsabilidad
 - de empleadores y trabajadores, 417
 - de recursos humanos, 4
 - organización de las, 6
 - personal y conflicto, 349-350
 - Retribuciones basadas en reconocimiento, 285
 - Retroalimentación o evaluación de 360 grados, 229
 - Rol del empleado, 245
- ## S
- Salario, 267
 - base, 278
 - clases de, 265
 - elementos que integran el, según la LFT, 266
 - en Latinoamérica, 269, 270
 - protección al, 266
 - Salón de clases virtual, 196
 - Salud y las normas de selección, 58
 - Seguridad, 192
 - auditorías de, 431
 - cultura de, 430
 - e higiene en el trabajo en México, 421
 - establecimiento de una política de, 430
 - sindical, 367
 - y salud, 411
 - del trabajador, 412
 - protección de la, 411
 - Seguro(s)
 - de desempleo, 292
 - de hospitalización, 301
 - Selección
 - cuidadosa, 140
 - de personal, 140
 - y uso de las pruebas, 144
 - ejemplo de una prueba de, 145
 - entrevista de, 152
 - uso de otras técnicas de, 165
 - y la influencia negativa, 143
 - Seminarios externos, 202
 - Servicios, empleos en los, 8
 - Sesgo, 242
 - Severidad o indulgencia, como problema de evaluación, 242
 - Simbolismo, 337
 - Sindicato(s), 398
 - acción colectiva y los, 399
 - acuerdos cooperativos de los, 399
 - cambios de los, 398
 - campanas globales y, 400
 - coalición y, 367
 - coordinación de los, 399
 - destructores de, 379
 - ley y, 370
 - objetivos de los, 366
 - organización encubierta y, 380

- representación del, 379
 - tipos de, 368
 - trabajadores y, 365
 - Sistema(s)
 - de información
 - computarizados, 95
 - de recursos humanos (SIRH), 21
 - de involucramiento, 290
 - de recompensas y disciplinarios, 339
 - de seguimiento de candidatos, 102
 - de trabajo de alto desempeño, 17
 - para trabajadores discapacitados, 51
 - productividad mediante, 21, 67
 - Sitio(s) Web
 - de prestaciones, 314
 - remuneraciones y, 274
 - Solicitud de empleo, 118
 - cortesía y la, 119
 - formularios de, 116
 - la ley de igualdad de oportunidades y los, 117
 - y las normas de selección, 58
 - Spurlock contra United Airlines*, caso, 56
 - Subcontratación, 8
 - Sueldo, rango de, 277
 - Supervisor, rol del, 382
- ## T
- Tabaquismo en el centro de trabajo, 439
 - Tarjeta de autorización, 380
 - muestra de, 381
 - Técnica de aprendizaje a distancia audiovisual
 - y tradicional, 193
 - Temas de negociación voluntarios, 389
 - Tendencia(s)
 - central, 241
 - demográficas y de la fuerza laboral, 10
 - Terrorismo, 442
 - Tipos de contratos, nuevos 45
 - Trabajador(es)
 - a distancia, 112
 - adultos mayores, 113
 - atención médica y riesgos en Latinoamérica, 418-420
 - de medio tiempo, 106
 - privacidad electrónica de los, 345
 - salud del, 432
 - sindicato y, 365
 - temporales, 106
 - en México, 106
 - violación a la privacidad de los, 345
 - vulnerables, protección de, 432
 - Trabajo(s), 88
 - adictos al, 436
 - comportamiento ético en el, 331
 - con tarifa pagada, 105
 - reglas en el, 342
 - sanciones en el, 343
 - tabaquismo en el, 439
 - uso de monitores de computadora en el, 438
 - valor del, 363
 - violencia en el, 439
 - uso de capacitación contra la, 441
 - Transferencia, 249
 - de la capacitación, 204
 - total, 305
 - Trato desigual, 44
 - e influencia desigual, 54
 - Tuitiva*, como finalidad del derecho del trabajo, 45
 - Turismo médico, 303
 - Tutoría, 245
- ## U
- Unidad negociadora, 382
 - Utilidades
 - en Latinoamérica, 287, 288
 - planes de participación de, 287
- ## V
- Vacaciones
 - en Latinoamérica, 293-296
 - y días feriados, 293
 - Validación, 187
 - Validez, 56, 141
 - de contenido, 142
 - de una prueba, 142, 143
 - de criterio, 142
 - de la prueba, 142
 - de una prueba, 143
 - Ventaja competitiva, 14
 - Verificación, 166
 - de referencias, eficacia de la, 166
 - de sitios en redes sociales, 166
 - formulario para la, de referencia, 168
 - Vigilancia y control, 336
 - Violencia
 - en el trabajo, 439
 - hacia las mujeres en el trabajo, 441
- ## W
- Web, 380
 - sitios
 - de prestaciones, 314
 - remuneraciones y, 274

