

EL MUNDO DE LOS  
LIBROS

# ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## Enfoque latinoamericano

GARY DESSLER  
RICARDO VARELA

SEGUNDA EDICIÓN

PEARSON  
Prentice  
Hall®



Administración  
de recursos humanos  
Enfoque latinoamericano



# Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano

Segunda edición

**Gary Dessler**

*Florida International University*

**Ricardo Alfredo Varela Juárez**

*Universidad Nacional Autónoma de México*

**TRADUCCIÓN:**

**M. en I. Javier Enríquez Brito**

*Traductor profesional*

**REVISIÓN TÉCNICA:**

**María Covadonga Villa Carrandi**

*Maestría en Administración de Empresas, Northeastern University, EUA*

*Doctorado en Investigación Psicológica, Universidad Iberoamericana*

**Lic. Rosa Martha Barona Peña**

*Facultad de Contaduría y Administración*

*Universidad Nacional Autónoma de México*

**Lic. Margarita Bárcenas Salas**

*Maestría en Administración*

*Profesora de tiempo completo, Departamento de Gestión y Negocios*

*Internacionales, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores*

*de Monterrey Campus Ciudad de México*

**C.P. Elvira Contreras Villa**

*Maestría en Administración*

*Profesora de tiempo completo, Departamento de Gestión y Negocios*

*Internacionales, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores*

*de Monterrey Campus Ciudad de México*



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

**DESSLER, GARY**

Segunda edición

**Administración de recursos humanos**

**Enfoque latinoamericano**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004

ISBN: 970-26-0440-0

Área: Universitarios

Formato: 18.5 × 23.5 cm

Páginas: 328

Authorized translation from the English language edition, entitled *A Framework for Human Resource Management*, Second Edition, by Gary Dessler, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright ©2002. All rights reserved.

ISBN 0-13-091282-4

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *A Framework for Human Resource Management*, segunda edición, por *Gary Dessler*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC. Copyright ©2002. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

**Edición en español:**

**Editor:** Enrique Quintanar Duarte  
enrique.quintanar@pearsoned.com

**Editor de desarrollo:** Felipe Hernández Carrasco

**Supervisor de producción:** Enrique Trejo Hernández

**Edición en inglés:**

**Acquisitions Editor:** Melissa Steffens

**Editor-in-Chief:** Jeff Shelstad

**Assistant Editor:** Jessica Sabloff

**Marketing Manager:** Shannon Moore

**Managing Editor (Production):** Judy Leale

**Production Editor:** Keri Jean

**Permissions Coordinator:** Suzanne Grappi

**Associate Director, Manufacturing:** Vincent Scelta

**Manufacturing Buyer:** Diane Peirano

**Design Manager:** Pat Smythe

**Designer:** Janet Slowik

**Interior Design:** Jill Little

**Cover Design:** Janet Slowik

**Cover Illustration/Photo:** Susan Leopold

**Manager, Print Production:** Christy Mahon

**Composition:** Rainbow Graphics

**Full-Service Project Management:** Rainbow Graphics

**Printer/Binder:** Hamilton

SEGUNDA EDICIÓN, 2004

D.R. © 2004 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco 500-5o. piso

Col. Industrial Atoto

53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

e-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

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

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

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

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



ISBN 970-26-0440-0

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 04 03 02

# Contenido abreviado

<i>Prefacio</i>	<i>ix</i>	
Capítulo 1	La administración de recursos humanos en la actualidad	1
<b>Parte I</b>	<b>Reclutamiento y selección de personal</b>	
Capítulo 2	Planeación y reclutamiento de personal	29
Capítulo 3	Pruebas y selección de personal	73
Capítulo 4	Capacitación y desarrollo del personal	103
<b>Parte II</b>	<b>Capacitación, desarrollo y remuneración</b>	
Capítulo 5	Evaluación del desempeño	141
Capítulo 6	Remuneración del personal	163
<b>Parte III</b>	<b>Administración de las relaciones laborales</b>	
Capítulo 7	Administración de las relaciones laborales y las negociaciones colectivas	199
Capítulo 8	Planeación de la carrera y trato justo	237
Capítulo 9	Cuidado de la seguridad y la salud	265
Glosario		301
Índice		307





# Contenido

*Prefacio* ix

Capítulo 1 La administración de recursos humanos en la actualidad 1  
Administración de recursos humanos en el trabajo 2 • El contexto  
cambiante en la administración de RH 5 • La función cambiante  
de la administración de RH 9 • Planeación estratégica y  
administración de RH 13 • El plan del libro 20  
*Estudio de caso: el problema de Juan Navarro* 22

## Parte I Reclutamiento y selección de personal

Capítulo 2 Planeación y reclutamiento de personal 29  
¿Qué es el análisis de puestos? 30 • Proceso de reclutamiento  
y selección 40 • Planeación y pronóstico de la fuerza laboral 41  
• Reclutamiento de candidatos al puesto 45 • Desarrollo y uso  
de formas de solicitud de empleo 62  
*Estudio de caso: el huracán Paulina* 66  
*Estudio de caso: un mercado laboral estrecho para las tintorerías* 67

Capítulo 3 Pruebas y selección de personal 73  
Fundamentos de las pruebas y de la selección de personal 74 • Uso  
de las pruebas en la selección de personal 78 • Entrevistas  
a los candidatos al puesto 82 • Uso de otras técnicas de selección 90  
*Estudio de caso: el investigador inflexible* 97  
*Ejercicio vivencial* 98

Capítulo 4 Capacitación y desarrollo del personal 103  
Inducción a los empleados 104 • El proceso de capacitación 104  
• Técnicas de capacitación 108 • Capacitación y desarrollo  
gerencial 117 • Evaluación de los procesos de capacitación y  
desarrollo 128  
*Estudio de caso: reinención de la rueda en la compañía de Puertas Apex* 130  
*Ejercicio vivencial* 131

Parte II	Capacitación, desarrollo y remuneración	
Capítulo 5	Evaluación del desempeño	141
	Introducción a la evaluación del desempeño 142 • Métodos básicos de evaluación del desempeño 146 • Entrevista de retroalimentación sobre la evaluación 152 • Hacia evaluaciones más eficaces 153	
	<i>Estudio de caso: el retorno de una represalia</i>	159
	<i>Ejercicio vivencial</i>	160
Capítulo 6	Remuneración del personal	163
	¿Qué determina cuánto hay que pagar? 164 • ¿Cómo establecen las empresas sus rangos de pago 166 • Tendencias actuales en la remuneración 171 • Planes de incentivos 175 • Prestaciones para el personal 179	
	<i>Estudio de caso: desigualdades salariales en Industrias Acme</i>	189
	<i>Ejercicio vivencial</i>	190
Parte III	Administración de las relaciones laborales	
Capítulo 7	Administración de las relaciones laborales y las negociaciones colectivas	199
	El movimiento laboral 200 • Los sindicatos y la ley 204 • El derecho de huelga en Latinoamérica 208 • La campaña y la elección sindicales en Estados Unidos 212 • El proceso de negociación colectiva 220	
	• ¿Qué pasará con los sindicatos? 226	
	<i>Estudio de caso: ¿semillas de desconfianza en AA?</i>	231
	<i>Ejercicio vivencial</i>	232
	<i>Una cuestión de organización en el campus</i>	232
Capítulo 8	Planeación de la carrera y trato justo	237
	Los bloques que constituyen la justicia 238 • Establecimiento de la comunicación en dos sentidos 239 • Disciplina y privacidad del personal 241 • Administración de los despidos 246	
	• Planeación de la carrera: de la contratación a la jubilación 252	
	<i>Análisis de caso: la inseguridad laboral en IBM</i>	259
	<i>Ejercicio vivencial</i>	260
	<i>El lote equivocado</i>	260
Capítulo 9	Cuidado de la seguridad y la salud	265
	Seguridad y salud del personal: introducción 266 • ¿Qué ocasiona los accidentes? 274 • Cómo prevenir los accidentes 277 • Salud del personal: problemas y soluciones 281	
	<i>Estudio de caso: el nuevo programa de seguridad</i>	292
	<i>Ejercicio vivencial</i>	293
Glosario		301
Índice		307

# Prefacio

Este libro, *Administración de recursos humanos*, proporciona a los estudiantes y a los administradores en ejercicio un repaso breve y completo de los conceptos y las técnicas esenciales en la administración de recursos humanos (RH). Se ha utilizado con éxito en cursos de licenciatura y de posgrado (como aquellos que se imparten en cuatrimestres o semestres), donde el profesor busca dar un tratamiento relativamente esencial a la administración de RH; en cursos más especializados de RH; en seminarios y diplomados en RH; o como libro de consulta para gerentes y administradores de empresas que desean actualizar e incrementar sus conocimientos en el área, ya que puede servir como un repaso básico e intensivo de la disciplina. La misión principal de esta obra consiste en brindar a los lectores un repaso conciso de las técnicas y los conceptos fundamentales de la administración de RH; y para aquellos que lo deseen, la obra se enriquece con un paquete de aprendizaje completo multimedia y en Internet. Debido a que todos los administradores tienen responsabilidades relacionadas con la administración de personal, el texto va dirigido a todos ellos y a los estudiantes de licenciaturas y posgrados en administración, contaduría, informática y otras disciplinas afines y, en general, a aquellos que algún día se convertirán en administradores de RH.

Parte del contenido de los capítulos se modificó para adaptarse al contexto latinoamericano. Las investigaciones y los textos de los capítulos se actualizaron para reflejar los últimos hallazgos en el campo de la administración de RH y, además, se aumentó el número de temas en respuesta a las sugerencias de los revisores. El tratamiento ampliado incluye, por ejemplo, el empleo en instituciones no lucrativas y en empresas “punto-com”. A lo largo de la obra se incluyeron ejemplos adicionales (que comprenden empresas pequeñas, medianas y globalizadas). Gracias al uso generalizado de herramientas computacionales y de la tecnología de la información en RH, en todos los capítulos se integraron mucho más ejemplos de tecnología relacionada con RH y con la Web. Los administradores modernos a menudo se enfrentan a cambios cotidianos y, por ello, también se ampliaron, específicamente, los ejemplos de cómo aprovechar los conceptos y las técnicas de RH en la administración del cambio.

Como es habitual, estoy en deuda con mucha gente por su contribución y apoyo en la creación de esta obra. En Prentice Hall, Natalie E. Anderson, jefa editorial, fue quien inicialmente me propuso la publicación del libro, y ofreció su ayuda para desarrollar el contenido y los temas fundamentales. Melissa Steffens, gerente editorial, aportó una valiosa ayuda conforme avanzaba en la escritura; y Shannon Moore, gerente de mercadotecnia, apoyó con entusiasmo el proyecto y brindó importantes puntos de vista respecto de los usuarios potenciales, y también me dio el apoyo y la información que tanto necesitaba. Es un hecho que ni siquiera hubiera considerado escribir el libro de no haber sido por el auxilio permanente y los consejos que siempre tuve de parte de los profesionales del equipo de ventas de Prentice Hall. Le doy el reconocimiento que merece a mi esposa, Claudia, que toleró las abundantes horas nocturnas y de fin de semana en las que me dediqué a escribir el libro; y, finalmente, aunque no por ello menos importante, agradezco el apoyo y las lecciones que me dio mi hijo, Derek.

GARY DESSLER

Con el objetivo de satisfacer las necesidades del estudiante latinoamericano, esta obra se amplió, modificó y adaptó, para incluir un breve análisis descriptivo de la legislación laboral en diversos países de Latinoamérica. Asimismo, sin alterar el contenido esencial técnico 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 graficadora labor durante más tiempo, sin excluir mis experiencias en otras naciones de habla hispana de este magnífico continente americano.

Considerando que la ciencia es única, el lector fácilmente podrá situar el contenido de la obra en su propia realidad. Por supuesto, en algunos países el desarrollo de la administración de recursos humanos ha sido más significativo que en otros: las leyes son más específicas, y la competencia para atraer, conservar y motivar al mejor talento humano en las empresas es más cerrado; ello va en función directa de su grado de industrialización 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 lector latinoamericano a que se acerque esta obra para estudiar y analizar el factor más importante como motor de nuestra sociedad: el ser humano. Éste debe ser principio y fin de todo.

Por último, deseo expresar mi agradecimiento a nuestra gerente editorial Marisa de Anta, quien desde mi primer libro siempre me ha impulsado a seguir con esta noble y difícil tarea; también a Enrique Quintanar, a René Serrano y a Felipe Hernández, porque gracias a su guía el trabajo pudo realizarse con éxito.

Además, quiero dedicar esta obra a mi hermano, quien lucha incansablemente por seguir con vida: a ti, Gerardo, con todo mi cariño. No claudiques, sigue con nosotros.

RICARDO VARELA

## La administración de recursos humanos en la actualidad

Administración de recursos humanos en el trabajo  
El contexto cambiante en la administración de RH  
La función cambiante de la administración de RH  
Planeación estratégica y administración de RH  
El plan del 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.

*Mencionar* ejemplos de la función de los recursos humanos como elemento de la planeación estratégica.

### INTRODUCCIÓN

En el desierto de Altar, Sonora, el capataz que trabajó en la construcción del ferrocarril que cruza ese desierto era un hombre muy rudo, conocido con el sobrenombre de “El Mayor”.<sup>1</sup> Solía decirse que éste era un lugar donde los hombres eran de hierro como las vías... Ahora, la única forma de que hagamos ejercicio es yendo al club deportivo.

Lo anterior se debe a que en las actuales empresas constructoras se contratan cerebros, no músculos. Los trabajadores que alguna vez pasaron meses en la construcción de caminos y vías para el ferrocarril, ahora hacen sus trazos por computadora, y utilizan grúas y maquinaria para realizar tareas que antes eran muy agotadoras y peligrosas. En ocasiones los caminos requerían de más de 1,000 hombres y varios meses, y hasta años, para terminarse. En la actualidad se necesitan menos hombres y su cons-

trucción requiere de menores tiempo y costo. En esta área los administradores saben lo que algunos de sus competidores no: en el mundo altamente competitivo que habitamos, generalmente son los empleados de la compañía —sus *recursos humanos*— quienes le dan su ventaja competitiva.

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL TRABAJO

---

¿Qué es la administración de recursos humanos?

La **administración de recursos humanos (RH)** se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar el análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada trabajador)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos adecuados para cada puesto
- Seleccionar entre candidatos
- Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados
- Llevar a cabo programas de desarrollo de los recursos humanos
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados)
- Administrar los incentivos y las prestaciones
- Evaluar el desempeño del personal
- Comunicar (entrevistar, dar asesoría, establecer la disciplina)
- Estimular la motivación de los empleados
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, y de la legislación en materia laboral
- Administrar las relaciones laborales

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

¿Por qué estos conceptos y técnicas son importantes para todos los administradores? La respuesta más fácil quizá sea mencionar algunos de los errores que no quisiera cometer en su labor administrativa. Por ejemplo, usted no desea:

- Contratar a la persona equivocada para el puesto
- Experimentar alta rotación de personal
- Encontrar empleados que no den lo mejor de sí
- Tener a su compañía en un juicio por violaciones a la ley

El estudio cuidadoso de este libro le ayudará a evitar errores como los mencionados. Y, más importante aún, puede ayudarlo a asegurar la obtención de los resultados que desea —entre otras cuestiones—. Recuerde que como gerente usted podría hacer buen trabajo

—desarrollar planes notables, trazar organigramas claros, establecer líneas de montaje modernas y usar controles contables eficaces— y, aun así, fracasar si contrata a la gente equivocada o no motiva a sus subalternos. Por otro lado, muchos administradores, sean presidentes, directores generales, jefes de área o cualquier empresario, han tenido éxito incluso con planes, organizaciones o controles inadecuados. Fueron exitosos debido a que acertaron en la contratación de la gente adecuada para los puestos de trabajo, así como en motivarla, evaluarla y desarrollarla. Conforme lea este libro, recuerde que la obtención de resultados es el punto de arranque de la administración y que, como administrador, usted tendrá que obtenerlos a través de la gente. Como lo resumió el presidente de cierta compañía:

Durante muchos años se ha dicho que el capital es el cuello de botella para el desarrollo de una industria. No creo que esto siga siendo válido. Pienso que es la fuerza de trabajo y la falta de habilidad de la empresa para reclutar y conservar una fuerza laboral apropiada lo que constituye el cuello de botella de la producción. No conozco ningún proyecto importante respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya detenido por falta de dinero. Conozco industrias cuyo crecimiento se detuvo o se entorpeció debido a que no pudieron mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta, y pienso que esto será aún más cierto en el futuro.<sup>2</sup>

## Aspectos de línea y de *staff* de los recursos humanos

En cierto sentido, todos los gerentes administran RH, porque están relacionados con actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar personal. Aun así, la mayoría de las compañías tienen un departamento específico de recursos humanos, con su propio gerente. ¿Cómo se relacionan las responsabilidades de dicho ejecutivo de RH y de su *staff* con las actividades de recursos humanos de los gerentes de línea? Respondamos esta pregunta explicando, primero, una definición breve de autoridad de *línea versus* de *staff*.

### Autoridad de línea *versus* de *staff*

**Autoridad** es el derecho para tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y girar órdenes. En la administración, generalmente se distingue entre la autoridad de línea y la autoridad de *staff*. Los **gerentes de línea** están autorizados para dirigir el trabajo de los subalternos: siempre son el jefe de alguien. Además, los gerentes de línea están a cargo del logro de los objetivos fundamentales de la organización. (Por ejemplo, los gerentes de hoteles y los de producción y ventas generalmente son de línea. Tienen la responsabilidad directa de cumplir los objetivos de la empresa. También poseen la autoridad para dirigir el trabajo de sus subalternos.) Por otro lado, los **gerentes de *staff*** están autorizados para *apoyar* y *asesorar* a los gerentes de línea para que logren tales objetivos. Los gerentes de RH por lo general son de *staff*. Tienen la responsabilidad de asesorar a los gerentes de línea (como los de producción y ventas) en aspectos como reclutamiento, contratación y remuneración del personal.

En promedio, las compañías tienen un empleado de RH por cada 100 personas en la fuerza laboral, aunque esta razón va disminuyendo conforme se incrementa el número total de empleados. Casi siempre los gerentes de RH y de línea comparten la responsabilidad en la mayoría de las actividades de RH. Por ejemplo, en casi dos terceras partes de las compañías que respondieron una encuesta, los departamentos de RH y de línea compartían la responsabilidad de la capacitación.<sup>3</sup>



## Responsabilidades de los gerentes de línea relacionadas con la administración de RH

De acuerdo con un experto: “El manejo directo de personas es, y siempre ha sido, parte integral de la responsabilidad de todo gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor de menor jerarquía.”<sup>4</sup>

Por ejemplo, una firma importante establece las responsabilidades de sus supervisores de línea, para administrar con eficacia sus recursos humanos mediante los siguientes lineamientos generales:

1. Colocar a la persona adecuada en el puesto correcto.
2. Iniciar a los trabajadores nuevos en la organización (inducción).
3. Capacitar a los empleados en actividades que son nuevas para ellos.
4. Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones laborales cordiales.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la compañía.
7. Controlar los costos de la mano de obra.
8. Desarrollar las aptitudes de cada individuo.
9. Crear y conservar el entusiasmo del equipo de trabajo.
10. Proteger la salud de los empleados y las condiciones físicas en las que se desempeñan.

En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden ejecutar sin ayuda todas esas labores relacionadas con el personal. Sin embargo, conforme la organización crezca, necesitarán el apoyo, los conocimientos especializados y la asesoría de un *staff* de recursos humanos *ex profeso*.<sup>5</sup>

## Responsabilidades del departamento de RH en relación con la administración de RH

El área de recursos humanos ofrece la ayuda especializada que necesitan los gerentes de línea.<sup>6</sup> En la figura 1.1 se presenta un resumen de los puestos de RH que se pueden encontrar en una compañía grande, así como sus salarios. Según se observa, los puestos de RH incluyen gerente de remuneraciones, gerente de reclutamiento y contratación, gerente de capacitación, gerente corporativo de relaciones laborales, y gerente corporativo de seguridad e higiene industrial. Algunos ejemplos de sus deberes son:

*Reclutadores:* Mantener el contacto con la comunidad en busca de candidatos competentes.

*Analistas de puestos:* Reunir y analizar información detallada sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto para elaborar su descripción.

*Gerentes de remuneración:* Desarrollar planes de remuneración y manejar el programa de prestaciones de los trabajadores.

*Gerente de capacitación:* Planear, organizar y dirigir las actividades de capacitación.

*Gerente de relaciones laborales:* Asesorar a la administración sobre todos los aspectos en las relaciones sindicato-empresa.<sup>7</sup>

Las prioridades de los gerentes de RH tienden a cambiar en las distintas épocas (por ejemplo, con la disponibilidad relativa de los solicitantes de empleo). Recientemente, el 65 por ciento de los gerentes de RH encuestados mencionaron que entre sus tres prioridades estaban el reclutamiento, la selección y la colocación. Otras prioridades importantes incluían la capacitación y el desarrollo, las prestaciones de los empleados, la remuneración y las relaciones laborales de los empleados.<sup>8</sup>



Para entender mejor la función de RH en las organizaciones actuales, resulta útil comprender la manera en que cambian las empresas, y las tendencias que hacen que sucedan tales cambios. Por ejemplo, como usted seguramente sabe, las organizaciones actuales están bajo una presión creciente para volverse más competitivas; así, las organizaciones de conservación de la salud (OCS) están buscando más productividad de los hospitales, las compañías se están “adelgazando”, y las universidades trabajan duro para auspiciar el vínculo de las facultades con la productividad. La globalización de la competencia y la desregulación son dos tendencias que influyen en ese afán por ser más competitivo. Otras tendencias que afectan a las organizaciones actuales incluyen la diversidad y los cambios hacia otras fuerzas de trabajo.

### Diversidad de la fuerza laboral

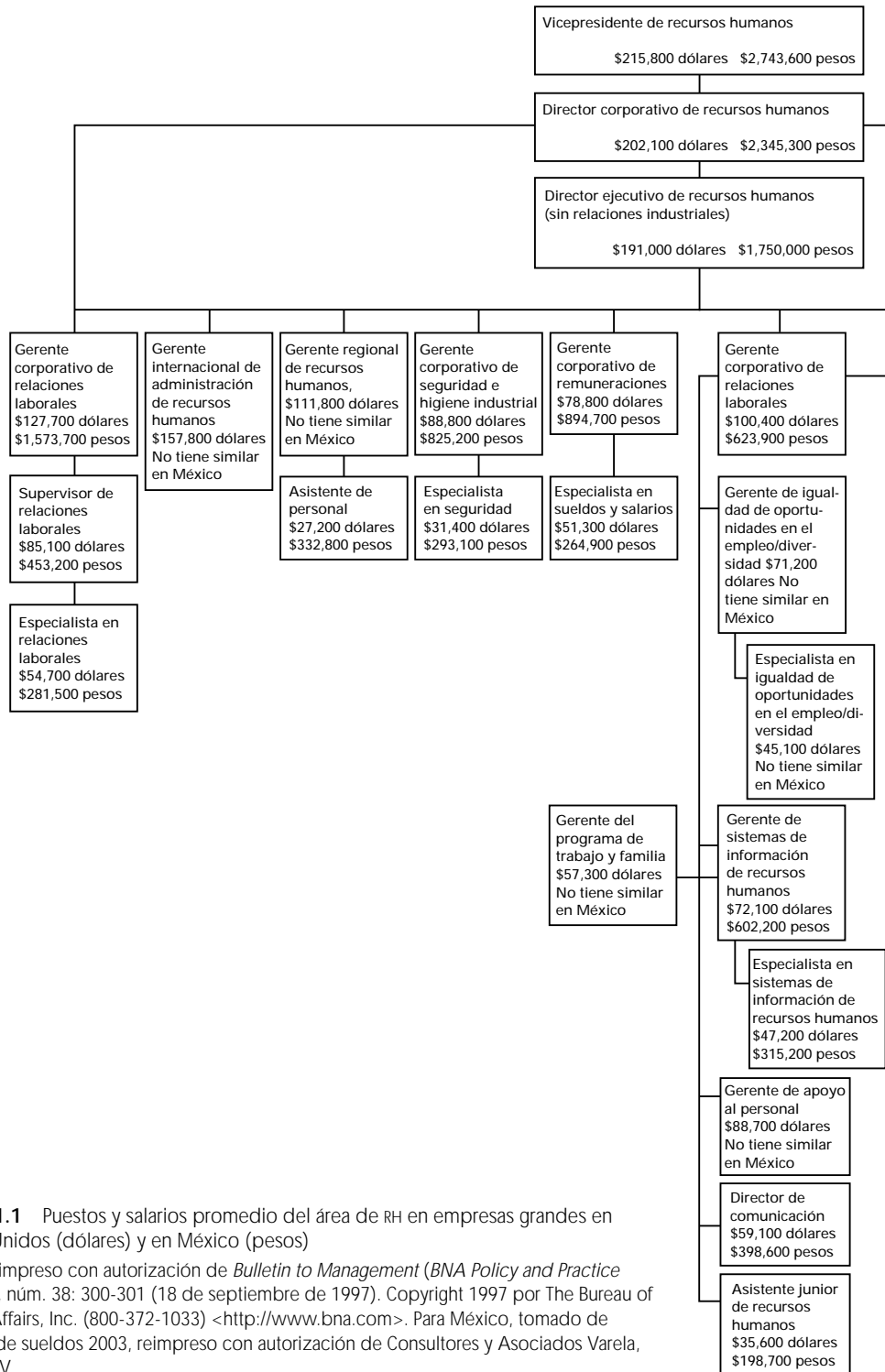
La composición de la fuerza de trabajo seguirá haciéndose cada vez más diversa conforme las mujeres y los trabajadores de mayor edad se incorporen a la actividad productiva remunerada.<sup>9</sup> Por ejemplo, en 1979 las mujeres representaban el 42.1 por ciento de la fuerza laboral en Estados Unidos; en 1994, el 46 por ciento; y se espera que en 2008 constituyan el 48 por ciento.<sup>10</sup> En relación con lo anterior, cerca de dos terceras partes de todas las madres solas (separadas, divorciadas, viudas o solteras) forman parte de la fuerza laboral actual, al igual que casi el 45 por ciento de las madres con niños menores de tres años. El departamento de recursos humanos será cada vez más necesario para que ayude a las empresas a dar cabida a esas trabajadoras, por ejemplo, con estancias infantiles para el cuidado de sus hijos pequeños, permisos especiales de salida, reducción de la jornada de trabajo y capacitación específica en las áreas que se requieran.

En México tales cambios en la fuerza laboral han ocurrido de manera significativa en el periodo comprendido entre enero de 1990 y enero de 2003, ya que en este último año la participación de las mujeres, en promedio, representa el 37.6 por ciento de la población económicamente activa.

Entre los años 1992 y 2000, en Sudamérica se presentó ese mismo fenómeno. Según información de la Organización Interamericana del Trabajo, en Venezuela, por ejemplo, la proporción de mujeres trabajadoras ascendió del 23.8 al 30.1 por ciento; y en Colombia, del 21.2 al 27.4 por ciento. En Centroamérica la situación fue similar: en Honduras aumentó del 21.2 al 27.4 por ciento; y en Guatemala, del 11.1 al 15.9 por ciento, sólo por citar algunos países.

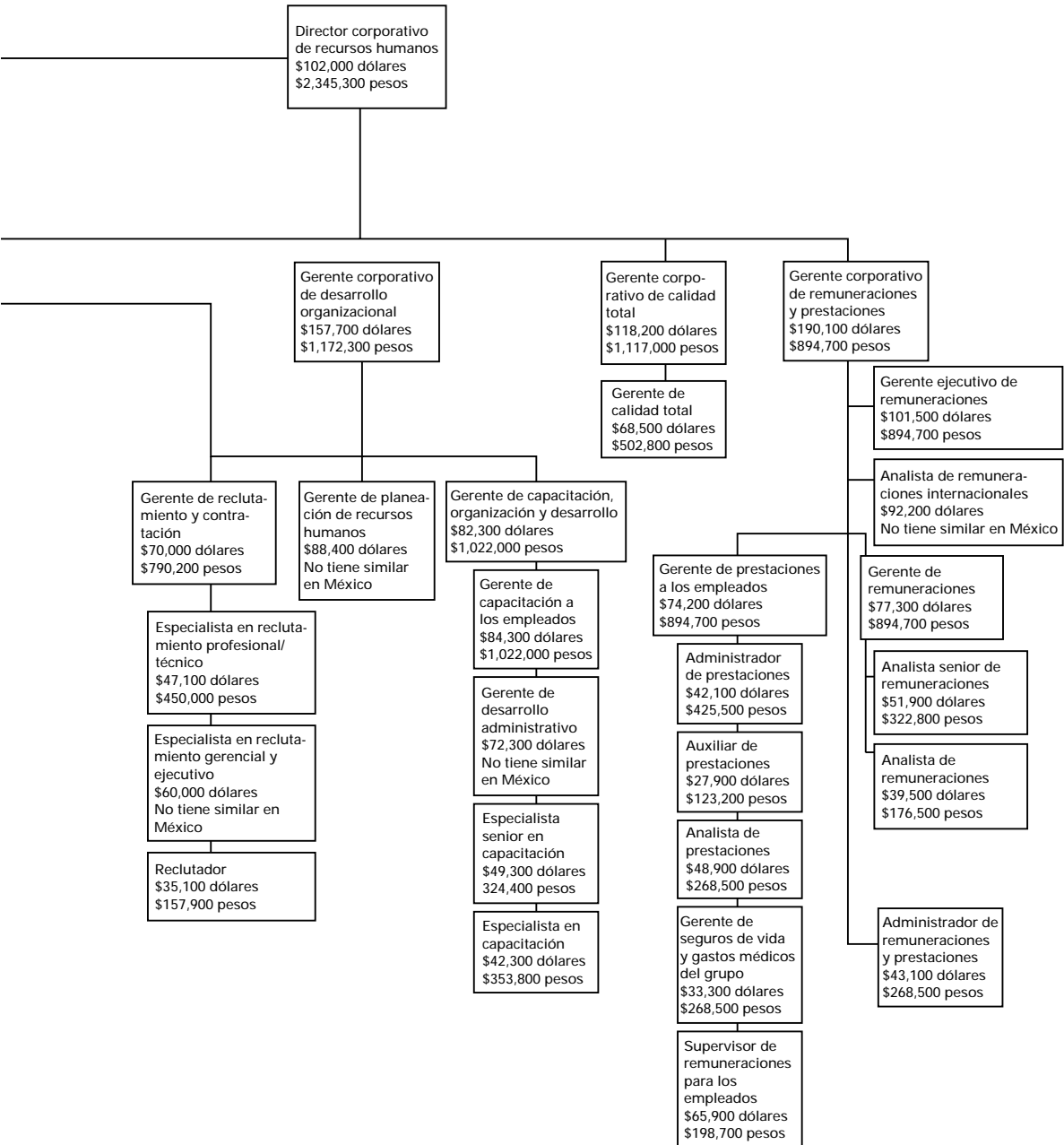
El mayor desplazamiento de la mujer hacia el trabajo formal está motivado por la reducción del ingreso familiar, de manera que aquélla trata de contribuir incorporándose al mercado laboral. Por otra parte, se estimula con la asistencia de la mujer a universidades y escuelas de educación superior. El deseo de superación anhela la independencia económica, física y moral, y pone a prueba la institución familiar.

En Estados Unidos, los cambios en la composición racial serán aún más profundos. Por ejemplo, entre 1992 y 2005, la gente clasificada como asiática y de otro tipo (indígenas norteamericanos, inclusive) que forma parte de la fuerza laboral, se incrementará en cerca del 81 por ciento; mientras que el número de empleados clasificados como negros aumentará el 25.2 por ciento; y como blancos, el 15 por ciento. En el mismo periodo, los trabajadores clasificados como blancos habrán declinado como porcentaje de la fuerza laboral civil, del 87.6 por ciento en 1979 al 85.5 en 1992, y, según los pronósticos, al 17 por ciento en 2008. El número de hispanos en la fuerza de trabajo civil crecerá casi un 64 por ciento en los próximos 10 años.<sup>11</sup>



**FIGURA 1.1** Puestos y salarios promedio del área de RH en empresas grandes en Estados Unidos (dólares) y en México (pesos)

FUENTE: Reimpreso con autorización de *Bulletin to Management (BNA Policy and Practice Series)* 48, núm. 38: 300-301 (18 de septiembre de 1997). Copyright 1997 por The Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033) <<http://www.bna.com>>. Para México, tomado de Encuesta de sueldos 2003, reimpreso con autorización de Consultores y Asociados Varela, S.A. de C.V.



La fuerza de trabajo también está envejeciendo. En 1979 la edad promedio de la fuerza laboral era de 34.7 años. A partir de entonces, se ha incrementado continuamente para llegar a 37.8 en 1995 y, según estimaciones, será de 40.5 en 2005.<sup>12</sup> Esto se debe sobre todo al envejecimiento de la generación del *baby boom*, los nacidos entre 1946 y 1964, ya que sus integrantes ahora constituyen más de la mitad de la fuerza de trabajo estadounidense.<sup>13</sup>

El incremento de la diversidad planteará demandas considerables a la función de la administración de RH.<sup>14</sup> Por ejemplo, habrá un déficit de trabajadores con edades de entre 25 y 34 años; “mientras que las oportunidades profesionales en el campo de la administración para trabajadores entre 35 y 44 años podrían disminuir, por la abundancia de individuos entre 45 y 54 con mayor experiencia”.<sup>15</sup> Al mismo tiempo, se informa que los integrantes de la Generación X, aquellos nacidos entre 1963 y 1981, anhelan beneficios como tiempo libre y *horario flexible* que sus papás *baby boomers* nunca tuvieron.<sup>16</sup> Con más mujeres en la fuerza laboral y ascenso en el número de parejas donde ambos son profesionistas, cada vez más empleadores se verán comprometidos a proporcionar instalaciones o estancias para el cuidado infantil, en o cerca del sitio donde se ubique la compañía.

## Globalización

El término **globalización** se refiere a la tendencia de las empresas a extender sus ventas y sus procesos de manufactura hacia mercados nuevos más allá de las fronteras nacionales. Para las compañías estadounidenses, la globalización se manifiesta de diversas maneras. Las exportaciones de Estados Unidos están llegando a mercados nuevos, con ganancias considerables, en naciones que van desde Uruguay y México, hasta los Países Bajos, Hungría y Kuwait.<sup>17</sup> Asimismo, la producción se ha ido globalizando conforme los fabricantes de todo el mundo sitúan sus instalaciones donde encuentran mayores ventajas de tipo económico, arancelario, laboral, ambiental, etcétera.

¿Por qué es importante la globalización para los gerentes y para los especialistas en RH? En parte porque significa mayor competencia. En todo el mundo, las empresas que antes sólo competían con otras firmas locales —desde aerolíneas hasta fabricantes de automóviles y bancos— han descubierto que ahora deben enfrentar una avalancha de nuevos competidores extranjeros. Afrontar la globalización, entonces, será un desafío importante para la administración de RH en los años venideros: con tareas que van de asimilar la fuerza de trabajo extranjera a formular políticas de selección, capacitación y remuneración para trabajadores expatriados.

## Tendencias de la naturaleza del trabajo

Al mismo tiempo, el trabajo —lo que la gente hace y cómo lo hace— también está cambiando. Por ejemplo, los avances tecnológicos, incluidos la tecnología de la información y el Internet, permitieron que las empresas reubicaran sus operaciones en lugares donde los salarios son más bajos; un caso así es el de Hertz Rent-A-Car, cuya operación de reservaciones ahora tiene su sede centralizada en la ciudad de Oklahoma.<sup>18</sup>

Otra tendencia notable es el cambio hacia los trabajos basados en los servicios y el conocimiento, y la importancia del capital humano. En primer lugar, en Estados Unidos, Canadá y Europa Occidental es una realidad el desplazamiento de los trabajos de manufactura hacia los trabajos basados en los servicios. En la actualidad, más de dos terceras partes de la fuerza laboral estadounidense está ocupada en el sector de los servicios, y no en el de productos. En realidad, la fuerza laboral manufacturera disminuyó más del 12 por ciento du-

rante la década de 1980. De los cerca de 21 millones de nuevos empleos que se crearán en 2008 en la economía de Estados Unidos, prácticamente todos estarán en servicios como la informática y el procesamiento de datos, la salud y la ingeniería.<sup>19</sup>

Tales empleos (al igual que en el caso mencionado de Altar, Sonora), a su vez, demandarán tipos nuevos de empleados del conocimiento y nuevos métodos de administración de recursos humanos para manejarlos.<sup>20</sup> Como señaló la revista *Fortune*, “ahora en Estados Unidos, prácticamente todo mensajero de paquetería, cajero, vendedor al menudeo, operador de teléfonos y cobrador trabaja con una computadora”.<sup>21</sup> En efecto, la mayor parte de los empleos actuales demandan un nivel de dominio mucho mayor que el que requerían los trabajadores de hace 20 o 30 años, de manera que el capital humano está reemplazando con rapidez a las máquinas como la base del éxito en la mayoría de las empresas. Como resultado, la característica distintiva de las compañías actuales y futuras, indican los expertos, será el énfasis creciente en el capital humano —conocimiento, educación, capacitación, habilidades y experiencia de los trabajadores de una compañía—.<sup>22</sup> Como señaló la revista *Fortune*:

La energía cerebral [...] nunca antes había sido tan importante para los negocios. Cualquier compañía depende cada vez más del conocimiento: patentes, procesos, capacidad administrativa, tecnologías, información acerca de clientes y proveedores, y experiencia obtenida por antigüedad. Ponga todo esto junto; tal conocimiento es el capital intelectual.<sup>23</sup>

Para los administradores, el desafío al incorporar el capital intelectual o humano estriba en el hecho de que esos trabajadores deben administrarse en forma diferente de aquellos de las generaciones anteriores. Como señala un experto, “el centro de gravedad del empleo está pasando rápido de los trabajadores manuales y de oficina hacia los trabajadores del conocimiento, quienes se resisten al modelo de mando y control que los negocios imitaron de los militares hace 100 años”.<sup>24</sup> En otras palabras, a trabajadores como los descritos no se les puede tan sólo dar órdenes y después vigilarlos de cerca. Se requieren nuevos sistemas y habilidades de administración de recursos humanos —por ejemplo, renovar incentivos, técnicas de selección y métodos de evaluación— para seleccionar y capacitar a ese personal y para lograr su autodisciplina y su dedicación.

## LA FUNCIÓN CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RH

---

No es sorprendente que, para adaptarse a dichos cambios, el papel del departamento de RH se esté transformando.

### Cómo ha evolucionado el departamento de RH

El departamento de RH ha pasado por varias fases. A principios del siglo XX, la función del *área de personal* primero descargó a los supervisores de las responsabilidades de contratación y despido; además de llevar los asuntos de la nómina y administrar los planes de prestaciones. Era un trabajo que consistía, sobre todo, en asegurar que se siguieran los procedimientos. Como la tecnología empezó a influir en rubros como la aplicación de exámenes y las entrevistas, el departamento de RH comenzó a desempeñar una función más amplia en la selección, la capacitación y los ascensos del personal.<sup>25</sup>

La aparición de la legislación sindical en la década de 1930 llevó a una segunda fase la administración del personal y tomó relevancia la protección de la empresa en su interacción con los sindicatos. En Estados Unidos en las décadas de 1960 y 1970 las leyes sobre discriminación desencadenaron una tercera fase. A causa de las severas sanciones que las leyes llegan a imponer a una empresa, las prácticas reales del departamento de personal se volvieron más importantes. En esta fase (al igual que en la segunda), el departamento de RH siguió ofreciendo experiencia en asuntos como el reclutamiento, la supervisión y la capacitación, aunque con una función más amplia. Observe, no obstante, que además de tratar con los sindicatos y las oportunidades iguales para el empleo, el departamento de personal incrementó su estatus, tanto por lo que hacía para proteger a la organización de los problemas, como por su contribución real para aumentar la competitividad de la compañía.

En países como México, durante las décadas de 1960 y 1970, la fuerza del sindicalismo y el apoyo que el Estado les brindó complicaron mucho las relaciones obrero-patronales y la administración de los contratos colectivos; además la observancia de la legislación dificultaba la función del manejo de las relaciones laborales.

En la actualidad, el departamento de personal está atravesando con rapidez por una cuarta fase, y su papel está cambiando de ser un protector y supervisor, a ser un planeador y agente de cambio. La metamorfosis de *departamento de personal a administrador de recursos humanos* refleja el hecho de que en las organizaciones actuales, uniformes, pequeñas y eficientes, con frecuencia son los empleados altamente motivados y capacitados, y no las máquinas, quienes constituyen la mejor carta competitiva de una empresa.

Lo anterior significa que es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH. Por ejemplo, con base en un sondeo, las mejores prácticas de RH para muchas de las empresas actuales incluyen la contratación altamente selectiva, el trabajo en equipo y la toma de decisiones descentralizada, los sueldos competitivos, la capacitación amplia, las distinciones de estatus reducidas, y la difusión amplia de la información entre los empleados y la administración, todo ello construido sobre la base de “las personas como fuente de ventajas competitivas y de una cultura de administración que abraza dicha creencia”.

Una estimación indica que un sistema de administración de RH eficiente llega a traducirse en mejores rendimientos financieros para la compañía, calculados, en algunos casos, como superiores a \$20,000 dólares por empleado.<sup>26</sup> En la empresa farmacéutica Merck & Company, la función de RH ayuda a los trabajadores a adaptarse a las presiones crecientes en sus áreas recortadas, ayudándolos a establecer las prioridades en sus tareas y a reducir las tensiones laborales.<sup>27</sup> Un sondeo de más de 1,000 compañías estadounidenses realizado por una empresa de consultoría en administración, encontró que las organizaciones exitosas utilizan prácticas de RH como ayudar a los empleados a volverse más productivos. Tales prácticas incluyen la capacitación para el liderazgo, el entrenamiento técnico y los talleres sobre desarrollo.<sup>28</sup>

## RH y la tecnología

Entonces, la función de RH está cambiando. Por un lado, se está volviendo de alta tecnología. Así, muchas empresas están alojando portales de *intranet* para facilitar el *autoservicio en RH*. Por ejemplo, en Dell Computer Corporation, una sección de la intranet de la compañía está dedicada a las *herramientas gerenciales*. Ahí, cerca de 30 aplicaciones Web automatizadas (que incluyen informes de búsqueda de ejecutivos, herramientas de contratación y

referencias automatizadas de los empleados) permiten a los gerentes realizar, en forma unilateral, tareas de recursos humanos que antes requerían la participación directa del área de RH. La intranet también permite a los empleados de Dell, por ejemplo, administrar sus planes de prestaciones, revisar las oportunidades de empleo y verificar los lineamientos de su remuneración total.<sup>29</sup>

El almacenamiento de datos constituye otro ejemplo. Un almacén de datos es un depósito grande de información obtenida de distintas bases de datos dispersas en la organización. En una oficina gubernamental, por ejemplo, los funcionarios públicos, desde sus computadoras de escritorio, encuentran fácilmente el salario promedio de cada puesto, las oficinas que contratan más y las que contratan menos, y las que pagan los mayores salarios.<sup>30</sup>

La tecnología está ayudando a las compañías a realizar otras funciones de RH. Un caso son los sistemas electrónicos de apoyo al desempeño (SEAD). Dichos sistemas ayudan a los trabajadores a realizar sus actividades. Los sistemas electrónicos de apoyo al rendimiento “son conjuntos de herramientas que automatizan con eficiencia la capacitación, la documentación y el apoyo telefónico, integran dicha automatización en aplicaciones y ofrecen ayuda más rápida, más barata y más eficaz que la que se obtiene con los métodos tradicionales”. Por ejemplo, una empresa de cómputo utilizaría un SEAD para mejorar su función de servicio técnico. Cuando alguien llame al personal de servicio de la empresa, un SEAD que contenga preguntas con distintas respuestas posibles (como *¿qué sistema operativo usa su sistema de cómputo?*) se abriría en la pantalla del técnico, guía las preguntas de éste y le ayuda a llegar a la solución. Sistemas como el anterior simplifican la capacitación en muchas empresas, como se verá en el capítulo 5.<sup>31</sup>

La función de RH también se está profesionalizando cada vez más. Por ejemplo, los exámenes de certificación que aplica dos veces al año la Society of Human Resource Management prueban los conocimientos sobre las prácticas en RH (como la supervisión y la evaluación), sobre los negocios, análisis financiero incluido, y sobre las técnicas de administración del cambio, que incluyen la solución de problemas y la transformación organizacional.<sup>32</sup>

## RH y la capacidad de responder

Muchos de los cambios que están en curso en la administración se enfocan a buscar que la empresa sea capaz de responder a las innovaciones en los productos y a los cambios tecnológicos. Así, la reducción en los niveles jerárquicos, el “aplanamiento” de la pirámide, la motivación de los empleados y el trabajo en equipo se enfocan, en parte, a que las decisiones sean más fáciles de tomar, y a que la compañía responda con rapidez a las necesidades de sus clientes y ante los retos de su competencia.

La función de RH llega a desempeñar un papel crucial. En Levi Strauss, el área de RH ayudó a crear un nuevo sistema de manufactura alternativo basado en equipos de trabajo. Éste enlaza los incentivos en la remuneración de los empleados con las metas de los equipos y, junto con el nuevo programa de horario flexible de Levi, contribuye a generar mayor flexibilidad en el proceso productivo de la empresa.<sup>33</sup> En este libro se analizarán otros ejemplos de cómo las prácticas de RH sirven para estimular la flexibilidad y la capacidad de responder de la compañía.

## RH y el servicio

En las empresas de servicios, tales como los bancos y las tiendas de venta al menudeo, el comportamiento de los empleados adquiere especial relevancia. Si un cliente se enfrenta



con un vendedor sin tacto, todos los esfuerzos de la compañía resultarían infructuosos. Las organizaciones de servicios no tienen mucho que vender además de su buen servicio; ello las vuelve dependientes en extremo de las actitudes y motivación de sus trabajadores —y de la gestión de RH.

Por consiguiente, los RH juegan un papel crucial en las empresas de servicios.<sup>34</sup> Por ejemplo, se ha hecho la observación de que existe “cierto número [de empleados] que carece del temperamento, la madurez, las aptitudes sociales y la tolerancia para establecer los contactos frecuentes”, que requiere el trabajo de servicio al cliente, y que el primer paso para evitar dicho problema son el reclutamiento y la selección adecuados.<sup>35</sup> Un estudio sobre empresas de servicios ilustra el vínculo entre RH y el servicio. Los investigadores descubrieron que las prácticas progresistas de RH (como facilitar la promoción de los empleados, desarrollar programas de inducción/capacitación/socialización para el personal nuevo y eliminar las condiciones laborales que inhiben el desempeño de las actividades) parecen mejorar el servicio que un empleado brinda al cliente, así como la calidad global del servicio desde el punto de vista del consumidor.<sup>36</sup> Tal vez esta idea la resume mejor Fred Smith, presidente y fundador de FedEx, cuya filosofía es gente-servicio-utilidades. En otras palabras, se deben utilizar prácticas de RH progresistas para generar el compromiso y la motivación del personal; así, los trabajadores ofrecerán servicios excelentes al consumidor, lo cual, a su vez, proporcionará utilidades.

## RH y el compromiso del empleado

La competencia y la necesidad de ser capaz de responder hacen que el compromiso del empleado se vuelva de máxima importancia. Como lo manifestó el vicepresidente de recursos humanos de Toyota Motor Manufacturing en Georgetown, Kentucky:

*La gente está detrás de nuestro éxito. Las máquinas no tienen ideas nuevas, ni resuelven problemas ni aprovechan las oportunidades. Sólo la gente que esté involucrada y pensando hace la diferencia [...] Cada planta automotriz en Estados Unidos posee, en esencia, la misma maquinaria. Aunque la forma en que la gente la utiliza y se involucra varía mucho de una compañía a otra. La fuerza laboral da a una empresa su verdadera capacidad competitiva.<sup>37</sup>*

Generar el compromiso de un empleado —hacer coincidir las metas del empleado y de su compañía, de manera que los trabajadores ejecuten sus tareas como si fuera su propia compañía— requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de RH desempeña un papel central. Por ejemplo, adquirir el compromiso de aceptar la comunicación en dos sentidos. Firmas como FedEx y Toyota tienen programas que garantizan la comunicación en dos sentidos y el trato justo en todas las quejas de los empleados y en las medidas disciplinarias.

## RH y estrategia corporativa

Quizá el cambio más notable en el papel de RH es su creciente injerencia en el desarrollo y en la aplicación de la estrategia. La estrategia —el plan de la compañía respecto de cómo equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y desafíos externos, para mantener una ventaja competitiva— tradicionalmente fue una labor para los gerentes operativos (de línea) de la compañía. Así, el presidente y su equipo podrían decidir incursionar en mercados nuevos, eliminar líneas de productos o adoptar un programa de cinco años para reducción de gastos. Luego, el presidente dejaría, en mayor o menor grado, las



implicaciones laborales que acarreará dicho plan (contratar o despedir trabajadores, contratar firmas externas para hacer los despedidos, etc.) para que las ejecutara la administración de RH.

En la actualidad la situación se ha modificado. Las estrategias dependen cada vez más del fortalecimiento de la competitividad organizacional y de construir el compromiso del trabajo en equipo, lo cual ubica a RH en un papel central. En un ambiente industrial de cambio rápido, globalmente competitivo y orientado a la calidad, es frecuente que sean los empleados de la compañía en sí mismos, sus recursos humanos, quienes representen la clave competitiva. Cada vez es más común la participación de RH en las fases iniciales de desarrollo y aplicación del plan estratégico de una organización, en lugar de sólo dejar que RH reaccione ante él. Por ello, regresaremos a la función primordial que desempeñan los RH y la planeación estratégica.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN DE RH

### La naturaleza de la planeación estratégica

Los gerentes operan en tres niveles de toma de decisiones estratégicas, las cuales se resumen en la figura 1.2.<sup>38</sup>

En el primer nivel, muchas empresas incluyen varios negocios; por ejemplo, PepsiCo incluye Pepsi, Frito-Lay y Pizza Hut. Por ende, PepsiCo necesita una *estrategia a nivel corporativo*, la cual identifica el portafolio de negocios que, en total, comprende la organización y las formas en que tales negocios se relacionan entre sí.

En el siguiente nivel, hacia abajo, cada uno de los negocios (como Pizza Hut) se guía por una *estrategia competitiva a nivel de negocio*. Una estrategia competitiva identifica cómo lograr y fortalecer la posición competitiva del negocio en el mercado a largo plazo;<sup>39</sup> es decir, identifica la manera en que Pizza Hut competirá con Dominos, o cómo Wal-Mart competirá con Kmart.

Finalmente, cada negocio en sí mismo está compuesto por departamentos, como manufactura, ventas y administración de recursos humanos. Las *estrategias funcionales* identifican los cursos de acción básicos que cada uno de los departamentos del negocio seguirá, con el objetivo de ayudar a éste a alcanzar sus metas competitivas.

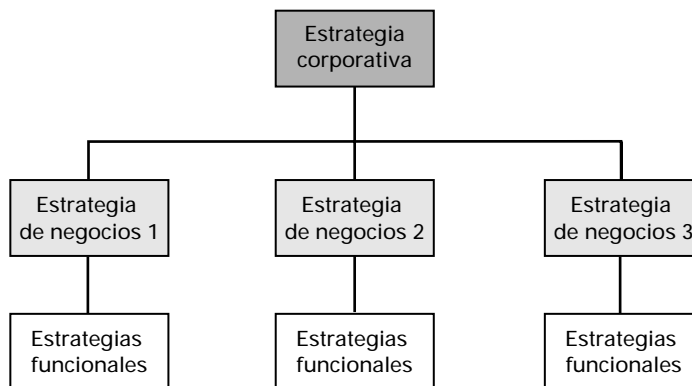


FIGURA 1.2 Relaciones entre las estrategias en empresas de negocios múltiples

Aunque las compañías siguen tres tipos de estrategias, el término planeación estratégica por lo común se reserva para el nivel corporativo de la empresa, es decir, el proceso de planeación estratégica que abarca a toda la organización. En específico, la planeación estratégica específica qué tipo de negocio será la compañía, dados sus oportunidades y desafíos externos, así como sus fortalezas y debilidades internas. Un problema común en la planeación estratégica consiste en decidir si el Supermercado de Mamá y Papá competirá palmo a palmo con Mercados Enormes, construyendo grandes tiendas similares a las de esta última cadena, o en su lugar continuará con el pequeño mercado local gastronómico.

El plan estratégico de la gerencia idealmente busca equilibrar dos clases de fuerzas: por un lado, las oportunidades y los desafíos externos de la empresa y, por el otro, sus fortalezas y debilidades internas. Por ejemplo, IBM compró la firma de software Lotus, en parte para adquirir los programas de redes Lotus Notes. Al percibir las oportunidades y los desafíos planteados por la creciente popularidad de Internet, y por la relativa falta de experiencia de IBM en cuanto al software de redes, el director de IBM, Louis Gerstner, aparentemente decidió diversificar la compañía. IBM compró Lotus para posicionarse y competir con mayor eficacia frente a otros medios de conexión basados en Internet, para atender compañías e individuos con redes.

En cualquier caso, los tres niveles de toma de decisiones estratégicas deberían estar interrelacionados y darse apoyo mutuo. Por ejemplo, consideremos la adquisición de Lotus por parte de IBM. En el nivel corporativo, que abarca toda la organización, la adquisición representa un intento de reposicionar al gigante corporativo para que compita con más eficacia en la era de las redes computacionales. Después de decidir la adquisición de Lotus, Gerstner tuvo que tomar una decisión estratégica a nivel de negocio, con miras a organizar el nuevo negocio de redes de IBM y, en particular, a competir con otras empresas que fabrican productos similares. Entonces, John Manzi, el director de Lotus, propuso a Gerstner la fusión de Lotus con otras divisiones de software de IBM, con Manzi en el mando; Gerstner rechazó dicha propuesta, y decidió mantener separados a Lotus y a su software Lotus Notes, y dejar a Manzi fuera de la organización.

Las decisiones estratégicas a niveles corporativo y de negocio, como las descritas, ayudan, a su vez, a determinar cuáles deberían ser las estrategias funcionales de IBM. Por ejemplo, la entrada de IBM en el negocio de redes tiene implicaciones estratégicas para la producción, ya que requiere discontinuar diversas instalaciones de manufactura de hardware, y consolidar las instalaciones de diseño de programas de redes de la compañía en menos localidades. Asimismo, los esfuerzos de mercadotecnia y ventas podrían tener que organizarse en forma creciente alrededor del esfuerzo de ventas de redes. La función de RH también tendrá que cumplir su parte: por ejemplo, habrá instalaciones que se cierren, otras nuevas por reorganizar, y nuevos diseñadores de programas de redes que se deben reclutar y contratar.<sup>40</sup>

**Construcción de la ventaja competitiva** Las compañías tratan de alcanzar ventajas competitivas para cada uno de los negocios en que participan. Una **ventaja competitiva** se define como cualquier factor que permita a una organización diferenciar su producto o servicio de aquellos de sus competidores, con la finalidad de incrementar su participación en el mercado.<sup>41</sup>

Existen diversas maneras de lograr la ventaja competitiva. Una de ellas es el *liderazgo en el costo*, que significa que la empresa busca convertirse en el líder del bajo costo en una industria. Por ejemplo, Wal-Mart es un ejemplo típico en el caso del líder en el costo: mantiene su ventaja competitiva a través de su sistema de distribución, y creció mucho en sus primeros

días manteniendo los costos de ubicación de tiendas en un mínimo, gracias a la colocación de éstas en terrenos de bajo costo en los suburbios de ciudades medias y pequeñas.

La *diferenciación* es un segundo ejemplo de estrategia competitiva. Con la estrategia de diferenciación, una compañía busca ser la única en su ramo por *dimensiones* que son muy apreciadas por los consumidores.<sup>42</sup> Así, Volvo enfatiza la seguridad de sus vehículos; Apple, la facilidad de uso de sus computadoras; y Mercedes Benz, la confiabilidad y calidad. Al igual que Mercedes Benz, las empresas generalmente llegan a cobrar un sobreprecio, si tienen éxito en obtener la reputación de ser sustancialmente mejores que sus competidores en alguna característica anhelada por el consumidor.

**Los recursos humanos como ventaja competitiva** Los automóviles baratos y de alta calidad, como Toyota y Saturn, no son el resultado sólo de complejas máquinas automatizadas. En vez de ello, son resultado de empleados fuertemente comprometidos que trabajan duro y con autodisciplina, para fabricar los mejores vehículos al menor costo posible. En otras palabras, en el mercado actual, globalizado y de competencia intensa, mantener la ventaja competitiva significa tener una fuerza laboral muy competente y con un alto compromiso.

**La administración de recursos humanos en la actualidad** Lo anterior nunca ha sido más cierto en algún momento de la historia que ahora. Un caso ayudará a ilustrarlo. Un experto de Harvard University estudió las instalaciones de fábricas que tenían sistemas de manufactura integrados por computadora.<sup>43</sup> La idea de la manufactura integrada por computadora es usar computadoras para integrar el diseño, la fabricación y el almacenamiento del producto, buscando dar a la compañía una ventaja competitiva.

Sorprendentemente, el experto descubrió que la integración por computadora no estaba asociada en sí misma con la producción de una mayor variedad de productos ni con la obtención de mejores tiempos. En vez de ello, descubrió que:

La flexibilidad de las plantas dependía mucho más de la gente que de cualquier otro factor técnico. Aunque la integración por computadora de alto nivel puede ofrecer ventajas críticas, necesarias en cuanto a ser competitivos en calidad y precio, todos los datos de mi estudio apuntaban a una conclusión: la flexibilidad operativa está determinada, en primer lugar, por los operadores de una planta y por el grado en el que los gerentes se asocian, evalúan y se comunican con ellos. La integración del equipo y las computadoras eran secundarios.<sup>44</sup>

Otros investigadores señalan lo mismo. Los expertos en planeación estratégica K. C. Prahalad y Gary Hamel afirman que, en la actualidad, la ventaja competitiva se encuentra en aprovechar el potencial distintivo de la organización o sus *competencias fundamentales*, “en la administración de la compañía para consolidar recursos tecnológicos y de producción de alcance corporativo, como el dominio de Sony en la miniaturización, en competencias que faciliten la adaptación de negocios específicos a las oportunidades cambiantes”.<sup>45</sup> Como también indica otro experto:

En un número creciente de organizaciones, los recursos humanos ahora se perciben como la mayor fuente de ventajas competitivas. Existe una aceptación mayor de que las competencias distintivas se obtienen a partir de las habilidades altamente desarrolladas del personal, las culturas organizacionales distintivas, los procesos administrativos y los sistemas. Y ello contrasta con el énfasis tradicional que se ponía en los recursos transferibles, como los equipos [...] Cada vez más, se reconoce que la

ventaja competitiva se obtiene con una fuerza laboral de alta calidad, que permita a las organizaciones competir sobre la base de la capacidad de responder en el mercado, la calidad en producto y servicio, los productos diferenciados y la innovación tecnológica.<sup>46</sup>

## Administración estratégica de los recursos humanos

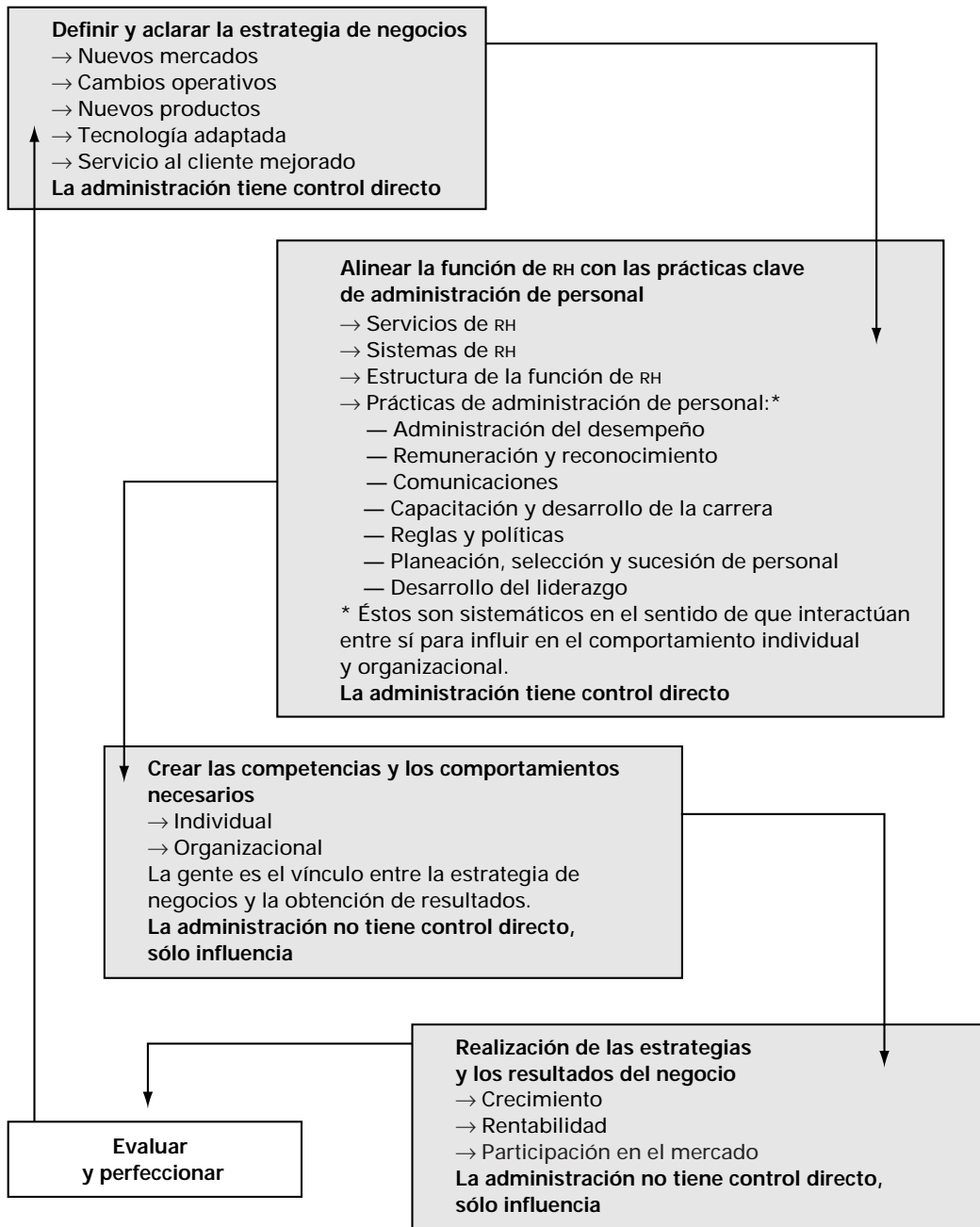
El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la **administración estratégica de los recursos humanos**,<sup>47</sup> que se define como el enlace de la administración de RH (ARH) con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad.<sup>48</sup> Dicho de otra forma, “es el modelo del despliegue planeado de los recursos humanos y de las actividades que buscan permitir que una organización alcance sus metas”.<sup>49</sup> La administración estratégica de RH significa aceptar la función de RH como aliado indispensable en la formulación de las estrategias de la empresa, así como en la aplicación de dichas estrategias mediante un conjunto de actividades de RH internamente consistentes, como reclutamiento, selección, capacitación y remuneración del personal.<sup>50</sup>

Mientras que la administración estratégica de RH refleja el papel de socio que RH tiene en el proceso de formular la estrategia, el término *estrategias de RH* designa cursos específicos de acciones que la compañía planea seguir para alcanzar sus metas. Así, uno de los objetivos primarios de FedEx consiste en alcanzar niveles de servicio al cliente superiores y alta rentabilidad, utilizando una fuerza laboral altamente comprometida. Su estrategia conjunta de RH se dirige, entonces, a generar el compromiso de los trabajadores, de preferencia en un contexto no sindicalizado.<sup>51</sup> Los componentes específicos de la estrategia de RH de FedEx se desprenden de tal objetivo básico: usar distintos mecanismos para establecer sanamente la comunicación en dos sentidos; detectar a los gerentes potenciales, cuyos valores no estén orientados a la gente; garantizar al máximo posible el trato justo y la seguridad en el empleo a cada trabajador; e instituir distintas maneras de ascender, a partir de actividades internas destinadas a brindar al personal todas las condiciones para desarrollar cabalmente sus aptitudes y a recompensar su trabajo.

La figura 1.3 muestra la interrelación entre la estrategia de RH y los planes de negocios de la compañía y sus resultados. Idealmente, la ARH y la alta dirección trabajan en forma interactiva para establecer la estrategia conjunta de negocios de la empresa. Entonces, la estrategia de la compañía ofrece el sistema dentro del cual deben integrarse las actividades de RH como el reclutamiento y la evaluación. Si dicha integración se lleva a cabo con éxito, debería generar las competencias y el comportamiento del empleado necesarios, los cuales, a su vez, contribuirían a que el negocio aplique sus estrategias con eficacia y alcance sus metas. Observe que la influencia más directa que la administración tiene es aclarar la estrategia de la compañía y formular sus prácticas en la administración de RH. Sólo le queda esperar influir en el comportamiento de sus empleados a través de las prácticas que realiza.<sup>52</sup> Ahora se verá de cerca el papel de RH como aliado estratégico.

## La función de RH como aliado estratégico

La larga historia del departamento de personal/RH cuya función es sólo de *staff* o de asesoría lo ha dejado con una reputación algo deteriorada: algunos individuos aún tienden a subestimarlos. Por ejemplo, un enfoque es que la ARH es estrictamente operativa y que sus



**FIGURA 1.3** Componentes clave del modelo de estrategia de RH

FUENTE: Tomado de Timothy J. Galpin y Patrick Murray, "Connect Human Resource Strategy to the Business Plan", *HRMagazine*, marzo de 1997. Reimpreso con autorización de *HRMagazine*, publicado por Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

actividades no son de ningún modo estratégicas.<sup>53</sup> De acuerdo con esa línea de pensamiento, las actividades de RH tan sólo “involucran apagar pequeños incendios: asegurarse de que se pague a la gente el día preciso; de que los anuncios de empleo lleguen al periódico a tiempo; de que se reclute a un supervisor adecuado para el turno nocturno por el tiempo restante; y de que el mismo gerente recuerde seguir el procedimiento correcto, antes de despedir al nuevo representante que no funcionó”.<sup>54</sup>

Un punto de vista algo más complejo (pero tal vez no más exacto) en relación con RH es que su papel simplemente es *ajustarse* a la estrategia de la compañía. En dicha visión, el papel estratégico de la ARH consiste en adaptar las prácticas independientes de RH (reclutar, remunerar, etc.), para que se ajusten a estrategias corporativas y competitivas específicas. Desde este punto de vista, la alta dirección aplica una estrategia corporativa, como adquirir otra compañía, y después se encarga a RH que desarrolle los programas de RH necesarios para ejecutar con éxito la estrategia elegida.<sup>55</sup> Como afirman dos expertos en planeación estratégica, “el sistema de administración de recursos humanos debe hacerse a la medida de las demandas de la estrategia de negocios”.<sup>56</sup> La idea aquí consiste en que “para cualquier estrategia organizacional específica, existe una estrategia de recursos humanos que supuestamente se le adapta”.<sup>57</sup>

Un tercer punto de vista sobre la ARH es que se trata de una aliada equivalente en el proceso de la planeación estratégica. Aquí, el papel de la ARH no es tan sólo realizar sus actividades a la medida de las demandas de la estrategia de negocios, ni tampoco, por cierto, únicamente realizar tareas operativas cotidianas como asegurar que se pague a los trabajadores. En lugar de ello, la necesidad de convertir a la fuerza laboral de la empresa en una ventaja competitiva significa que la ARH debe verse como un socio en igualdad de condiciones, tanto para idear como para aplicar las estrategias competitivas de alcance corporativo de la compañía.<sup>58</sup>

**El papel de RH en la formulación de estrategias** Para idear el plan estratégico global de una compañía se requiere identificar, analizar y equilibrar dos grupos de fuerzas: por un lado, *las oportunidades y los desafíos externos* de la empresa, y por otro, *sus fortalezas y debilidades internas*.

Éste es un campo donde la administración estratégica de RH juega un papel relevante. Es decir, la administración de RH participa en lo que los planeadores llaman *análisis ambiental*: en otras palabras, identificar y analizar las oportunidades y los desafíos externos que sean cruciales para el éxito de la compañía. Por ejemplo, en 1995, tanto United Airlines como American Airlines estudiaron y luego descartaron la oportunidad de adquirir USAir, una aerolínea más pequeña y relativamente débil. Aunque tanto American como United consideraron varias razones para rechazar el trato, las consideraciones acerca de RH resultaron importantes. En específico, tanto American como United tenían dudas acerca de sus capacidades para negociar con éxito nuevos acuerdos laborales con los empleados de USAir, y ambas percibieron que las dificultades de asimilación resultarían demasiado grandes.

En forma similar, la ARH se encuentra en una posición única para suministrar inteligencia corporativa que sea útil en el proceso de planeación estratégica. Algunos ejemplos de esto son: detalles relacionados con los planes avanzados de incentivos de los competidores; datos sobre aplicación de sondeos de opinión a los empleados, que generan información sobre quejas de los clientes; e información acerca de la probable entrada en vigor de ciertas legislaciones, tales como leyes laborales y seguro médico obligatorio. Aún más:



A partir de información pública y actividades legítimas de reclutamiento y entrevistas, usted debe ser capaz de elaborar organigramas, niveles de autoridad y misiones grupales para los distintos componentes organizacionales de cada uno de sus competidores principales. El conocimiento que usted tenga sobre cómo se distribuyen las marcas entre las divisiones de ventas y quién reporta a quién pueden dar claves importantes, como las prioridades estratégicas de un competidor. Incluso, usted podría conocer el historial profesional y el comportamiento característico de los ejecutivos.<sup>59</sup>

La ARH también participa en el proceso de formulación de la estrategia suministrando información sobre las fortalezas y debilidades internas de la compañía. Por ejemplo, la decisión de IBM de comprar Lotus probablemente fue adoptada, en parte, por la conclusión de IBM, de que sus propios recursos humanos eran inadecuados para permitir a la firma repositionarse como una industria líder en los sistemas de redes, o por lo menos para hacerlo lo suficientemente rápido. De manera similar, Wells Fargo adquirió Crocker National [Bank] Corporation y, más o menos dos meses más tarde, estudió a 1,500 empleados de Crocker para descubrir cualquier problema tan rápido como fuera posible.

Las fortalezas y debilidades de los trabajadores de una empresa (sus recursos humanos) llegan a tener un efecto determinante sobre la viabilidad de las opciones estratégicas de una organización: de hecho, algunas construyen su estrategia en torno de una ventaja competitiva basada en los RH. En el proceso de automatizar sus instalaciones, por ejemplo, el fabricante de equipo agrícola John Deere desarrolló una fuerza de trabajo excepcionalmente talentosa y experta en la automatización de fábricas. Esto, a su vez, impulsó a la compañía para establecer una división de nuevas tecnologías que ofreciera servicios de automatización a otras empresas.<sup>60</sup>

**La función de la ARH en la aplicación de la estrategia** La ARH también desempeña un papel central en la ejecución del plan estratégico de una compañía. Por ejemplo, la estrategia competitiva de FedEx busca diferenciarla de sus competidores, ofreciendo un servicio superior al cliente y garantizando entregas puntuales. Debido a que básicamente las mismas tecnologías están a disposición de UPS, DHL y otros competidores de FedEx, la fuerza laboral de esta empresa (sus recursos humanos) es la que necesariamente le ofrece una ventaja competitiva crucial. Esto genera un valor adicional en los procesos de RH de la empresa, como se mencionó anteriormente, y en su capacidad para desarrollar una fuerza laboral altamente comprometida, competente y orientada al cliente.<sup>61</sup>

La ARH apoya la puesta en marcha de la estrategia en otras formas distintas. Por ejemplo, la ARH actual está muy involucrada en la ejecución de la mayoría de las estrategias de recorte y reestructuración, contratando el servicio de empleados externos, instituyendo planes de pago basados en el desempeño, reduciendo los costos en el cuidado de la salud y capacitando a los empleados en otras habilidades. Por ejemplo, cuando Wells Fargo también decidió adquirir al First Interstate Bancorp, RH jugó un papel estratégico en la fusión: conciliando dos *culturas divergentes en extremo* y tratando la incertidumbre y el choque inicial que afectaron las organizaciones cuando se anunció la medida.<sup>62</sup>

**El futuro estratégico del área de RH** Irónicamente, aun cuando la necesidad de la ARH es, en efecto, grande y creciente, el futuro del departamento de RH a veces parece estar en duda. Un experto señala que las áreas de recursos humanos enfrentarán recortes adicionales y procesos de reingeniería, “conforme enfrenten presiones de la alta administración para que agreguen valor a la organización o vean disminuidas sus funciones”.<sup>63</sup>

El “apretón del cinturón” en el departamento de RH refleja dos variables relacionadas: los recortes y la contratación externa. Por ejemplo, en Sears Roebuck and Company el recorte y la reorganización del área de RH generó una disminución en la oficina de RH corporativa, de 700 a unos 200 empleados. Las responsabilidades de RH, que antes estaban dispersas en 32 localidades de Estados Unidos, se consolidaron en una oficina en Atlanta como parte de dicho recorte.<sup>64</sup> La contratación externa también está logrando fuerte impacto. Por ejemplo, una encuesta señaló que cerca del 71 por ciento de quienes respondieron mencionaron que estaban contratados externamente, realizando una o más<sup>65</sup> actividades de RH, como asesoría, reclutamiento, administración de prestaciones, nómina o capacitación temporales.<sup>66</sup> La explicación citada con mayor frecuencia fue la reducción de costos.<sup>67</sup>

¿Qué pueden hacer los departamentos de RH para mantenerse a salvo de que se contrate externamente este tipo de servicios para la compañía? Si desean salir adelante, no se deben enfocar sólo en las funciones tradicionales de apoyo y administración como reclutamiento, aplicación de exámenes y elaboración de nómina.<sup>68</sup> Parafraseando a un consultor en RH, si el personal de RH se centra únicamente en el apoyo y la administración, se convertirá en una especie amenazada, debido a que las firmas de contratación externa podrían hacer un mejor trabajo en el manejo de dichas tareas. En la actualidad, prosigue el experto, el departamento de RH necesita centrarse más en funciones que agreguen valor a la actividad principal de la compañía —actividades como planeación estratégica, administración del cambio, transición hacia la cultura corporativa y desarrollo del capital humano.<sup>69</sup>

En Latinoamérica la función del área de RH tiene objetivos más sociales. Su integración es primordial en el entorno social. Para el logro de las metas finales resulta primordial, en términos generales, que las organizaciones consideren decisiva la función de RH en la consecución de sus objetivos.

¿La administración estratégica de RH influye en el desempeño de una empresa? Sí. Como se mencionó anteriormente, los estudios demuestran que la administración eficaz de RH se convierte en mayor productividad, flujo de efectivo y valor de mercado.<sup>70</sup> En este libro se estudiará en detalle la forma de lograrlo.

## EL PLAN DEL LIBRO

---

A continuación se describe brevemente el panorama general de los siguientes capítulos:

### **Parte I: Reclutamiento y selección de personal**

**Capítulo 2: Planeación y reclutamiento de personal.** Cómo analizar un puesto y cómo determinar sus requerimientos, deberes y responsabilidades específicos, así como qué clase de personas se necesita contratar y cómo reclutarlas.

**Capítulo 3: Pruebas y selección de personal.** Se describen las técnicas, como los exámenes, que se utilizan para asegurar que se contrate a la persona adecuada.

**Capítulo 4: Capacitación y desarrollo del personal.** Cuál es la capacitación y el desarrollo necesarios para asegurar que los empleados tengan el conocimiento y las aptitudes requeridas para cumplir con sus tareas.

### **Parte II: Capacitación, desarrollo y remuneración**

**Capítulo 5: Evaluación del desempeño.** Se examinan las técnicas para evaluar el desempeño.



**Capítulo 6: Remuneración del personal.** Cómo desarrollar planes de pago equitativos, con incentivos y prestaciones inclusive, para los trabajadores.

### Parte III: Administración de las relaciones laborales

**Capítulo 7: Administración de las relaciones laborales y las negociaciones colectivas.** Se analizan los conceptos y las técnicas concernientes con las relaciones entre los sindicatos y la administración de la empresa, incluyendo la campaña de organización del sindicato, la negociación y aceptación de un contrato colectivo entre sindicato y empresa y la administración del contrato.

**Capítulo 8: Planeación de la carrera y trato justo.** Cómo asegurar el trato justo por medio de la disciplina, la atención a quejas y los procesos de administración de la carrera.

**Capítulo 9: Cuidado de la seguridad y la salud.** Cuáles son las causas de los accidentes —cómo hacer seguro el lugar de trabajo— y las leyes que rigen las obligaciones de la empresa en relación con la seguridad y la salud de los trabajadores.

## REPASO

---

### Resumen

1. La administración de personal, o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, evaluación y desarrollo.
2. La ARH forma parte de las responsabilidades de *cualquier* gerente de línea. Dichas responsabilidades de RH incluyen colocar a la persona indicada en el puesto indicado, y luego inducirla, capacitarla y remunerarla para mejorar su desempeño en el trabajo.
3. El gerente de RH y su departamento realizan varias funciones. Primero, el gerente ejerce su *autoridad de línea* en su unidad. Ejerce una *función coordinadora* para asegurar que los objetivos y las políticas de RH se coordinen y se instauren. Proporciona varios *servicios de staff* a la gerencia de línea; por ejemplo, el gerente o departamento de RH apoya en la contratación, capacitación, evaluación, remuneración, promoción y disciplina de los empleados en todos los niveles.
4. Los cambios en el ambiente de la ARH han obligado a que ésta juegue un papel importante en las organizaciones. Tales cambios incluyen el aumento de la diversidad en la fuerza laboral, el avance tecnológico acelerado, la globalización y los cambios en la naturaleza del trabajo, como el paso hacia una economía de servicios y el énfasis creciente en la educación y el capital humano.
5. Una consecuencia de los cambios en el ambiente del trabajo es que la ARH debe involucrarse tanto en la formulación como en la aplicación de las estrategias de una empresa, dada la necesidad que tiene la compañía de utilizar a sus empleados como una ventaja competitiva.
6. La administración estratégica de los recursos humanos se define como *el vínculo de la ARH con las metas y objetivos estratégicos para mejorar el desempeño de los negocios, y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad*. RH es el aliado estratégico, cuya administración trabaja junto con otros directivos de alto nivel para formular y ejecutar la estrategia de la compañía.

### Conceptos clave

administración de recursos humanos

administración estratégica de los recursos humanos  
autoridad

gerente de línea  
gerente de *staff*  
globalización  
ventaja competitiva

## Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Explique qué es la administración de RH y cómo se relaciona con la gerencia de línea.
2. Mencione ejemplos de cómo pueden ser útiles para todos los administradores los conceptos y técnicas de la administración de RH.
3. Compare el trabajo de los gerentes de línea y los de *staff*; mencione ejemplos de cada uno.
4. Trabajando en forma individual o en equipo, elabore una lista que muestre cómo han afectado la escuela o universidad en que usted esté inscrito, o la organización para la que trabaje, tendencias como la diversidad en la fuerza laboral, los avances tecnológicos, la globalización y los cambios en la naturaleza del trabajo.
5. Trabajando en forma individual o en equipo, señale ejemplos que muestren cómo y en qué grado, en su escuela o en la organización donde labora, se han utilizado, o por qué no, las prácticas nuevas de administración mencionadas en este capítulo (mayor motivación para el trabajador, “aplanamiento” de las organizaciones y trabajo en equipo).
6. Trabajando en forma individual o en equipo, entreviste a un gerente de RH; con base en dicha entrevista escriba una presentación breve que describa el papel actual de la ARH, en cuanto a la construcción de una organización con mayor capacidad de respuesta.
7. ¿Por qué es importante que una compañía haga de sus recursos humanos una ventaja competitiva? ¿Cómo puede contribuir la ARH para lograrlo?
8. ¿Qué se entiende por *administración estratégica de los recursos humanos*, y cuál es exactamente la función de RH en el proceso de planeación estratégica?

## EJERCICIO DE APLICACIÓN

---

### Estudio de caso: el problema de Juan Navarro

Como nuevo miembro del consejo de administración de un banco regional, se estaba presentando a Juan Navarro con todos los empleados de la oficina de la localidad. Cuando lo presentaron con Ruth Jiménez, él mostró curiosidad acerca del trabajo de Ruth y le preguntó qué hacía su máquina. Jiménez contestó que en realidad no sabía cómo se llamaba la máquina ni lo que hacía. Explicó que llevaba trabajando ahí sólo dos meses; sin embargo, sabía con precisión cómo operar la máquina. De acuerdo con el supervisor de Ruth, se trataba de una empleada excelente.

En una de las sucursales, la supervisora encargada habló con Navarro en forma confidencial, y le dijo que *algo estaba mal*, pero no sabía qué era. Explicó, para empezar, que la rotación de personal era demasiado alta, y que no bien se contrataba a un empleado otro renunciaba. Con todos los clientes que tenía que visitar y los préstamos por hacer, ella tenía poco tiempo para trabajar con los empleados nuevos antes de que se fueran.

Todos los supervisores en las sucursales contrataban su propio personal sin comunicarse con la casa matriz ni con otras sucursales. Cuando se abría una vacante, el supervisor trataba de hallar a un trabajador adecuado para que reemplazara al que había renunciado.

Después de visitar las 22 sucursales y observar problemas similares en muchas de ellas, Navarro se preguntaba qué debería hacer la matriz o qué curso de acción debería seguir él. En general el banco era visto como una institución de buen funcionamiento que había crecido de 27 a 191 empleados durante los últimos ocho años. Cuanto más pensaba al respecto, más desconcertado estaba Navarro. No podía ignorar el problema ni sabía si reportar sus hallazgos al presidente de la empresa.

### Preguntas

1. ¿Qué piensa usted que está causando algunos de los problemas en la casa matriz y en las sucursales del banco?

2. ¿Piensa usted que ayudaría el establecimiento de una unidad de RH en la oficina matriz?
3. ¿Qué funciones específicas debería realizar una unidad de RH? ¿Qué funciones de RH desempeñarían entonces los supervisores y otros gerentes de línea?

---

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

---

## NAVEGUE POR LA WEB



Para los ejercicios en Internet, actualizaciones al material de este capítulo y más, visite el sitio Web de Dessler en

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

---

## NOTAS

1. En referencia a la interpretación clásica que el actor David Reynoso hizo de un trabajador de la construcción de ferrocarriles en la película *Viento negro*. En la cinta y en la vida real murieron varios trabajadores.
2. Citado en Fred K. Foulkes, "The Expanding Role of the Personnel Function", *Harvard Business Review* (marzo/abril de 1975): 71-84. Véase también Warren Wilhelm, "HR Can Make the U.S. a Global Leader", *Personnel Journal* (mayo de 1993): 280.
3. "Human Resource Activities, Budgets & Staffs, 1999-2000", *BNA Bulletin to Management* 51, núm. 25 (29 de junio de 2000): S1-S6.
4. Véase Robert Saltonstall, "Who's Who in Personnel Administration", *Harvard Business Review* 33 (julio/agosto de 1955): 75-83, reimpresso en Paul Pigors, Charles Meyers y F. P. Malm, *Management of Human Resources* (Nueva York: McGraw-Hill, 1969), pp. 61-73. Para un repaso reciente, véase "Special Survey Report: Human Resources Outlook", *BNA Bulletin to Management* (28 de enero de 1998): 1-20.
5. Saltonstall, "Who's Who in Personnel Administration", p. 63.
6. Para un análisis detallado de las responsabilidades y los deberes del departamento de recursos humanos, véase Mary Zippo, "Personnel Activities: Where the Dollars Went in 1979", *Personnel* 57 (marzo/abril de 1980): 61-67; y "SHRM-BNA Survey No. 62, Human Resource Activities, Budgets, and Staffs: 1996-1997", *BNA Bulletin to Management* (26 de junio de 1997): 1-20.
7. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Occupational Outlook Handbook*, Bulletin 2250, edición 1986-1987, pp. 45-47.
8. "Human Resource Priorities and Outlook", *BNA Bulletin to Management* (3 de febrero de 2000): S1-S20.
9. Gerald Ferris, Dwight Frank y M. Carmen Galang, "Diversity in the Workplace: The Human Resources Management Challenge", *Human Resource Planning* 16, núm. 1: 41-51. Véase también "Immigrants in the Workplace", *BNA Bulletin to Management* (15 de agosto de 1996): 260-261; y "The 1998-2000 Job Outlook in Brief", *Occupational Outlook Quarterly* 44, núm. 1 (primavera de 2000).
10. Howard Fullerton, Jr., "Another Look at the Labor Force", *Monthly Labor Review* (noviembre de 1993): 31-40; "The American Workforce, 1994-2005", *BNA Bulletin to Management* (4 de enero de 1996): 4-5.
11. *Ibid.*, p. 4.

12. *Ibid.*, p. 38.
13. *Ibid.*, p. 37.
14. Excepto donde se indica, esta sección se basa en Charles Greer, *Strategy and Human Resources* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pp. 49-52.
15. *Ibid.*, p. 50.
16. Gillian Flynn, "Xers vs. Boomers: Teamwork or Trouble?" *Personnel Journal* (noviembre de 1996): 86-89.
17. *Ibid.*, *The World Almanac*, p. 207.
18. Véase Greer, *Strategy and Human Resources*, pp. 52-53; Brian Stanko y Rebecca Matchette, "Telecommuting: The Future is Now", *B and E Review* (octubre/diciembre de 1994): 8-11; "Part-Time Employment", *BNA Datagraph Bulletin to Management* (7 de julio de 1994): 212-213.
19. "Charting the Projections: 1998-2008", *Occupational Outlook Quarterly* (invierno de 1999-2000): 2-4.
20. Rachel Moskowitz y Drew Warwick, "The 1994-2005 Job Outlook in Brief", *Occupational Outlook Quarterly* 40, núm. 1 (primavera de 1996): 2-41.
21. Bryan O'Reilly, "Your New Global Workforce", *Fortune* (14 de diciembre de 1992): 63.
22. Richard Crawford, *In the Era of Human Capital* (Nueva York: Harper, 1991): 10.
23. Thomas Steward, "Brain Power", *Fortune* (3 de junio de 1991): 44.
24. Drucker, "The Coming of the New Organization", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1988), p. 45.
25. Este análisis se basa en William Berliner and William McClarney, *Management Practice and Training* (Homewood, IL: Irwin, 1974), p. 11.
26. Brian Becker y Mark Huselid, "Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms", *Human Resource Management* 38, núm. 4 (invierno de 1999): 287-301.
27. Charlene Marmer Solomon, "Working Smarter: How HR Can Help", *Personnel Journal* (junio de 1993): 54-64.
28. "Human Capital Critical to Success", *Management Review* (noviembre de 1998): 9.
29. "Human Resource Goes High-Tech: The 1999 HR Technology Conference and Exposition", *BNA Bulletin to Management* (14 de octubre de 1999): S1-S4.
30. Bill Roberts, "HR is Linked to Corporate Big Picture", *HRMagazine* (abril de 1999): 103-110.
31. Craig Morton, "What Is the EPSS Movement and What Does It Mean to Information Designers?" <http://www.chesco.com/~cmarion/PCD/EPSSimplications.html>
32. Brenda Sunoo, "Certification Enhances HR's Credibility", *Workforce* (mayo de 1999): 71-80.
33. Jenniffer Laabs, "HR's Vital Role at Levi Strauss", *Personnel Journal* (diciembre de 1992): 37. Para otros ejemplos, véase Michael Donahue, "Do Your Human Resources Add Value?", *Management Accounting* (junio de 1996): 47-48.
34. Véase, por ejemplo, Benjamin Schneider y David Bowen, "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics* 21, núm. 4 (1993): 39-52.
35. Karl Albrecht y Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985): 101.
36. Schneider y Bowen, "The Service Organization", p. 43.
37. Commerce Clearing House, "HR Role: Maximize the Competitive Advantage of People", *Ideas and Trends in Personnel* (5 de agosto de 1992): 121. Para ejemplos adicionales, véase "Key to Success: People, People, People", *Fortune* (octubre de 1997): 232.
38. Patrick Gunnigle y Sara Moore, "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications", *Personnel Review* 23, núm. 1 (1994): 63-84. Véase también Joseph Martocchio, *Strategic Compensation* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 9-15.
39. Arthur Thompson y A. J. Strickland, *Strategic Management* (Homewood, IL: Irwin, 1992), p. 38.

40. Para una descripción de la necesidad de una estrategia eficaz e integrada, véase, por ejemplo, Erhard Valentin, "Anatomy of a Fatal Business Strategy", *Journal of Management Studies* 31, núm. 3 (mayo de 1994): 359-382.
41. Gunnigle y Moore, "Linking Business Strategy and Human Resource Management", p. 64.
42. Michael Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: The Free Press, 1980), p. 14.
43. David Upton, "What Really Makes Factories Flexible?", *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1995): 74-86.
44. *Ibid.*, p. 75.
45. C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of a Corporation", *Harvard Business Review* (mayo/junio de 1990): 82.
46. Greer, *Strategy and Human Resources*, p. 105.
47. Para un estudio, véase, por ejemplo, Jay Galbraith, "Positioning Human Resource as a Value-Adding Function: The Case of Rockwell International", *Human Resources Management* 31, núm. 4 (invierno de 1992): 287-300; Augustine Lado y Mary Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review* 19, núm. 4 (1994): 699-727; y John Delery y D. Harold Doty, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal* 39, núm. 4 (1996): 802-835.
48. Catherine Truss y Lynda Gratton, "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", *The International Journal of Human Resource Management* 5, núm. 3 (septiembre de 1994): 663.
49. P. Wright y G. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management* 18, núm. 2 (1992): 292; y Mark Huselid *et al.*, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal* 40, núm. 1 (1997), pp. 171-188.
50. Véase Michael Sheppeck y Jack Militello, "Strategic HR Configurations and Organizational Performance", *Humane Resource Management* 39, núm. 1 (primavera de 2000): 5-16.
51. Aunque todavía continuarían mucho tiempo sin sindicatos, los pilotos de FedEx votaron en 1995 por afiliarse al Airline Pilots Union (Sindicato de Pilotos de Aerolíneas).
52. Basado en Timothy Galpin y Patrick Murray, "Connect Human Resource Strategy to the Business Plan", *HRMagazine* (marzo de 1997): 99-104.
53. Para un análisis, véase Peter Boxall, "Placing HR Strategy at the Heart of Business Success", *Personnel Management* 26, núm. 7 (julio de 1994): 32-34.
54. *Ibid.*, p. 32.
55. Randall Schuler, "Human Resource Management Choices and Organizational Strategy", en Randall Schuler, S. A. Youngblood y V. L. Huber (eds.), *Readings in Personnel and Human Resource Management*, 3a. ed. (St. Paul, MN: West, 1988).
56. Para un estudio, véase Truss y Gratton, "Strategic Human Resource Management": 660-671.
57. *Ibid.*, p. 670.
58. Para un análisis, véase, por ejemplo, Randall Schuler, Peter Dowling y Helen DeCieri, "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management", *Journal of Management* 19, núm. 2 (1993): 419-459; Vida Scarpello, "New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management", *Group and Organization Management* 19, núm. 2 (junio de 1994): 160-164; Sharon Peck, "Exploring the Link Between Organizational Strategy and the Employment Relationships: The Role of Human Resources Policies", *Journal of Management Studies* 31, núm. 5 (septiembre de 1994): 715-736; y Mark Youndt *et al.*, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal* 39, núm. 4, (1996): 836-866.

59. William Henn, "What the Strategist Asks from Human Resources", *Human Resource Planning* 8, núm. 4 (1985): 195; citado en Greer, *Strategy and Human Resources*, pp. 117-118.
60. Greer, *Strategy and Human Resources*, p. 105.
61. Delery y Doty, "Modes of Theorizing...", *op. cit.*
62. Samuel Greengard, "You're Next! There's No Escaping Merger Mania!", *Workforce* (abril de 1997): 52-62.
63. "Human Resource Departments Fight for Their Future", *BNA Bulletin to Management* (25 de enero de 1996): 25.
64. *Ibid.*
65. "Core HR Functions Are Being Given Away as More Employers Join Outsourcing Trend", *BNA Bulletin to Management* (8 de junio de 2000): 177.
66. "Outsourcing Gains Attention", *BNA Bulletin to Management* (5 de junio de 1997): 180-181.
67. *Ibid.*
68. "HR's Value Measured in Terms of Strategy, CEO Says", *BNA Bulletin to Management* (10 de abril de 1997): 113.
69. "The Shifting Role of HR Departments", *BNA Bulletin to Management* (16 de mayo de 1996): 1. Para comentarios parecidos, véase, por ejemplo, Michael Donahue, "Do Your Human Resources Add Value?", *Management Accounting* (junio de 1996): 47-48; "HR Faces Challenge of Adding Value", *BNA Bulletin to Management* (24 de abril de 1997): 136; y Bernard Tyson, "Kaiser's HR Services Get a Shot in the Arm", *Personnel Journal* (septiembre de 1996): 87-90.
70. Mark Huselid, Susan Jackson y Randall Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal* 40, núm. 1 (1997): 171-188.



# PARTE I

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**Capítulo 2: Planeación y reclutamiento de personal**

**Capítulo 3: Pruebas y selección de personal**

**Capítulo 4: Capacitación y desarrollo del personal**





## Planeación y reclutamiento de personal

¿Qué es el análisis de puestos?

Proceso de reclutamiento y selección

Planeación y pronóstico de la fuerza laboral

Reclutamiento de candidatos al puesto

Desarrollo y uso de formas de solicitud de empleo

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

*Describir* los métodos básicos de obtener información para efectuar el análisis de un puesto.

*Realizar* un análisis de puestos.

*Explicar* la fase de pronóstico de los requerimientos de personal.

*Comparar* ocho métodos para reclutar candidatos al puesto.

*Explicar* cómo usar las formas de solicitud de empleo para predecir el desempeño de un candidato en el puesto.

### INTRODUCCIÓN

Cisco Systems, Inc. tiene una dificultad que la mayoría de las compañías sueñan tener: dicha empresa, con sede en Monterrey, Nuevo León, está creciendo tan rápido que genera cerca de 6,000 nuevos puestos por año, de manera que tan sólo reunir suficientes solicitantes constituye un “problema”, si es que se le puede llamar así. ¿Cuál es la solución de la administración? Entre otras, crear sitios Web anunciando solicitudes urgentes (con descripciones de puestos difíciles de cubrir) y la cultura de Cisco (el panorama del mundo laboral dentro de la empresa).<sup>1</sup>

## ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTOS?

---

### Definición del análisis de puestos

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que requieren cubrirse con personal. El **análisis de puestos** es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos.<sup>2</sup> El análisis genera información acerca de los requerimientos de cada puesto; después, tal información, se utiliza para desarrollar la **descripción del puesto** (aquello que comprende el puesto) y las **especificaciones** o el **perfil del puesto** (el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo).

El trabajo de análisis de puestos normalmente lo realiza un supervisor de remuneraciones o un especialista en RH,<sup>3</sup> quizá utilizando un cuestionario como el que se muestra en la figura 2.1. La información que se obtiene incluye, por ejemplo, las actividades en el trabajo por realizar (como limpiar, vender, capacitar o pintar) o rubros como las condiciones, los requerimiento de esfuerzo físico y la programación del trabajo.

La información del análisis del puesto representa la base de diversas actividades interrelacionadas en la administración de RH. Por ejemplo, la información acerca de las responsabilidades del puesto quizá sea la base para desarrollar programas de capacitación, y la información sobre las características humanas requeridas para ejecutar el trabajo serviría para decidir qué tipo de gente se debe reclutar y contratar. Por lo tanto, el análisis de puestos desempeña una función central en la administración de RH. Éste es un hecho reconocido en las normas de las agencias federales en Estados Unidos respecto de la selección de personal, donde se estipula que “el análisis de puestos es una fase crucial en la validación de las actividades más importantes del personal.”<sup>4</sup>

### Métodos para recabar información en el análisis de puestos

En la práctica, los datos del análisis de puestos generalmente se obtienen a partir de *expertos en el asunto* (en su mayoría, quienes tienen que ver con el puesto), utilizando cuestionarios y entrevistas. Los datos que aportan tales empleados (por ejemplo, los asistentes de RH) respecto de diferentes departamentos se promedian, después, para saber cuánto tiempo le toma a un empleado común cada una de las tareas específicas (por ejemplo, realizar una entrevista).

No obstante, los trabajadores, incluso con el mismo puesto sólo que en departamentos diferentes, llegan a experimentar presiones y restricciones muy diversas. Sumar y únicamente promediar las cantidades de tiempo que, digamos, los asistentes de RH necesitan para *entrevistar a candidatos* podría sesgar los resultados, donde existan diferencias reales en las demandas de trabajo de cada departamento. Entonces, resulta importante entender el *contexto departamental* del puesto; no se debe suponer que la forma en que alguien distribuye su tiempo en un puesto específico necesariamente es la misma de uno a otro departamento.<sup>5</sup>

Para llevar a cabo el análisis de puestos, es decir, para obtener información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto, se emplean varias técnicas específicas. Algunas de las más populares se estudiarán en los siguientes apartados.

**Entrevistas** Las entrevistas son muy populares para obtener los datos del análisis de puestos. Pueden ser *entrevistas individuales* con cada trabajador; *entrevistas grupales* con varios empleados que tienen el mismo puesto; y *entrevistas con la supervisión*, con uno o más

CUESTIONARIO DE TRABAJO  
COMPAÑÍA MANUFACTURERA GÉNESIS

NOMBRE \_\_\_\_\_ TÍTULO DEL PUESTO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ NÚMERO DEL PUESTO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL SUPERVISOR \_\_\_\_\_ PUESTO DEL SUPERVISOR \_\_\_\_\_

1. *Descripción específica de funciones y responsabilidades del puesto:* Mencione brevemente, con sus propias palabras, cuáles son sus funciones y responsabilidades principales. Si usted es responsable de llenar informes o archivos, también llene la sección 8.

\_\_\_\_\_

2. *Calificaciones especiales:* Liste cualesquiera licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requieran para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto.

\_\_\_\_\_

3. *Equipo:* Liste cualesquiera equipos, máquinas o herramientas (p. ej., máquina de escribir, calculadora, vehículos de motor, tornos, computadora, taladros, etc.) que opera normalmente como parte de las responsabilidades de su posición.

MÁQUINA

PROMEDIO DE HORAS POR SEMANA

\_\_\_\_\_

4. *Funciones y responsabilidades regulares:* En términos generales, describa las actividades y funciones que regularmente realiza. Por favor, méncionelos en orden descendente de importancia e indique el porcentaje de tiempo que dedica a ellos mensualmente. Liste tantas funciones y responsabilidades como sea posible y utilice hojas adicionales si fuera necesario.

\_\_\_\_\_

5. *Relaciones:* ¿Su puesto requiere establecer relaciones y contactos con el personal de otros departamentos internos, o con compañías u organizaciones externas? Si es así, por favor, defina las responsabilidades que necesitan los contactos y con qué frecuencia.

\_\_\_\_\_

6. *Supervisión:* ¿Su puesto tiene responsabilidades de supervisión? ( ) Sí ( ) No. Si contestó que sí, por favor llene el *questionario complementario de descripción de puestos para supervisores*, y adjúntelo a esta forma. Si usted es responsable por el trabajo de otros, pero no los supervisa directamente, por favor especifique.

\_\_\_\_\_

7. *Toma de decisiones:* Por favor, explique las decisiones que usted toma mientras realiza los funciones regulares de su trabajo.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIGURA 2.1 Cuestionario de análisis de puestos para desarrollar descripciones de éstos

FUENTE: Tomado de *Job Evaluation: Wage and Salary Administration* por Douglas Bartley. Reimpreso con autorización del autor.

a) ¿Cuál sería el resultado probable de su toma de decisiones por juicio(s) o decisión(es) equivocado(s), o b) por acciones impropias?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. *Responsabilidad de informes y registros:* Liste los informes y archivos que necesita preparar o mantener. Mencione, en general, a quién se destina el informe.

a) *INFORME* *SE DESTINA A*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) *ARCHIVOS QUE SE MANTIENEN*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. *Frecuencia de la supervisión:* ¿Con cuánta frecuencia debe entrevistarse con su supervisor u otro personal para tomar decisiones o determinar el curso de acción adecuado?

( ) Con frecuencia      ( ) Sólo ocasionalmente      ( ) Muy rara vez      ( ) Nunca

10. *Condiciones de trabajo:* Por favor describa las condiciones en las que trabaja (en interior, en exterior, en área con aire acondicionado, etc.). Asegúrese de señalar cualquier condición de trabajo desagradable o inusual.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. *Requerimientos de trabajo:* Por favor, indique los requerimientos mínimos que usted cree necesitar para desempeñar su puesto en forma satisfactoria.

a) Educación:

Escolaridad mínima \_\_\_\_\_

Número de años \_\_\_\_\_

Especialización o profesional \_\_\_\_\_

b) Experiencia:

Tipo \_\_\_\_\_

Número de años \_\_\_\_\_

c) Capacitación especial:

<i>TIPO</i>	<i>NÚMERO DE AÑOS</i>
_____	_____
_____	_____

d) Aptitudes especiales:

Mecanografía \_\_\_\_\_ p.p.m.      Taquigrafía \_\_\_\_\_ p.p.m.

Otras \_\_\_\_\_

12. *Información adicional:* Por favor, proporcione información adicional que no esté incluida en alguno de los apartados anteriores, y que usted consideraría importante en la descripción de su puesto.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

FIGURA 2.1 (Continuación)

de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se está analizando es bastante amplio. Las preguntas más frecuentes en las entrevistas son: *¿Cuál es, en general, el trabajo que ejecuta usted? ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su actividad? ¿Qué es lo que usted hace, exactamente? ¿En qué labores participa usted?*

Las entrevistas son, con toda probabilidad, el método más utilizado para determinar las funciones y las responsabilidades de un puesto; su amplia utilidad refleja sus ventajas. La más importante es que permiten al trabajador reportar actividades y comportamientos que de otra manera quizá nunca saldrían a la luz. Por ejemplo, las actividades de importancia que ocurren sólo en forma ocasional, o la comunicación no formal (por ejemplo, entre un supervisor de producción y el gerente de ventas), que no resulta evidente a partir del organigrama, puede descubrirlas un entrevistador audaz.

El mayor problema de las entrevistas radica en la distorsión de la información, ya sea que se deba a mentira intencional o a errores involuntarios.<sup>6</sup> Resulta frecuente que los análisis de puestos se utilicen como prelude de cambios en el salario que se paga por alguno de ellos. Por lo tanto, los empleados, con cierta razón, las perciben como evaluaciones de eficiencia que llegan a afectar su pago. En consecuencia, tienden a exagerar ciertas responsabilidades y a minimizar otras. Obtener información válida en ocasiones resulta un proceso lento.

**Cuestionarios** A los empleados también puede solicitárseles que llenen cuestionarios para describir las funciones y responsabilidades relacionadas con sus puestos. En primer lugar, es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y qué preguntas incluir. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. A cada empleado se le presenta un inventario que quizá incluye cientos de funciones o responsabilidades específicas. A cada uno se le solicita que indique si ejecuta cada tarea y, si lo hace, cuánto tiempo normalmente dedica a ello. En el extremo opuesto, el cuestionario es *abierto* y tan sólo se le pide al empleado que *describa las responsabilidades más importantes de su puesto*. En la práctica, los mejores cuestionarios con frecuencia se ubican entre ambos extremos. Como muestra la figura 2.1, un cuestionario típico de análisis de puestos llega a incluir varias preguntas abiertas (como *mencione las principales responsabilidades de su puesto*), y preguntas estructuradas (que tienen que ver, por ejemplo, con la experiencia previa que se necesita).

**Observación** La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas visibles. Puestos como el de conserje, trabajador de línea de ensamble y auxiliar contable son algunos ejemplos de ello. Por otro lado, a menudo la observación no resulta apropiada cuando el trabajo implica gran cantidad de actividad intelectual inconmensurable (abogado, ingeniero de diseño, etc.). Tampoco es útil si el empleado realiza actividades importantes que se requieren sólo de manera ocasional, como aquellas de una enfermera que atiende emergencias.

**Bitácoras** Otro enfoque consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario, notas o bitácora de lo que realizan durante el día. Aquí el empleado anota cada actividad que emprende (y también el tiempo que le dedica), lo cual quizá genere un panorama bastante extenso del puesto, en especial cuando se enriquece usando entrevistas posteriores del trabajador con su supervisor. En efecto, el empleado intentaría exagerar algunas actividades y subestimar otras. Sin embargo, la naturaleza cronológica y detallada de la bitácora tiende a compensar lo anterior.

**Otros métodos de análisis de puestos** Es posible encontrar diversos métodos de análisis de puestos. Por ejemplo, en Estados Unidos la Comisión del Servicio Civil, y en algu-

nos países latinoamericanos el Servicio Civil de Carrera, poseen una técnica de análisis de puestos para ofrecer un procedimiento estandarizado para comparar y clasificar los puestos, donde la información se compila en una *hoja de registro del análisis de puestos*. Primero, se anota la información de identificación (como el nombre del puesto) y una descripción breve del puesto. Luego se listan las tareas específicas del puesto, en orden de importancia. Después, para cada tarea, el analista indica aspectos como el conocimiento requerido (por ejemplo, los hechos o principios que el trabajador debe saber para desempeñar su labor); las aptitudes necesarias (por ejemplo, las destrezas que se necesitan para operar máquinas o vehículos); y las habilidades esenciales (por ejemplo, en matemáticas, razonamiento lógico, en la resolución de problemas o en las relaciones interpersonales).

**Cuestionario de análisis de puestos (CAP)** Se trata de una técnica de análisis muy estructurada.<sup>7</sup> El CAP lo llena un analista de puestos, quien debe estar familiarizado con el puesto específico que se está analizando. El CAP contiene 194 reactivos, cada uno de los cuales (como *materiales escritos*) representa un elemento básico que puede o no desempeñar un papel relevante en el puesto. El analista de puestos decide si cada reactivo es adecuado para el puesto y, si lo es, en qué grado. Por ejemplo, en la figura 2.2, el reactivo *materiales escritos* recibió una valoración de 4, que indica que los materiales escritos (como libros, informes y documentos de trabajo) representan una parte significativa en este puesto.

La ventaja de los CAP es que ofrecen una evaluación o un perfil cuantitativos de cualquier puesto, en términos de cómo se clasifica éste en aspectos básicos, como *toma de decisiones, comunicación y responsabilidades sociales*. El CAP permite asignar una valoración cuantitativa a cada puesto. Por lo tanto, es factible utilizar los resultados del CAP para comparar puestos relacionados entre sí; luego, dicha información serviría para asignar niveles de salario a cada puesto.

## Redacción de las descripciones de puestos

El análisis de un puesto proporciona la base para redactar una descripción de éste. La descripción de un puesto es un informe escrito de *qué* es lo que hace quien lo desempeña, *cómo* lo hace y en *qué condiciones* se realiza el trabajo. A su vez, tal información sirve para describir la especificación del puesto, que señala los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarios para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. En la figura 2.3 se presenta un ejemplo de descripción de un puesto. Por lo general, contiene varios tipos de información.

**Identificación del puesto** En la figura 2.3 se observa que la sección de identificación del puesto incluye su nombre (el título del puesto), como *supervisor de operaciones de procesamiento de datos, gerente de ventas o auxiliar de control de inventarios*.<sup>8</sup>

**Misión o descripción genérica del puesto** Aquí se debe describir la naturaleza general del puesto, señalando únicamente sus funciones o actividades principales.

**Relaciones** Este término muestra las relaciones que quien desempeña el puesto establece con otras personas dentro y fuera de la organización; para un gerente de recursos humanos<sup>9</sup> quedarían así:

*Reporta a:* Vicepresidente de relaciones laborales.

*Supervisa a:* Asistente de recursos humanos, asistente de reclutamiento, director de relaciones laborales y una secretaria.

## INFORMACIÓN

### 1. INFORMACIÓN

#### 1.1 Fuentes de información del puesto

Califique cada uno de los siguientes conceptos, considerando el grado en que los utiliza el trabajador como fuente de información al realizar su trabajo.

Grado de utilización (U)	
NA	No se aplica
1	Nominal/Poco frecuente
2	Ocasional
3	Moderado
4	Alto
5	Muy alto

#### 1.1.1 Fuentes visuales de información laboral

- |    |   |  |
|----|---|--|
| 1  | 4 | Materiales escritos (libros, informes, bitácoras, artículos, instrucciones de trabajo, señales, etcétera).   |
| 2  | 2 | Materiales cuantitativos (aquellos que tienen que ver con cantidades o montos, como gráficas, cuentas, especificaciones, tablas de números, etcétera).   |
| 3  | 1 | Materiales pictográficos (pinturas o ilustraciones utilizados como <i>fuentes</i> de información, por ejemplo, dibujos, impresiones, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, imágenes de rayos X, programas de TV, etcétera).  |
| 4  | 1 | Dispositivos relacionados con patrones (plantillas, estenciles, patrones, etc., usados como <i>fuentes</i> de información cuando se observan durante el uso; <i>no</i> se incluyen aquí los materiales descritos en el punto 3 anterior).  |
| 5  | 2 | Desplegados visuales (cuadrantes, medidores, señales luminosas, imágenes de radar, velocímetros, relojes, etcétera).   |
| 6  | 5 | Instrumentos de medición (reglas, calibradores, manómetros, escalas, pies de rey, pipetas, termómetros, transportadores, etc., que se usen para obtener información visual sobre mediciones físicas; <i>no</i> se incluyen aquí los dispositivos descritos en el punto 5 anterior).  |
| 7  | 4 | Dispositivos mecánicos (herramientas, equipos, maquinaria y otros instrumentos que son <i>fuentes</i> de información cuando se <i>observan</i> durante su operación).  |
| 8  | 3 | Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que son <i>fuentes</i> de observación cuando se modifican, trabajan o sufren otro proceso, como la mezcla de masa de pan, piezas modificadas en un torno, tela que se corta, zapatos a los que se colocan las suelas, etcétera).   |
| 9  | 4 | Materiales que <i>no</i> están en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que no están en proceso de cambio o modificación, los cuales son <i>fuentes</i> de información cuando se inspeccionan, manipulan, empaacan, distribuyen, seleccionan, etc., como artículos o materiales en inventario, en almacenamiento o en canales de distribución, artículos en inspección, etcétera).   |
| 10 | 3 | Características de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formaciones de nubes y otros rasgos de la naturaleza que se observan o inspeccionan para obtener información).  |
| 11 | 2 | Características del ambiente hecho por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, muelles, vías férreas, y otras construcciones <i>hechas por el hombre</i> o alteradas por él en el ambiente interior o exterior que se <i>observa</i> o <i>inspecciona</i> para proporcionar información; no se consideran los equipos, máquinas, etc., que usa un individuo en su trabajo, según se cubrió en el punto 7). |

**FIGURA 2.2** Partes de una página tomada del cuestionario de análisis de puestos

*NOTA:* Se muestran 11 de las preguntas o elementos para recabar *información*. Otras páginas del CAP incluyen preguntas enfocadas a procesos mentales, productos del trabajo, relaciones con otros, ambiente laboral y otras características del trabajo.

*FUENTE:* Tomado de *Position Analysis Questionnaire* por E. J. McCormick, P. R. Jeanneret y R. D. Mecham. Copyright © 1989 por Purdue Research Foundation, West Lafayette, Indiana 47907. Reimpreso con autorización.

**TABLA 2.1** Funciones básicas del trabajador, Departamento del Trabajo

	<i>Datos</i>	<i>Gente</i>	<i>Cuestiones</i>
Actividades básicas	0 Sintetizar	0 Dirigir	0 Establecer
	1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajar con precisión
	2 Analizar	2 Capacitar	2 Operar-controlar
	3 Calcular	3 Supervisar	3 Manejar-operar
	4 Calcular	4 Encauzar	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuadir	5 Ocupar
	6 Comparar	6 Hablar-indicar	6 Alimentar-acelerar
		7 Servir	7 Manipular
		8 Recibir	
		instrucciones-ayudar	

NOTA: Observando el trabajo del empleado, determine su "puntaje" en *datos*, *gente* y *cuestiones*, y determine para cada una de las tres categorías cuál de las funciones básicas ilustra el puesto del individuo. En cada columna, "0" es alto; y "6", "8" y "7" son bajos.

*Mantiene relaciones internas con:* Todos los gerentes de departamento y gerentes ejecutivos.

*Mantiene relaciones externas con:* Agencias de empleo (colocaciones), compañías de reclutamiento de ejecutivos, representantes sindicales, oficinas de empleo estatales y federales, y diversos vendedores.<sup>10</sup>

**Funciones y responsabilidades** Esta sección constituye la esencia de la descripción del puesto, y presenta una lista detallada de sus funciones y responsabilidades. Como se muestra en la figura 2.3, cada función principal del puesto debe listarse por separado y describirse en unas cuantas frases. Por ejemplo, en la figura la función *selecciona, capacita y desarrolla al personal subalterno* se define adicionalmente así: *fomenta el espíritu de cooperación y entendimiento, asegura que los miembros del equipo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea necesario, y dirige la capacitación que implica enseñanza, demostración y/o asesoría.*

El *Dictionary of Occupational Titles* del Departamento del Trabajo de Estados Unidos se utiliza para clasificar las funciones y responsabilidades del puesto. En la figura 2.4 se incluye un ejemplo: el catálogo lista las funciones y responsabilidades específicas de un gerente de recursos humanos, las cuales incluyen *planear y ejecutar las políticas relacionadas con todas las fases de actividad del personal; reclutar, entrevistar y seleccionar trabajadores para cubrir vacantes; y dirigir el desarrollo de encuestas salariales dentro del mercado laboral para determinar niveles de remuneración competitivos.*

Como fuente de información ocupacional, el *Dictionary of Occupational Titles* se está sustituyendo por la *Occupational Information Network* del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, O\*NET ([www.doleta.gov/programs/onet](http://www.doleta.gov/programs/onet)). En la actualidad, O\*NET contiene datos adaptados que proceden de diversas fuentes preexistentes, como el *Dictionary of Occupational Titles*. No obstante, está creciendo rápido y va agregando datos nuevos acerca de puestos en una economía como la actual: cada vez más basada en el conocimiento. El software incluido permite que los usuarios observen las características más importantes de una ocupación, así como la capacitación, la experiencia, la educación y el conocimiento que se requieren para desempeñar bien un trabajo.<sup>11</sup>

**Autoridad** En esta sección se especifican los límites en la autoridad de quien desempeña el puesto. Por ejemplo, el trabajador tendría autoridad para aprobar requisiciones de



EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<u>Supervisor de</u> <u>procesamiento de datos</u>	<u>Empleado</u> <u>de confianza</u>	<u>012.168</u>
Nombre del puesto	Nivel	Código del puesto
<u>3 de julio de 1997</u>		<u>Olympia, Inc.-Oficina matriz</u>
Fecha		Planta/división
<u>Arturo Alcántara</u>		<u>Sistemas</u>
Escrito por		Departamento/sección
<u>Juanita Montes</u>		<u>12</u> <u>736</u>
Aprobado por		Grado/nivel              Puntos
<u>Gerente de sistemas</u>		<u>14,800, mínimo: 17,760, medio;</u>
Puesto del supervisor inmediato		<u>20,720, máximo</u>
		Rango salarial

DESCRIPCIÓN GENÉRICA O MISIÓN DEL PUESTO

Dirige la operación de todo el procesamiento y el control de datos, así como de los requerimientos de preparación de información.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA O RESPONSABILIDADES DEL PUESTO\*

1. Sigue instrucciones delineadas a grandes rasgos.
  - a) Opera en forma independiente.
  - b) Informa al gerente de sistemas de información de las actividades con programación semanal, mensual y/o trimestral.
2. Selecciona, capacita y desarrolla al personal subalterno.
  - a) Fomenta el espíritu de cooperación y entendimiento entre los integrantes del equipo de trabajo.
  - b) Asegura que los miembros del equipo de trabajo reciban capacitación especializada, cuando sea necesario, sobre su propia función o sobre la operación de máquinas, equipos, sistemas, procedimientos, procesos y/o métodos.
  - c) Dirige la capacitación que implica enseñanza, demostración y/o asesoría a usuarios en métodos de procesos productivos, y comunicación eficaz con el procesamiento de datos.
3. Lee y analiza una amplia variedad de información de instrucciones y de capacitación.
  - a) Aplica los conceptos e ideas más recientes para cambiar los requerimientos organizacionales.
  - b) Colabora en el desarrollo y/o actualización de manuales, procedimientos, especificaciones, etc., relacionados con los requerimientos y necesidades organizacionales.
  - c) Ayuda en la preparación de especificaciones y evaluaciones relacionadas de apoyo para software y hardware.
4. Planea, dirige y controla una amplia variedad de asignaciones operativas de 5 a 7 subalternos; trabaja de cerca con otros gerentes, especialistas y técnicos dentro del área de sistemas, así como con los gerentes de otros departamentos con necesidades de datos y con vendedores.
  - a) Recibe, interpreta, desarrolla y distribuye directivas que varían desde muy simples hasta muy complejas, y de naturaleza tecnológica.
  - b) Establece y asigna el presupuesto anual por departamento.
5. Interactúa y se comunica con personas que representan una amplia variedad de unidades y organizaciones.
  - a) Se comunica en forma personal e impersonal, por medio de instrucciones orales o escritas y memorandos, con todas las partes involucradas.
  - b) Atiende juntas locales de organizaciones profesionales en el campo del procesamiento de datos.

\*Esta sección también debe incluir la descripción de asignaciones incómodas, sucias o peligrosas.

FIGURA 2.3 Ejemplo de descripción de puestos

FUENTE: Tomado de *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 7a. ed., por Richard I. Henderson. Copyright © 1997. Adaptado con autorización de Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.

166.117-018 GERENTE DE PERSONAL (profes. y tip.) títulos alternos:  
gerente, recursos humanos

Planea y ejecuta las políticas relacionadas con todas las fases de actividad del personal: recluta, entrevista y selecciona trabajadores para cubrir vacantes. Planea y dirige la inducción de los empleados nuevos para fomentar la actitud positiva hacia los objetivos de una compañía. Conserva registros de pólizas de seguro, planes de pensiones y transacciones personales, como contrataciones, ascensos, transferencias y liquidaciones. Investiga accidentes y prepara informes para las instituciones de seguridad social y las compañías de seguros. Dirige el desarrollo de encuestas salariales dentro del mercado laboral para determinar niveles de remuneración competitivos. Prepara presupuestos de las operaciones de personal. Se reúne con auxiliares y supervisores para resolver quejas. Mediante entrevistas avisa a los empleados que serán dados de baja y establece los finiquitos y las liquidaciones, y dirige las entrevistas de salida para determinar las razones subyacentes a la separación. Prepara informes y recomienda procedimientos para reducir el ausentismo y la rotación de personal. Representa a la compañía en audiencias e inspecciones relacionadas con el personal y las condiciones del trabajo. Contrata proveedores externos de servicios para los empleados, como cafetería, transporte o mudanza por reubicación de los empleados. Prepara el presupuesto de personal. Administra exámenes de habilidades y de destreza a los solicitantes de empleo. Mantiene un inventario de recursos humanos de los empleados contratados para diversas finalidades e informes. Negocia contratos colectivos de trabajo con el REPRESENTANTE LEGAL, SINDICATO (profes. y tip.) 187.167-018. GOE: 11.05.02 FORTALEZA: S GED: R5 M5 L5 SVP: 8 DLU:88

FIGURA 2.4 *Gerente de personal*, descripción tomada del *Dictionary of Occupational Titles*. (Superintendente de documentos, Oficina Editorial del Gobierno, Washington, D.C., 20402-9325.)

compras hasta por \$5,000 dólares, conceder tiempos de garantía o autorizaciones para faltar, asegurar la disciplina del personal del departamento, promover aumentos salariales, y entrevistar y contratar empleados nuevos.<sup>12</sup>

**Estándares de desempeño** Algunas descripciones de puestos también contienen una sección sobre este tipo de estándares, donde se establecen los niveles promedio que se espera que el trabajador alcance en cada una de las funciones y responsabilidades que aparecen en la descripción del puesto.

**Condiciones laborales** La descripción del puesto también señala las condiciones generales del trabajo que requiere el puesto. Éstas incluirían nivel de ruido, condiciones de riesgo y temperatura, entre otras.

**Uso de Internet** Es probable que la mayoría de los empleadores todavía desarrollen sus propias descripciones de puestos, aunque cada vez estén utilizando con mayor frecuencia Internet. En la dirección JobDescription.com se ilustra el porqué. El proceso resulta sencillo. Primero se busca el nombre del puesto. Eso lleva a una descripción genérica de la labor del puesto. Luego, se usa el *wizard* para personalizar la descripción. Por ejemplo, se elige de entre cierto número de competencias y de niveles de experiencia deseables.

## Desarrollo de las especificaciones del puesto

La especificación del puesto utiliza su descripción para responder a la pregunta *¿qué características y experiencia se requieren para desempeñar bien este trabajo?*<sup>13</sup> También muestra la clase de persona que se debe reclutar y en qué cualidades se le evaluará. La especificación del puesto puede ser una sección aparte de la descripción de éste, o un documento completamente separado; con frecuencia se presenta al reverso de la descripción del puesto.

Indicar las especificaciones de un puesto es relativamente sencillo para los empleados capacitados. Por ejemplo, suponga que se desea cubrir una plaza de bibliotecario capacita-

do (o asesor o programador capacitado). En casos así las especificaciones del puesto se centrarían, sobre todo, en aspectos como la duración de la experiencia previa, la calidad de la capacitación principal y el desempeño laboral anterior. Entonces, generalmente no es difícil determinar los requerimientos humanos que un individuo capacitado necesita satisfacer para ocupar un puesto.

Sin embargo, cuando se busca cubrir plazas con personal no capacitado, surgen problemas más complejos (es probable que así ocurra cuando se tiene la intención de capacitarlas en el trabajo). En este caso se requiere especificar cualidades como características físicas, personalidad, intereses, o habilidades sensoriales que impliquen algún potencial para desempeñar el puesto o para llegar a capacitarse para él. Por ejemplo, suponga que el puesto requiere la manipulación minuciosa de una tarjeta de circuitos en una línea de ensamble. Tal vez se desee asegurar que la persona obtenga evaluaciones altas en un examen sobre destreza con los dedos. En otras palabras, el objetivo consiste en identificar aquellos atributos personales —o requerimientos humanos— que predigan cuáles candidatos se desempeñarían bien en el puesto y cuáles no. La identificación de tales requerimientos humanos para un puesto se complementan ya sea con un enfoque de juicio subjetivo o con un análisis estadístico.

Al compilar una lista de los requerimientos de un puesto se necesita aplicar, además, el sentido común. Es cierto que atributos humanos para puestos específicos, como destreza manual y formación académica, son importantes. Sin embargo, resulta fundamental no ignorar el hecho de que también existen comportamientos laborales, como diligencia, tenacidad, buena atención y honestidad, que parecen aplicarse a casi cualquier trabajo que se pueda imaginar, aunque por lo común no se descubren por medio del análisis de puestos.<sup>14</sup>

## El análisis de puestos en un mundo *sin trabajo*

En general, un *trabajo* se define como un conjunto de actividades estrechamente relacionadas que se ejecutan a cambio de una remuneración; sin embargo, en los últimos años el concepto de *trabajo* ha venido cambiando de forma significativa. Como mencionó hace poco un observador:

El mundo moderno está al borde de otro gran salto en cuanto a creatividad y productividad, aunque el trabajo no va a ser parte de la realidad económica del futuro. Todavía existe y siempre existirá una cantidad enorme de trabajo por hacer, pero éste no va a contenerse en las envolturas familiares que llamamos trabajos. En realidad, actualmente muchas organizaciones se encuentran en el camino de no tener “puestos definidos”.<sup>15</sup>

No tener “puestos definidos” es producto de los cambios que se presentan en los negocios actuales. Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: innovaciones aceleradas en los productos y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambios demográficos, y tendencias hacia la sociedad de los servicios y hacia la era de la información. Fuerzas como éstas van cambiando el tablero donde compiten las empresas. En específico, el cambio rápido ha incrementado significativamente la necesidad de que las compañías sean flexibles y capaces de responder y de competir en un mercado global.

Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para volverse competitivas han coadyuvado a que se difumine el significado de *trabajo* como un conjunto de responsabilidades bien definidas y establecidas con claridad. A continuación se mencionan ejemplos de cómo dos de estos cambios han contribuido a la difuminación.

**Organizaciones “más planas”** En lugar de las organizaciones piramidales con siete o más niveles administrativos, se están haciendo más comunes las empresas “planas” con

sólo tres o cuatro niveles. Conforme los gerentes que permanecen van teniendo más personas bajo sus órdenes, las supervisan menos; así, los trabajos de los subalternos crecen en términos de una responsabilidad más amplia y profunda.

**Equipos de trabajo** El trabajo mismo se organiza cada vez más en torno de equipos y procesos, en vez de basarse en funciones especializadas. Por ejemplo, en Chesebrough-Ponds USA, subsidiaria de Unilever United States, Inc., se remplazó una organización piramidal tradicional por equipos con habilidades múltiples, funciones cruzadas y autodirigidos, que ahora operan las cuatro áreas de productos de la planta.<sup>16</sup> En una organización así, los puestos de los empleados cambian cotidianamente; el esfuerzo por evitar que éstos vean sus trabajos como un conjunto de responsabilidades limitado y específico es intencional.

**El futuro de las descripciones de puestos** En la actualidad la mayoría de las empresas continúan utilizando las descripciones de puestos y se apoyan en ellos según su definición tradicional. No obstante, resulta evidente que cada vez más muchas de ellas están pasando a nuevas configuraciones organizacionales, construidas en torno de puestos amplios y que cambian día con día. Algunas personas sienten que “las descripciones de puestos, aunque incluyen la frase ubicua ‘y todas las responsabilidades asociadas’, son todavía relativamente rígidas y limitantes”.<sup>17</sup> Otro investigador afirmó que “en una situación así, la gente no recibe más su *guía para el trabajo* desde la descripción de un puesto o desde las instrucciones de un supervisor. Las guías provienen de las demandas cambiantes del proyecto. Los trabajadores aprenden a concentrar sus esfuerzos individuales y los recursos colectivos en el trabajo que necesita desempeñarse, cambiando conforme dicho trabajo cambia. Los gerentes también pierden sus ‘trabajos’”.<sup>18</sup>

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

---

Las organizaciones utilizan los análisis y las descripciones de puestos para diversas cuestiones —por ejemplo, la base para desarrollar programas de capacitación o para determinar cuánto se debe pagar por los distintos puestos—. No obstante, el uso más familiar de las descripciones de puestos es probablemente como fundamento para decidir qué tipos de personas reclutar y, después, seleccionar para los puestos de la compañía.

El proceso de reclutamiento y selección puede verse como una serie de pasos de la siguiente manera:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
2. Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos.
3. Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo y, en su caso, pasen por una entrevista inicial (de contacto).
4. Utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar los candidatos viables al puesto.
5. Enviar uno o más de estos candidatos viables con el supervisor responsable.
6. Lograr que el(los) candidato(s) pase(n) por una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar la decisión final respecto de qué candidato contratar y qué ofrecimientos deben hacerse.

El reclutamiento es el tema del resto del presente capítulo. Después, en el capítulo 3 se estudiarán las técnicas de selección de personal, las cuales incluyen exámenes, verificación de antecedentes y exámenes médicos.

## PLANEACIÓN Y PRONÓSTICO DE LA FUERZA LABORAL

---

La *planeación de la fuerza laboral (o de trabajo)* es el proceso de formular planes para cubrir las futuras vacantes en la empresa, con base en proyectar **1.** los puestos que se espera abrir y **2.** si éstos se cubrirán con candidatos internos o externos. Por lo tanto, se refiere a planear cómo cubrir algunas o todas las vacantes futuras de la compañía, desde el auxiliar de mantenimiento hasta el director general. La mayoría de las empresas usan los términos *planeación de la sucesión* o *cartas reemplazo* para referirse al proceso de planear cómo se cubrirán las vacantes más importantes de ejecutivos.

Al igual que toda planeación acertada, los planes laborales se formulan a partir de ciertas premisas (suposiciones básicas acerca del futuro). La finalidad de *pronosticar* consiste en desarrollar dichas premisas básicas. Si se están previendo los requerimientos de empleo, generalmente se necesitarán tres clases de pronóstico: uno para las necesidades de personal, otro para el suministro de candidatos internos y otro más para el aprovisionamiento de candidatos externos.

### Cómo pronosticar las necesidades de personal

Existen diversas maneras de predecir las necesidades laborales futuras.<sup>19</sup> Por ejemplo, el **análisis de tendencias** implica el estudio de los niveles de empleo de la compañía durante los últimos cinco años, aproximadamente, para predecir las necesidades futuras. Por consiguiente, se calcula el número de empleados de la empresa al final de cada uno de los últimos cinco años, o el número de ellos en cada subgrupo (como personal de ventas, de manufactura, secretarial y gerencial) al final de cada uno de esos años. La finalidad es identificar las tendencias del empleo que se cree que continuarán en el futuro.

Otro enfoque es el **análisis de la razón**, con el cual se realizan pronósticos con base en la razón entre algún factor causal (como volumen de ventas) y el número de empleados requeridos (por ejemplo, cantidad de vendedores). Entonces, suponga que encuentra que un vendedor tradicionalmente genera \$500,000 en ventas. Por consiguiente, si la razón ingresos por ventas/vendedores permanece constante, se necesitarán seis nuevos vendedores el próximo año (cada uno de los cuales produciendo \$500,000 adicionales en ventas) para generar los \$3 millones adicionales en ventas que se desean.

El *juicio directivo* siempre desempeña una función muy importante en la planeación laboral. No es común que alguna tendencia, razón o relación históricas permanezcan sin cambio en el futuro. Por ello, se requiere el juicio para ajustar el pronóstico con base en factores que se cree cambiarán en los tiempos venideros. Los factores de importancia que llegan a influir en los pronósticos son, por ejemplo, las decisiones para actualizar la calidad de productos o servicios o el ingreso en mercados nuevos; las innovaciones tecnológicas y administrativas que convergen en un incremento de la productividad; y los recursos financieros que se espera tener disponibles.

### Pronóstico del suministro de candidatos internos

El pronóstico descrito anteriormente ofrece sólo la mitad de la ecuación de las necesidades de personal, pues responde a la pregunta *¿cuántos empleados se necesitarán?* A continuación, se debe prever el *suministro* tanto de candidatos internos como externos.

Un inventario de recursos humanos facilita el pronóstico del suministro de candidatos internos. Los **inventarios de recursos humanos** contienen datos básicos, como el historial

de desempeño de cada trabajador en activo, su formación académica y su disposición para ascensos, todo ello reunido mediante un sistema manual o computarizado. Las **cartas de reemplazo de personal** (véase la figura 2.5) muestran el desempeño actual y la disposición para ascender de cada individuo como reemplazo potencial para cargos relevantes. Como alternativa, se recomienda desarrollar una *tarjeta de reemplazo de puestos* que muestre las posibles sustituciones, así como el desempeño actual, el potencial para ascender y la capacitación que se requiere de cada candidato.

**Sistemas de información computarizados** Los inventarios de recursos humanos de cientos o miles de empleados no pueden conservarse en forma adecuada con procedimientos manuales. Muchas compañías almacenan tal información en computadoras (la digitalizan), y para llevar a cabo dicha tarea se dispone de diversos paquetes de cómputo.<sup>20</sup>

En uno de esos paquetes, los empleados llenan un cuestionario de 12 páginas donde describen su formación y experiencia. Toda la información se guarda en computadoras. Cuando un gerente necesita una persona calificada para cubrir un puesto, lo describe (por ejemplo, en términos de la formación académica y las aptitudes que requiere) y luego introduce los datos en la computadora. Después de revisar el banco de candidatos posibles, el programa ofrece al gerente un informe con los candidatos calificados.

## Fuentes internas de candidatos

Aunque en ocasiones el término *reclutamiento* trae a la mente agencias de empleo y anuncios clasificados, resulta frecuente que la mejor fuente de reclutamiento de un empleador

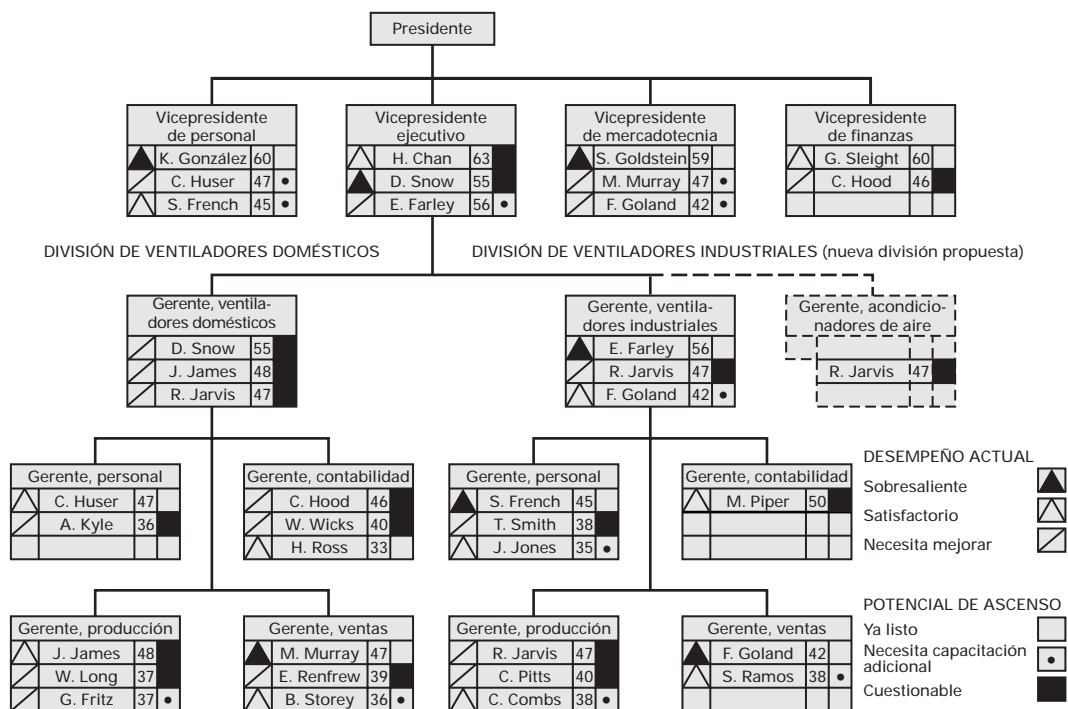


FIGURA 2.5 Carta de reemplazo de personal gerencial



sea llenar las vacantes con los trabajadores con que ya cuenta. Para que sea eficaz, tal enfoque requiere anunciar el puesto, revisar los historiales del personal y los bancos de aptitudes.<sup>21</sup> Anunciar el puesto significa hacer pública la vacante y señalar sus atributos, como características, supervisión, horario del trabajo y nivel salarial (como se indica en la figura 2.6). Algunos contratos sindicales exigen tales anuncios para asegurar que sus miembros tengan la preferencia respecto de los mejores puestos. Aun en empresas sin sindicato, anunciar los puestos es una buena práctica, porque facilita la transferencia y promoción de candidatos internos calificados. El *inventario de recursos humanos* también es útil, pues del análisis de los datos (solicitudes de empleo incluidas) puede descubrirse a empleados que estén trabajando en puestos por debajo de sus niveles académicos o de aptitudes. En ocasiones dicho inventario también ubica a personas con potencial para recibir capacitación adicional o a quienes ya tengan el respaldo adecuado para las vacantes en cuestión. Los inventarios de recursos humanos (como se analizó anteriormente) ayudan a garantizar que se identifique a los candidatos internos calificados y se les considere para las vacantes.

**Concursos de oposición** En México y otros países latinoamericanos, muchas organizaciones han establecido como política que los puestos vacantes se ofrezcan, en primer lugar, a sus empleados. Para evitar omisiones, publican la información de los requerimientos de los puestos vacantes, y establecen las reglas y los procedimientos para concursar. Se selecciona al trabajador que obtiene las mejores calificaciones, y se ajusta más al perfil y a los requerimientos del puesto.

**Planeación de la sucesión** El pronóstico sobre la disponibilidad de candidatos internos es de particular importancia en la planeación de la sucesión; es decir, las cartas reemplazo se refieren a las previsiones que hace una compañía para ocupar sus cargos ejecutivos más importantes. En la práctica, dicho proceso a menudo implica una serie de etapas bastante compleja e integrada por distintas fases. Por ejemplo, los sucesores potenciales para la alta dirección quizá estén encaminados hacia los puestos más elevados en distintas áreas clave o en el extranjero, y entonces se les enviaría al programa de capacitación en administración avanzada en universidades o escuelas de negocios. Como resultado, una definición más incluyente de la planeación de la sucesión es que se trata del “proceso que asegura un suministro apropiado de reemplazos para puestos clave actuales y futuros, que surgen de la estrategia de negocios, de manera que las carreras de los individuos puedan planearse y administrarse para optimizar, tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones personales”.<sup>22</sup> La planeación de la sucesión a través de las cartas reemplazo incluye las siguientes actividades:

Análisis de la demanda de administradores y profesionales por nivel en la compañía, funciones, habilidades y conocimientos.

Verificación de los ejecutivos existentes y las proyecciones del futuro suministro probable, a partir de fuentes internas y externas.

Planeación de las trayectorias individuales de carrera con base en las estimaciones objetivas de necesidades futuras y el desarrollo de evaluaciones del desempeño y del potencial deseados.

Asesoría del plan de carrera emitida en el contexto de la comprensión real de las necesidades futuras, tanto de la empresa como del individuo.

Promociones aceleradas con el desarrollo dirigido a las necesidades futuras del negocio.

Capacitación relacionada con el desempeño y el desarrollo para preparar a los individuos para actividades futuras, así como para responsabilidades presentes.

NÚM. \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

Existe un puesto de tiempo completo vacante para un \_\_\_\_\_ en el Departamento de \_\_\_\_\_. Esta posición está/no está disponible para candidatos del exterior.

ESCALA DE PAGO

<u>Mínima</u>	<u>Media</u>	<u>Máxima</u>
\$ _____	\$ _____	\$ _____

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES  
Véase la descripción del puesto que se adjunta.

HABILIDADES Y APTITUDES REQUERIDAS  
(Deben poseer las siguientes habilidades y aptitudes para que se le considere para el puesto.)

1. Demostrar desempeño exitoso en el pasado/presente en puestos que incluyan:
  - apacidad de realizar tareas de manera completa y exacta
  - demostrar puntualidad y seguimiento en las responsabilidades y tareas asignadas
  - capacidad de trabajar bien en equipo
  - habilidad para comunicarse con eficacia
  - confiabilidad y buena asistencia
  - excelentes capacidades de organización
  - actitud y enfoque hacia la solución de problemas
  - actitud positiva hacia el trabajo: entusiasta, confiable, con iniciativa, cooperativo, dedicado
- 2.

HABILIDADES Y APTITUDES DESEABLES  
(Estas habilidades y aptitudes harán más competitivo al candidato.)

El procedimiento de solicitud PARA EMPLEADOS es como sigue:

1. Solicitarla al teléfono \_\_\_\_\_, en la ext. \_\_\_\_\_, antes de las 3:00 p.m.
2. Asegurarse de que se llene una solicitud de empleo interna actualizada, y entregar la solicitud/el currículum a \_\_\_\_\_ en la misma fecha.

Los solicitantes deberán seleccionarse de acuerdo con las características anteriores.

La selección se hará antes del día \_\_\_\_\_.

0255M/1

Copyright © por The Bureau of National Affairs, Inc. Washington, D.C. 20037  
0361-7467/88/50-50

**FIGURA 2.6** Forma para el concurso de oposición para un puesto

*FUENTE:* Reimpreso con autorización de *Recruiting and Selection Procedures*, Personnel Policies Forum Survey, núm. 146 (mayo de 1988): 35. Copyright © 1988 por The Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033) <<http://www.bna.com>>



Planeación estratégica del reclutamiento no sólo para cubrir las necesidades de corto plazo, sino para lograr disponibilidad de personal para satisfacer requerimientos futuros. Actividades reales para cubrir las vacantes.<sup>23</sup>

## Pronóstico para el suministro de candidatos externos

Si no se tienen suficientes candidatos internos para cubrir las vacantes que se prevén, entonces las empresas deben proyectar el número de candidatos externos por reclutar —aquellos que no son empleados de la organización—. Esto puede requerir la previsión de las condiciones económicas generales, las del mercado local y las del mercado ocupacional.

El primer paso consiste en hacer el pronóstico de las condiciones económicas generales y, por ejemplo, de la tasa de desempleo esperada. Por lo general, cuanto menor sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de personal y, por consiguiente, resultará más difícil reclutarlo.

Las condiciones del mercado laboral local también son importantes. Por ejemplo, el crecimiento de las empresas de computación y de semiconductores generó un desempleo relativamente bajo en ciudades como Seattle, bastante alejado de la tendencia general en la economía estadounidense.

Por último, se desearía anticipar la disponibilidad de candidatos potenciales, en ocupaciones específicas (ingenieros, operadores de maquinaria, contadores, etc.) para las que será necesario un futuro reclutamiento. Por ejemplo, recientemente se ha presentado un déficit de especialistas en sistemas de cómputo.

## RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO

---

Una vez que se autoriza cubrir la vacante, el siguiente paso consiste en convocar a un grupo de solicitantes, probablemente usando el reclutamiento interno (como se mencionó antes), y una o más fuentes de reclutamiento externo. El reclutamiento es importante porque cuanto más solicitantes se tengan, más selectiva resultará la contratación.

Por diversas razones, en la actualidad el reclutamiento eficaz es cada vez más importante. En primer lugar, si en general la tasa de desempleo disminuye, ello conduce a lo que algunos expertos en reclutamiento llaman situación de *fuentes de empleados evaporadas*.<sup>24</sup> En relación con lo anterior, muchos creen que los actuales trabajadores de la Generación X (quienes nacieron entre 1963 y 1981) están menos inclinados a establecer relaciones laborales de largo plazo, que sus predecesores; entonces, descubrir la inducción apropiada para atraerlos y contratarlos quizá sea más difícil que en años anteriores.<sup>25</sup> Para ello, se dispone de herramientas variadas.

En los países de Latinoamérica, el reclutamiento también es muy importante pues, a diferencia de lo que pasa en Estados Unidos, en las últimas décadas el desempleo ha ido en constante aumento. Por ello, cuando en las empresas hay vacantes, acuden a solicitar trabajo cientos, y a veces miles, de candidatos, lo cual hace más costosa y difícil la selección del candidato correcto.

## La publicidad como fuente de reclutamiento de candidatos

Para usar con éxito los anuncios para solicitar candidatos, es necesario decidir sobre dos cuestiones: los medios a utilizar y el diseño de los anuncios. La selección del medio óptimo

—ya sea el periódico local, uno de mayor alcance como *Reforma*, *El Universal* o *La Prensa*, o una revista técnica— depende del tipo de vacante para la que se esté reclutando. El periódico local generalmente es la mejor fuente de ayuda para trabajos operativos, de oficina y administrativos de niveles menores. Para reclutar empleados especializados, se sugiere anunciarse en revistas comerciales y profesionales o especializadas, como las editadas por el Colegio de Contadores Públicos, el Instituto de Ejecutivos de Finanzas, El Colegio de Ingenieros, etc. Aquí es más probable que se coloquen anuncios destinados a profesionales como educadores, contadores o administradores de hospitales. Una desventaja de tales medios publicitarios comerciales es el lapso de anticipación tan grande que se requiere; por ejemplo, quizá transcurra un mes o más entre la contratación del anuncio y la publicación de la revista o periódico especializado. No obstante, los anuncios son buenas fuentes, por lo que avisos como el que se muestra en figura 2.7 seguirán apareciendo.

Los anuncios de empleos vacantes en periódicos de amplia difusión como *Reforma* o *El Universal* pueden ser fuentes adecuadas de personal de niveles administrativos medio o superior.

## Agencias de empleo como fuente de candidatos

Existen tres tipos básicos de agencias de empleo: **1.** las operadas por los gobiernos federal o estatal; **2.** aquellas de organizaciones no lucrativas o profesionales, y **3.** los despachos privados.<sup>26</sup>

En cada estado, municipio o departamento existen agencias del Servicio Nacional del Empleo que son coordinadas por la secretaría respectiva (por ejemplo, Trabajo y Previsión Social), la cual también lleva un banco de datos sobre los candidatos en cada estado. Las agencias públicas son una fuente importante de trabajadores operativos, supervisores y obreros.

En la actualidad, la conveniencia de estas agencias va en aumento. Por ejemplo, más que sólo cubrir vacantes, los asesores visitarán el sitio de trabajo de un empleador, verificarán los requerimientos del puesto e incluso lo ayudarán a señalar las descripciones de puestos. Y algunos estados, como Illinois y Wisconsin en Estados Unidos, están convirtiendo sus agencias en supermercados laborales, donde se encuentran diferentes candidatos, desde trabajadores no calificados hasta directivos. Con esta idea, afirman los administradores del Departamento de Seguridad del Empleo de Illinois, “las empresas y los solicitantes de empleo ahora acceden, bajo un mismo techo, a un acuerdo más amplio de seguridad en el trabajo, de desarrollo de la fuerza laboral y de programas de apoyo a los negocios. Los servicios disponibles para los empleadores incluyen reclutamiento, información sobre crédito a los impuestos, programas de capacitación laboral y acceso a la información más reciente del mercado de trabajo local y nacional.”<sup>27</sup>

Otras agencias de empleo están asociadas con organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, la mayoría de sociedades profesionales y técnicas incluyen unidades que ayudan a sus miembros a encontrar trabajo. En forma similar, muchas instituciones de seguridad social intentan colocar a la gente que está en categorías especiales, como quienes tienen alguna discapacidad física, o los veteranos de guerra en el caso de países como Argentina, Honduras y El Salvador.

Las agencias de empleo privadas son fuentes importantes de personal profesional especializado y directivo. En México, por ejemplo, estas agencias no cobran a los solicitantes de empleo, ya que su remuneración la cubre la empresa que les encomienda la búsqueda del ejecutivo. En Estados Unidos el pago del servicio de búsqueda lo realizan ya sea la empre-

# VICEPRESIDENTE REGIONAL

VENTAS Y MERCADOTECNIA

**M**uebles para el Hogar es una compañía progresista, dedicada a la fabricación de muebles para el hogar, y ofrece una destacada carrera potencial para un profesional de las ventas experimentado, cuya creatividad, manejo y dedicación a los servicios con valor agregado coincidan con los nuestros.

El candidato seleccionado dirigirá todos los aspectos y estrategias de las ventas en la región asignada, y reportará directamente al Vicepresidente Corporativo de Ventas y Mercadotecnia. Sus responsabilidades principales incluyen el desarrollo y la ejecución de la estrategia de negocios regional, promover ventas a consumidores actuales y potenciales, y dirigir, asesorar y desarrollar a los Gerentes de Ventas. El candidato elegido será un líder/asesor de gran energía, orientado a resultados, con máxima capacidad de comunicación oral y escrita. Es deseable que tenga un grado universitario en administración o en un área afín, y por lo menos 5 años de experiencia en ventas y de 2 a 3 años en la administración comercial. También es esencial la disponibilidad para viajar el 50 por ciento del tiempo.

**Muebles para el Hogar ofrece un paquete de remuneración atractivo que incluye inmejorables prestaciones y beneficios. Interesados, por favor envíen un currículum a: Depto. de Recursos Humanos, Muebles para el Hogar, S.A., apartado postal 355, Mérida, Yucatán; Fax: (999) 892-3265. E-mail: susana.morales@mueblesparaelhogar.com**



**MUEBLES PARA EL HOGAR, S.A.**  
CALIDAD GARANTIZADA

FIGURA 2.7 Anuncio clasificado en que se solicita un directivo

sa o el candidato, ello lo determinan, en la mayoría de los casos, las condiciones del mercado. Sin embargo, la tendencia es hacia los *trabajos con tarifa pagada*, donde es la empresa quien paga el servicio.

Varias razones específicas para buscar una agencia son las siguientes:

Algunas compañías no tienen su propio departamento de RH o no está capacitada para reclutar ni para buscar.

Por experiencia, a la compañía se le ha dificultado convocar a un grupo de solicitantes calificados.

Una vacante específica debe cubrirse con urgencia.

Se percibe la necesidad de atraer a un amplio número de solicitantes en alguna especialidad, o a personas que reúnan características o habilidades determinadas.

La necesidad de reclutamiento se dirige hacia individuos que ya están empleados, y que podrían sentirse más cómodos al tratar con una agencia de colocación que con una empresa competidora.

Por otro lado, las agencias de empleo no son la panacea. Por ejemplo, la contratación de los servicios de una agencia podría favorecer que solicitantes deficientes se libren de las etapas iniciales del proceso de selección de la compañía.<sup>28</sup> Los solicitantes sin calificación, entonces, llegarían directamente con los supervisores responsables de la contratación, quienes, a su vez, con ingenuidad, podrían contratarlos.

**Trabajadores temporales** En la actualidad, muchas empresas complementan sus empleos permanentes mediante la contratación de trabajadores temporales o eventuales (por obra determinada), con frecuencia usando el servicio de agencias de personal temporal. La fuerza de trabajo eventual, que se define como los trabajadores que no tienen empleos permanentes, o bien, como trabajadores *a tiempo parcial o justo a tiempo*, es amplia y creciente.<sup>29</sup>

La contratación eventual debe su creciente popularidad a diversas razones. En primer lugar, la reducción de las oficinas corporativas parece ser lo que impulsa el número de agencias de trabajadores temporales. Por ejemplo, aunque Du Pont afirma que en los últimos años recortó su fuerza laboral en 47,000 empleos, también calcula que sólo el 70 por ciento de dichos trabajadores dejaron de trabajar en realidad para la compañía: “el 30 por ciento restante —cerca de 14,000 trabajadores— regresaron como vendedores o contratistas”.<sup>30</sup> Históricamente, las compañías también se han valido de *temporales* para cubrir los días o las semanas que los trabajadores permanentes estaban enfermos o de vacaciones. El deseo actual de lograr una productividad siempre en ascenso también contribuye a incrementar la popularidad de los trabajadores temporales. En general, como indica un experto, “la productividad se mide en términos de lo producido por hora pagada, y si a los empleados se les paga sólo cuando están trabajando, como sucede con los trabajadores eventuales, se incrementa la productividad total”.<sup>31</sup> Por lo común, a los trabajadores eventuales tampoco se les brindan prestaciones, lo cual representa otra forma de ahorrar que tiene el patrón.

En México, sin embargo, tales prácticas son contrarias a lo dispuesto en la legislación laboral, ya que los tipos de contratos que se denominan *por tiempo determinado* y *por obra determinada* permiten la existencia de los trabajadores temporales, siempre que la naturaleza del trabajo sea temporal o la obra por realizar esté perfectamente delimitada, tal es el caso de los vendedores que las tiendas departamentales contratan para satisfacer la demanda creciente, que se presenta sólo cada fin de año, o los albañiles. Cuando la naturaleza del trabajo sea permanente, el contrato se vuelve indeterminado, es decir, *no* temporal.

En términos generales este espíritu de las leyes es similar en toda Latinoamérica, aunque en algunos países sí se incluyen periodos donde los trabajadores están a prueba.

En la actualidad algunas organizaciones emplean tantos trabajadores temporales que contratan agencias que proporcionan personal temporal y administran su fuerza de trabajo. Por ejemplo, la compañía MasterCard, con sede en Nueva York, tiene una fuerza de trabajo temporal de 200 a 400 empleados en cualquier día específico, y se apoya en Manpower

Inc., una empresa grande que ofrece personal temporal, para coordinar la contratación, la capacitación y el trabajo administrativo de los trabajadores eventuales. En México, American Express Co. también contrata personal para la atención telefónica con Manpower Inc. sobre las mismas bases. En tales situaciones, la agencia de empleo temporal puede incluso asignar a supervisores en la planta de la empresa, para administrar los asuntos relacionados con la gestión de los empleados temporales.<sup>32</sup> Algunas agencias que ofrecen personal temporal incluso están iniciando operaciones en centros comerciales. Por ejemplo, en Estados Unidos, Olsten Staffing Services tiene centros de atención en seis localidades, para brindar ayuda a los jefes de tienda en áreas como anuncios de vacantes, empleo temporal, búsqueda y entrevistas de candidatos, revisión de antecedentes, exámenes de confiabilidad e integridad, y capacitación.<sup>33</sup>

La fuerza de trabajo eventual ya no se limita a cubrir labores de auxiliares de producción o de mantenimiento. En los últimos años, casi 100,000 personas encontraron empleo temporal en las áreas de ingeniería, ciencias y ocupaciones administrativas, por ejemplo.<sup>34</sup> En realidad, cada vez más compañías utilizan empleados temporales como directores o funcionarios del área de finanzas por cortos periodos, o incluso como directores generales: se estima que el 60 por ciento de la nómina total del personal eventual en Estados Unidos no es de niveles operativos, sino que incluye *directores generales, directores de recursos humanos, analistas de sistemas de cómputo, contadores, doctores y enfermeras*.<sup>35</sup>

## Reclutadores de ejecutivos como fuente de candidatos

Los *reclutadores de ejecutivos* (también llamados *headhunters*) son agencias de empleo especiales, a donde recurren los empleadores es su búsqueda de talento ejecutivo de alto nivel. Cubren los puestos en las categorías de directivos o funcionarios. El porcentaje de las posiciones que dichos servicios cubren en las empresas puede ser reducido. Sin embargo, esos trabajos incluyen las posiciones técnicas y ejecutivas más importantes. Para los puestos ejecutivos los *headhunters* quizá sean la *única* fuente de suministro. Sus tarifas siempre las paga la empresa.

Las compañías reclutadoras de ejecutivos llegan a ser muy útiles, ya que poseen muchos contactos y son especialmente hábiles para establecer contacto con personas calificadas que están empleadas y que no buscan cambiar de trabajo. También se acostumbra que mantengan en la confidencialidad el nombre de la empresa que las contrata, hasta que el proceso de búsqueda ya esté muy avanzado. El reclutador ahorra tiempo a la alta dirección al realizar el trabajo preliminar de anunciar la posición y al sondear a quienes podrían resultar cientos de solicitantes. Por ello, el pago por los servicios del reclutador en realidad sería insignificante en comparación con el costo del tiempo que se ahorra a los ejecutivos.

No obstante, hay algunas desventajas. Es esencial que el empleador explique por completo qué clase de candidatos se requieren y por qué. También sucede que algunos reclutadores son más vendedores que profesionales, y pueden estar más interesados en persuadir a sus clientes de que contraten a un candidato, que en hallar a quien en realidad haría el trabajo que ellos desean. En ocasiones los reclutadores afirman que lo que sus clientes dicen o piensan que quieren con frecuencia *no* es lo que en realidad necesitan. Por lo tanto, hay que estar preparado para que la solicitud se analice a profundidad. También hay que asegurarse de conocer a la persona que conducirá la búsqueda, y establecer con exactitud de cuánto serán los cargos.<sup>36</sup>

En México, por ejemplo, en un caso célebre los *headhunters* estuvieron a prueba cuando, en 2000, el gobierno inició la búsqueda y la contratación de los secretarios de Estado, cuya tarea se encomendó a la firma Korn/Ferry International.

Dos tendencias —tecnología y especialización— están cambiando el negocio de búsqueda de ejecutivos. A las compañías líderes tradicionalmente les tomaba hasta siete meses terminar una búsqueda importante y gran parte de ese tiempo se invertía entre las funciones de los *headhunters* y la de quienes necesitaban depurar una *larga lista* de candidatos; esto toma demasiado tiempo en el vertiginoso ambiente actual.<sup>37</sup> Por lo tanto, la mayoría de tales empresas están generando bases de datos computarizadas vinculadas a Internet, cuyo objetivo, de acuerdo con un reclutador de alto nivel, es *obtener una lista completa con sólo oprimir un botón*.<sup>38</sup> El reclutador Korn/Ferry lanzó un servicio en Internet llamado *Futures-*tep** para incluir más solicitantes directivos a sus archivos; a su vez, ha hecho equipo con *Wall Street Journal*, que opera un sitio Web de administración de carreras de su propiedad.<sup>39</sup>

Como candidato a un puesto, tenga en mente varias cuestiones cuando negocie con empresas de búsqueda de ejecutivos o *headhunters*. La mayoría de ellas ponen muy poca atención a currícula no solicitados, pues en lugar de ello prefieren encontrar a sus propios candidatos. También se sabe que algunas de tales compañías presentan solicitantes escasamente prometedores a un cliente, tan sólo para que uno o dos de sus candidatos adicionales propuestos luzcan mejor. Algunos clientes con apremio también llegan a precipitarse con la verificación de referencias, debilitando así una posición de forma prematura. También recuerde que los reclutadores de ejecutivos y sus clientes generalmente se impresionan mejor con candidatos que evidentemente *no están buscando* un empleo, y que la precipitación para aceptar un ofrecimiento llega a ser un error grave del candidato.<sup>40</sup>

## Reclutamiento en universidades y empleados internos como fuentes de candidatos

Muchos candidatos prometedores se contratan a través del reclutamiento en universidades. Dicho reclutamiento constituye una fuente importante de futuros directivos, así como de empleados profesionales y técnicos.

Existen dos problemas grandes con el reclutamiento en el *campus*. En primer lugar, es relativamente caro y lento para los reclutadores. La programación debe realizarse con mucha anticipación; además hay que imprimir folletos de la compañía, mantener el historial de entrevistas y los reclutadores tienen que pasar mucho tiempo en el *campus*. En segundo lugar, a veces los reclutadores no son eficaces. Algunos de ellos carecen de preparación, muestran poco interés en los candidatos y actúan con arrogancia. Asimismo, muchos reclutadores no sondan en forma efectiva a los estudiantes candidatos. Por ejemplo, es frecuente que el atractivo físico supere otras características y aptitudes más válidas de los estudiantes.<sup>41</sup> Algunos reclutadores además tienden a asignar a las mujeres trabajos “de tipo femenino”, y a los hombres, “de tipo masculino”.<sup>42</sup> Tales descubrimientos ponen de manifiesto la necesidad de capacitar a los reclutadores antes de enviarlos al *campus*.<sup>43</sup>

Uno de los problemas más fuertes a los que se enfrentan las empresas en varios países de Latinoamérica consiste en la relativa discriminación hacia candidatos de universidades públicas; los responsables del reclutamiento procuran reclutar egresados de escuelas privadas, suponiendo que éstos van mejor preparados que los egresados de instituciones públicas. Sin embargo, lo afirman sin conocer realmente a los candidatos y esa percepción no siempre es válida.

Los reclutadores en el *campus* deberían tener dos objetivos. El principal es el sondeo, lo cual significa determinar si conviene dar atención adicional a un candidato. Las características que exactamente se buscan dependen de las necesidades específicas del reclutamiento.



to. No obstante, resulta común usar la lista de verificación que se presenta en la figura 2.8. Los atributos por considerar incluyen motivación, habilidades de comunicación, formación académica, presentación y actitud.<sup>44</sup>

Aunque la meta principal es detectar buenos candidatos, el otro objetivo consiste en atraerlos a la empresa. Una actitud sincera e informal, respeto por el solicitante y agilizar los trámites de seguimiento contribuyen a “venderle” la empresa al entrevistado.

Los buscadores de empleo deberían saber que, por lo general, los reclutadores se vuelven reticentes cuando se llega al punto de mencionar la cantidad que están dispuestos a pagar. Por ejemplo, un investigador descubrió que nueve de cada diez reclutadores afirmaron que en las entrevistas de contratación no revelaban la cantidad completa que pagarían por contratar buenos empleados para el puesto. Entonces, con frecuencia hay más flexibilidad en la cantidad máxima de lo que los solicitantes se dan cuenta.<sup>45</sup>

## Recomendaciones de empleados y llegadas espontáneas como fuentes de reclutamiento de candidatos

Las campañas donde los mismos trabajadores *recomiendan candidatos* son otra opción: en los órganos de comunicación interna (boletines o tableros de anuncios) se dan a conocer anuncios de vacantes; y se pueden ofrecer estímulos por las recomendaciones que culminen en contrataciones.

Los programas de recomendaciones de empleados tienen sus *pros* y sus *contras*. Los trabajadores pueden, y generalmente lo hacen, brindar información exacta respecto de los solicitantes que recomiendan, en especial debido a que con frecuencia exponen su prestigio al recomendarlos.<sup>46</sup> El personal recién contratado también puede llegar con una visión más realista de lo que significa trabajar en la compañía, después de conversar con sus amigos que ya están empleados en ella. Asimismo, estos programas llegan a proporcionar candidatos de mayor calidad, en tanto que los empleados no desean recomendar a candidatos poco calificados. Sin embargo, el éxito de la campaña depende en mucho de la honestidad de los trabajadores.<sup>47</sup> Y la campaña resultaría contraproducente si la recomendación de un empleado se rechaza y éste queda inconforme. Los programas de recomendación de trabajadores se vuelven cada vez más populares. De las compañías que respondieron a una encuesta, el 40 por ciento mencionó que utilizaban un sistema de recomendaciones de los empleados y contrataban aproximadamente al 15 por ciento de sus empleados por ese medio. En Estados Unidos el incentivo más común para que se recomienden candidatos es un premio en efectivo, si éstos llegan a contratarse. Las grandes empresas afirmaron invertir cerca de \$34,000 al año en sus programas de recomendación (que incluye los pagos en efectivo por los candidatos); las medianas, \$17,000 aproximadamente; y las pequeñas con menos de 500 empleados, cerca de \$3,600. Sin embargo, el costo por contratación era relativamente bajo: los gastos de contratación eran de solo \$388, mucho menos que el costo de un servicio de empleo.<sup>48</sup> Aun las compañías más dinámicas, como la empresa de Internet Double-Click, se apoyan mucho en los programas de recomendación de sus empleados. Por ejemplo, las recomendaciones internas de la empresa mencionada fueron de hasta el 43 por ciento de las contrataciones en el primer trimestre de 2000.<sup>49</sup>

En particular, para los trabajadores por horas, las *llegadas directas* —solicitudes directas o espontáneas que se hacen en la oficina— son una importante fuente de solicitantes, que incluso se pueden estimular con letreros de *se busca* en las instalaciones. Todas las llegadas directas deben tratarse con cortesía y diplomacia, porque quedan en juego tanto la reputación del empleador ante la comunidad como la autoestima del solicitante. Así, muchas empresas conceden una entrevista a cada llegada directa con alguna persona de la oficina

INFORME DE ENTREVISTA EN EL CAMPUS

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha planeada de graduación \_\_\_\_\_

Dirección actual \_\_\_\_\_  
Si es distinta de la anotada en la forma

Puesto que solicita \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si es aplicable (Use la sección de comentarios si fuera necesario)

Licencia de conducir: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Hay alguna consideración especial que afecte su disposición para cambiar de domicilio?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Está dispuesto a viajar? \_\_\_\_\_ Si es así, ¿qué % del tiempo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EVALUACIÓN	<u>Sobre- saliente</u>	<u>Arriba del promedio</u>	<u>En el promedio</u>	<u>Abajo del promedio</u>
<i>Educación:</i> ¿Cursos relevantes para el trabajo? ¿Su desempeño en las clases indica buen potencial para el trabajo?	_____	_____	_____	_____
<i>Presentación:</i> ¿El solicitante estaba vestido con limpieza y en forma adecuada?	_____	_____	_____	_____
<i>Habilidades de comunicación:</i> ¿El solicitante se encontraba con la mente alerta? ¿Expresó sus ideas con claridad?	_____	_____	_____	_____
<i>Motivación:</i> ¿El solicitante tiene alto nivel de disposición? ¿Sus intereses son compatibles con el trabajo?	_____	_____	_____	_____
<i>Actitud:</i> ¿Parecía el solicitante estar satisfecho, orientado a la gente?	_____	_____	_____	_____

COMENTARIOS: (Utilice el reverso de la hoja si fuera necesario)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Solicitud entregada: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Recibió autorización de verificación de datos \_\_\_\_\_

Recomendaciones: Considerar \_\_\_\_\_ Rechazar \_\_\_\_\_

Entrevistado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Campus \_\_\_\_\_

**FIGURA 2.8** Revisión de la entrevista de solicitud de empleo en el campus

FUENTE: Tomado del *Handbook of Personnel Forms, Records, and Reports* por Joseph J. Famularo. Copyright © 1982. McGraw-Hill Book Company. Reimpreso con autorización de McGraw-Hill Companies.



de RH, aun si se trata sólo de obtener información acerca del solicitante, para el caso de que en el futuro se abriera una vacante. Las buenas prácticas de negocios también requieren que todas las cartas de los solicitantes se respondan con rapidez y cortesía.

## Empleados anteriores

Cada vez es más común dar una nueva bienvenida a empleados que trabajaron en la empresa y se fueron en busca de mejores horizontes. Por ejemplo, muchos ex empleados descubrieron que la vida de un empresario incipiente no es lo que habían esperado. Algunos ejecutivos de contratación como Troy Todd, de EDS en Plano, Texas, afirman que su firma recontrató a más de 500 empleados *bumerán*, entre enero y julio de 2000. Y con cada vez más empresas punto-com que enfrentan los recientes tiempos difíciles, más y más empleadores “olfatean” estas compañías venidas a menos, para encontrar personal que quiera regresar a laborar al mundo de los objetos materiales.<sup>50</sup>

## Reclutamiento por Internet

Un segmento importante y creciente de empresas utilizan Internet como medio de contratación. El porcentaje de las 500 compañías de *Fortune* que están reclutando vía Internet creció del 10 por ciento en 1997 al 75 por ciento en 2000. Por ejemplo, el sitio [www.gepowercareers.com](http://www.gepowercareers.com) (parte del sitio Web de General Electric) no sólo brinda información útil acerca del trabajo en la compañía, sino que incluye numerosas herramientas útiles para los buscadores de empleo, como botones de selección de categorías titulados *profesionales experimentados*, *nivel de aprendiz* y *funcionario público*.<sup>51</sup> Entonces no resulta sorprendente que los puestos relacionados con la computación sean los que se cubren más comúnmente a través de anuncios en Internet (el 59 por ciento de los trabajadores contratados).

En el caso de los países de habla hispana se dispone de varios sitios Web que han logrado mucho éxito en tales cuestiones, como son ([www.laborum.com](http://www.laborum.com)), ([www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx)), ([www.empleate.com.mx](http://www.empleate.com.mx)) y ([www.occ.com.mx](http://www.occ.com.mx)) que incluyen información sobre empresas que ofrecen vacantes y de candidatos que buscan empleo, todo ello en una sola página. (Véase además la tabla 2.2.)

**TABLA 2.2** Sitios de Latinoamérica para reclutamiento por Internet

<b>DIVERSOS</b>	1	<b>Empleos Profesionales</b> Bolsas de trabajo para todos los países de habla hispana. <a href="http://www.empleosprofesionales.com">www.empleosprofesionales.com</a>
	2	<b>Laborum</b> Bolsa de trabajo con ofertas de empleo en varios países latinoamericanos. <a href="http://www.laborum.com/">www.laborum.com/</a>
	3	<b>Latindex</b> Base de datos de empleos en Latinoamérica y España, además de artículos sobre el ámbito laboral. <a href="http://www.latindex.com/empleo/">www.latindex.com/empleo/</a>
	4	<b>CompuTrabajo</b> Bolsa de trabajo internacional con publicaciones gratuitas de currículum vitae y de ofertas de empleo. <a href="http://www.computrabajo.com/">www.computrabajo.com/</a>
	5	<b>NetEmpleo.com</b> Base de datos de empleos en Latinoamérica y el Caribe. <a href="http://www.netempleo.com/site/ne/index.asp">www.netempleo.com/site/ne/index.asp</a>

(continúa)

**TABLA 2.2** (Continuación)

	6	<b>Yahoo! Empleo</b> Información útil para buscadores de empleo. <a href="http://es.news.yahoo.com/empleo/">es.news.yahoo.com/empleo/</a>
ARGENTINA	1	<b>Portal Profesional</b> Servicios de correo, acceso telefónico a Internet, soporte técnico y multimedia, así como chat, empleos y horóscopos, entre otros. <a href="http://www.portalprofesional.com/">www.portalprofesional.com/</a>
	2	<b>Pro Web Databank</b> Banco de datos de currículum vitae en línea y ofertas de empleo. <a href="http://www.prowebdata.com.ar/">www.prowebdata.com.ar/</a>
	3	<b>Protagonic</b> Listado de empleos ofrecidos y currícula, así como noticias del sector. <a href="http://www.protagonic.com.ar/">www.protagonic.com.ar/</a>
	4	<b>Enlaces Laborales</b> Base de datos para buscadores de empleo y selectores, listado de candidatos, empresas y currícula. <a href="http://www.enlaceslaborales.com/">www.enlaceslaborales.com/</a>
	5	<b>Empleo Virtual 2000 SA</b> Servicio de confección de currículum con base de datos de ofertas laborales. <a href="http://www.empleovirtual2000.com">www.empleovirtual2000.com</a>
CHILE	1	<b>Interior</b> Programas de empleo, becas, seguridad e información, e información de las distintas regiones chilenas. <a href="http://www.interior.gov.cl/">www.interior.gov.cl/</a>
COLOMBIA	1	<b>Click Empleo</b> Oportunidades de trabajo en Colombia con sección gratuita para registrar vitae, además de servicios para empresas. <a href="http://www.clickempleo.com/">www.clickempleo.com/</a>
	2	<b>Mapfre</b> Productos y servicios, red comercial y ofertas de empleo. <a href="http://www.mapfre.com.co/">www.mapfre.com.co/</a>
	3	<b>SuHojaDeVida.com</b> Portal interactivo de empleo y servicios. <a href="http://www.suhojadevida.com/index.php">www.suhojadevida.com/index.php</a>
COSTA RICA	1	<b>Ameiwaeece</b> Bolsa de empleo. <a href="http://www.waece.org/curriculum/costa">www.waece.org/curriculum/costa</a>
ECUADOR	1	<b>Multitrabajos.com</b> Ofertas de empleo, selección de personal, ingreso de currículum e información laboral. <a href="http://www.multitrabajos.com/index.cfm">www.multitrabajos.com/index.cfm</a>
ESPAÑA	1	<b>Centro de Orientación, Información y Empleo (COIE)</b> Datos de la organización, servicios prestados, prácticas y empleo. <a href="http://www.coie.ucm.es/">www.coie.ucm.es/</a>
	2	<b>Global Work</b> Oferta y demanda de trabajo y empleos en Internet. <a href="http://www.global-work.com/">www.global-work.com/</a>
	3	<b>Imsero Discapacidad</b> Empleo, accesibilidad, datos estadísticos, centros, pensiones y otros servicios. <a href="http://www.seg-social.es/imsero/discapacidad/i0_index.html">www.seg-social.es/imsero/discapacidad/i0_index.html</a>
	4	<b>Mercado de Trabajo</b> Noticias sobre el mercado laboral, becas, formación y oferta de empleo en los sectores público y privado. <a href="http://www.mercadodetrabajo.com./">www.mercadodetrabajo.com./</a>

(continúa)

**TABLA 2.2** (Continuación)

	5	<b>Discapnet</b> Formación, empleo, legislación, documentación, organizaciones y servicios para personas con discapacidad. <a href="http://www.discalpnet.es/">www.discalpnet.es/</a>
<b>MERCOSUR</b>	1	<b>Pleno Empleo</b> Empleos en la comunidad del Mercosur y otras zonas del mundo con búsqueda especializada en profesiones. <a href="http://www.plenoempleo.com">www.plenoempleo.com</a>
<b>MÉXICO</b>	1	<b>Chambanet</b> Servicio gratuito de búsqueda de empleo. Contiene secciones para empleados y empleadores, vacantes laborales, enlaces a los servicios estatales de empleo y teléfono de chambatel. <a href="http://www.chambanet.gob.mx/">www.chambanet.gob.mx/</a>
	2	<b>Empleosmx.com</b> Oportunidades de trabajo en México con espacio para enviar currículum y publicar anuncios. <a href="http://www.empleosmx.com/">www.empleosmx.com/</a>
<b>PANAMÁ</b>	1	<b>WebPanama.net</b> Bolsa de trabajo. <a href="http://www.webpanama.net/bolsa_de_trabajo/">www.webpanama.net/bolsa_de_trabajo/</a>
<b>PERÚ</b>	1	<b>Computrabajo</b> Bolsa de trabajo. <a href="http://www.computrabajo.com.pe">www.computrabajo.com.pe</a>
<b>PUERTO RICO</b>	1	<b>ClasificadosOnline</b> Clasificados gratis, imágenes, bienes raíces y empleos. <a href="http://www.clasificadosonline.com/">www.clasificadosonline.com/</a>
	2	<b>NetEmpleo</b> Ofertas de empleo, catalogadas por sector, en toda la isla. Herramientas para publicar currículum en línea. <a href="http://www.netempleo.com/">www.netempleo.com/</a>
<b>REPÚBLICA DOMINICANA</b>	1	<b>Axiona, S.A.</b> Reclutamiento y selección de personal, especialistas en personal para estaciones de gasolina, administración de nómina y bolsa de empleos. <a href="http://axiona.com.do/">axiona.com.do/</a>
<b>URUGUAY</b>	1	<b>Jóvenes, Formación y Empleo</b> Informes sobre la política educativa y laboral para la juventud latina con foros de discusión. <a href="http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/index.htm">www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/index.htm</a>
<b>VENEZUELA</b>	1	<b>Empleos Venezuela</b> Ofertas de trabajo en todo el país. <a href="http://www.empleosvenezuela.com/">www.empleosvenezuela.com/</a>
	2	<b>Cvfuturo.com</b> Portal especializado en el mercado de la oferta y la demanda laborales. Bolsa de trabajo, empleos y colocación de personal. <a href="http://www.cvfuturo.com/">www.cvfuturo.com/</a>
	3	<b>Cvfuturo.com</b> Buscador de empleo por ofertas o empresas. <a href="http://www.cvfuturo.com.ve/">www.cvfuturo.com.ve/</a>

Los empleadores están usando Internet de distintas maneras para reclutar. Una firma de reclutamiento con sede en Boston anuncia descripciones de puestos en su página Web.<sup>52</sup> NEC, Electronics, Inc., Unisys Corp. y LSI Logiccorp organizan *ciberferias* vía Internet para reclutar solicitantes.<sup>53</sup> Como se mencionó antes en el presente capítulo, Cisco Systems, Inc. tiene un sitio Web con la página Cisco Employment Opportunities, que ofrece vínculos como *descripciones de puestos para cargos difíciles de cubrir*; *la cultura Cisco*—una mirada a la vida laboral en Cisco; *Cisco College*— y *lista de puestos*.<sup>54</sup> El uso de un sitio Web corporativo para atraer a quienes navegan hacia las oportunidades de empleo requiere que la información sea de fácil acceso. Así, el 71 por ciento de las 500 compañías de Standard & Poors colocan la información sobre empleos a sólo un clic de su página principal.<sup>55</sup>

Los empresarios mencionan diversas ventajas de usar el reclutamiento por Internet. En primer lugar, es el costo: los periódicos cobran más por incluir los respectivos anuncios clasificados, por lo que ofrecer las vacantes en Internet resulta considerablemente más barato, según afirma un experto.<sup>56</sup> Asimismo, el aviso en un periódico tiene una vida útil de quizá 10 días; mientras que uno en Internet puede atraer solicitudes durante 30 días o incluso más.<sup>57</sup> El reclutamiento en Internet también es más dinámico: las respuestas a las listas electrónicas de vacantes pueden llegar el mismo día en que se insertó el aviso; mientras que las respuestas a los anuncios en los periódicos toman hasta una semana, o más, en llegar a una empresa (aunque incluir también un número de fax acelera las respuestas). Los empleadores usan cada vez más recursos de apoyo vía Internet. Tal es el caso de Recruiter Toolbox of Oakbrook Terrace, Illinois, que tiene anuncios en línea con exámenes de sondeo preliminar, desarrollados para automatizar aún más el proceso de reclutamiento.<sup>58</sup>

Algunas empresas han tenido un éxito significativo en el uso del reclutamiento por Internet. Por ejemplo, cuando Boeing Company tenía que contratar con rapidez a 13,000 empleados, abrió su sitio Web de reclutamiento: el primer mes sólo recibieron 200 currícula, sin embargo, los siguientes tres meses llegaron 19,000, y en seis meses ya eran 50,000.<sup>59</sup>

No obstante, algunos empleadores mencionan que dicho flujo de respuestas constituye una posible desventaja en el reclutamiento por Internet. El problema es que la relativa facilidad para contestar los anuncios vía Internet estimula a que respondan solicitantes de empleo poco calificados; es más, la naturaleza de Internet provoca que lleguen solicitudes de zonas geográficas que se encuentran tan lejos que sus posibilidades se vuelven irreales. Sin embargo, en general, es mejor tener muchas solicitantes que pocas, y cada vez más compañías utilizan sus computadoras para sondear, digitalizar y procesar currícula en forma automática.<sup>60</sup> Asimismo, más empresas están instalando sistemas de seguimiento de solicitudes para apoyar sus esfuerzos de reclutamiento en línea y fuera de ella. Los bien conocidos sistemas de seguimiento de solicitudes (como las soluciones de recruitsoft.com y Itrack-IT) ayudan a la administración a dar seguimiento a sus solicitudes; también sirven a los empresarios para efectuar búsquedas (por aptitud o grado universitario) y para relacionar a los candidatos con los puestos. Sistemas como los mencionados además son útiles para elaborar informes, como una *lista de solicitantes según el motivo de rechazo*.<sup>61</sup>

En la figura 2.9<sup>62</sup> se presenta una lista con ejemplos de sitios Web de reclutamiento. Véase también el recuadro *RH en la práctica*.

Algunos sitios Web de reclutamiento están asegurando sus apuestas buscando llegar al negocio del reclutamiento más allá de las empresas de informática. Por ejemplo, hot-jobs.com tiene una división separada que se llama WorkWorld, la cual lleva a los empleados potenciales a encontrarse con los empleadores en ferias de empleo de un día. Esto brinda tanto a la empresa como al aspirante la oportunidad de sensibilizarse entre sí, lo cual no se consigue en línea.<sup>63</sup>

## Reclutamiento de una fuerza de trabajo más diversa

Reclutar una fuerza laboral diversificada no sólo es una responsabilidad social: es una necesidad. Como se mencionó antes, la composición de la fuerza de trabajo en Estados Unidos va cambiando de manera significativa: las proyecciones para finales de 2005 indican que los trabajadores blancos se incrementarán menos del 15 por ciento, mientras que se espera que las personas de color aumenten cerca del 29 por ciento y los hispanos en más del 74 por ciento. Por su parte, las mujeres constituirán más o menos el 64 por ciento del incremento neto de la fuerza laboral en esos años. Por consiguiente, en la actualidad casi dos terceras partes de las madres solteras forman parte de la fuerza de trabajo, así como también el 45 por ciento de madres con hijos menores de tres años.

Entonces, los empresarios talentosos deben reclutar en forma activa una fuerza laboral más diversa, lo cual significa tomar medidas especiales para reclutar trabajadores de mayor edad, pertenecientes a minorías y mujeres.

Banco de empleos en Estados Unidos [www.ajb.dnj.us](http://www.ajb.dnj.us)

En este sitio los candidatos buscan empleo por ocupación, ubicación, educación, nivel de experiencia y salario. Aquellos con formación militar pueden buscar empleos civiles en las áreas que se ajusten a su experiencia. Las empresas tienen acceso a un grupo de casi dos millones de solicitantes de empleo.

CareerBuilder [www.careerbuilder.com](http://www.careerbuilder.com)

CareerBuilder, que recientemente se fusionó con [careerpath.com](http://careerpath.com), ofrece información acerca del avance de carrera y tendencias de los sitios de trabajo, incluyendo recomendaciones y noticias para estudiantes y recién graduados. Los usuarios buscan en más de 50 sitios de empleo líderes que forman parte de la red CareerBuilder, con acceso a más de tres millones de puestos de trabajo.

CareerIndex.com [www.careerindex.com](http://www.careerindex.com)

Permite buscar en forma simultánea varios sitios de reclutamiento. Por ejemplo, se puede elegir desde [Monster.com](http://Monster.com) y [CareerWeb.com](http://CareerWeb.com), entre otros. Se consideran empleos tanto en Estados Unidos como en otros países, se envía el currículum y se prueban aptitudes.

CareerMosaic [www.careermosaic.com](http://www.careermosaic.com)

CareerMosaic ofrece perfiles internos de compañías como Microsoft y Canon. Los solicitantes de empleo buscan vacantes por zona geográfica, descripción del puesto o nombre de la compañía. CareerMosaic tiene vínculos con más de una docena de países en Norteamérica, Europa y Asia.

CareerShop.com [www.careershop.com](http://www.careershop.com)

Además de proporcionar buscadores fáciles para quienes solicitan empleo y un grupo de casi 300,000 currícula para las empresas, CareerShop ofrece un mercado para los *freelance* y empresarios. Constituye una guía para los empleadores en asuntos de recursos humanos y de una multitud de servicios de asesoría.

ComputerJobs.com [www.computerjobs.com](http://www.computerjobs.com)

ComputerJobs.com es el sitio de empleo líder en tecnología de la información, con oportunidades de trabajo organizadas por habilidades específicas y mercados regionales. Como parte de su servicio virtual de reclutamiento para los empleadores, ComputerJobs.com aplica exámenes de comportamiento en línea y verifica el perfil de los candidatos.

FIGURA 2.9 Muestra de sitios Web de reclutamiento

(continúa)

Dice.com    www.dice.com  
 Éste es el primer lugar para muchos profesionales de la TI. El sitio lista más de 150,000 vacantes, tanto permanentes como eventuales.

Employment911.com    www.employment911.com  
 Otro megasitio: acelera su búsqueda rastreando velozmente sus propios listados y los de más de 35 sitios.

JobOptions    www.joboptions.com  
 ¿Planea mudarse? En el sitio JobOptions, los usuarios calculan salarios comparables para distintas ciudades con base en el hogar y otros factores, y buscan por clasificación de empleo, ubicación y calificaciones. Las empresas tienen acceso a más de 250,000 currícula.

Jobs.com    www.jobs.com  
 Logra exponer la visión interna de trabajar para las compañías principales con la sección Testify, de Jobs.com. Le ofrece software gratis que simplifica el proceso de desarrollar y enviar un currículum a través de Internet. El sitio se caracteriza por tener ferias de empleo virtuales (con chats y entrevistas en video) con los empresarios.

JobTrak.com    www.jobtrak.com  
 JobTrak.com es el sitio más grande para estudiantes universitarios y alumnos. Está en asociación con más de 1,000 universidades y centros profesionales, programas de maestría en administración (MA) y sociedades de alumnos. Los estudiantes reciben sugerencias de consejeros académicos y contacto entre alumnos, así como la asesoría para negociar un paquete salarial.

Monster.com    www.monster.com  
 El gran maestro de los tableros de empleos, con tres millones de currícula, Monster.com tiene *comunidades* para los estudiantes, los técnicos y el autoempleo. Los usuarios crean una cuenta de administración de su carrera, donde almacenan hasta cinco currícula, dan seguimiento a solicitudes y reciben noticias a la medida de sus intereses.

Laborum.com    www.laborum.com  
 Este sitio es uno de los más populares en México y Latinoamérica, pues reúne información de empresas y candidatos de las ciudades más importantes en las naciones de la región.  
 www.occ.com.mx  
 Contiene información de varios miles de candidatos de diversas profesiones, ocupaciones, lugares geográficas, etcétera.

FIGURA 2.9 (Continuación)

**Trabajadores de edad adulta en plenitud como fuente de candidatos** Por diversas razones, cada vez más empresas se están fijando en los trabajadores de edad avanzada como fuente de reclutamiento. Por una parte, a causa de que los retiros ocurren estando en plenitud y que los montos de las jubilaciones no son suficientes para mantenerse, ahora ellos buscan reingresar al mercado de trabajo.<sup>64</sup> Y por otra, durante los próximos 10 o 15 años el número de personas que se retiren cada año en Estados Unidos se duplicará hasta llegar a 4 millones, aproximadamente, y, de acuerdo con un especialista, “habrá, con seguridad, muchos millones de *boomers* que tendrán que trabajar después de los 65 años, debido a que sencillamente no ahorraron lo suficiente para retirarse”.<sup>65</sup> (Un sondeo reciente de la American Association of Retired Persons concluyó que se calcula que cerca del 80 por ciento de los *baby boomers* trabajará después de su retiro.<sup>66</sup>) Más aún, muy pocos individuos entre 18 y 25 años de edad se están incorporando a la fuerza laboral.<sup>67</sup>

No es un misterio el hecho de que en países como México la seguridad social ha enfrentado serios problemas económicos, derivados del desempleo y de políticas gubernamenta-

les equivocadas. El futuro de las instituciones responsables de formar y proteger los fondos de las jubilaciones parece sombrío, por lo que ante la descapitalización, tales instituciones se han visto obligadas a no incrementar el monto de las pensiones.

Por un lado, el creciente número de jóvenes que egresa de las instituciones de enseñanza superior y técnica buscando incorporarse a la vida productiva, y por otro, la necesidad de ofrecerles trabajo a los adultos mayores en plenitud, vuelven muy difícil el problema de la creación de empleos.

En términos de productividad, sin embargo, ¿resulta práctico preservar a trabajadores de edad avanzada? La respuesta parece ser *sí*.<sup>68</sup> Los cambios relacionados con la edad, en cuanto a capacidad física, desempeño cognitivo y personalidad, tienen poco efecto en la productividad de un empleado, excepto para tareas muy exigentes en cuanto a esfuerzo físico.<sup>69</sup> De igual manera, los logros en creatividad e intelectuales no disminuyen con la edad, además de que el ausentismo disminuye conforme ésta aumenta. Asimismo, los trabajadores de mayor edad muestran más lealtad hacia la empresa que los más jóvenes, tienden a estar más satisfechos con sus empleos y con sus supervisores, y pueden (re)capacitarse en forma tan eficaz como cualquiera.

Atraer y reclutar personal de edad avanzada implica acudir a varias o a todas las fuentes que ya se analizaron (anuncios publicitarios, agencias de empleo, etc.), aunque con una notable diferencia. Reclutar este tipo de empleados, en general, requiere un gran esfuerzo de RH antes de que comience el reclutamiento, en parte debido a que los trabajadores de mayor edad llegan a ser difíciles de encontrar.<sup>70</sup> El objetivo es hacer de la compañía un lugar atractivo donde pueda trabajar el personal entrado en años, considerando lo siguiente:

*Desarrollar opciones de trabajo flexibles.* Por ejemplo, en Wrigley Company los trabajadores de más de 65 años de edad pueden reducir su jornada de trabajo en forma progresiva; otra empresa considera turnos cortos para dar cabida a los interesados en laborar a tiempo parcial.<sup>71</sup>

*Crear o rediseñar puestos adaptables.* En Xerox, los trabajadores por hora sindicalizados mayores de 55 años y con 15 de servicio, así como los mayores de 50 con 20 de trabajo, pueden cambiar a trabajos con menores tensión y niveles de pago, si así lo desean.

*Brindar planes flexibles de prestaciones.* Por ejemplo, los empleados de más edad a menudo se interesan en vacaciones más largas o en dar aportaciones mayores para los planes de pensión, que los empleados más jóvenes.

**Reclutamiento de madres solteras** Cerca de dos terceras partes de todas las madres solteras forman parte de la fuerza de laboral actual y, por ello, dicho grupo representa una fuente importante de candidatos.

El establecimiento de un programa inteligente para atraer madres solteras debería iniciar con la comprensión de las considerables dificultades que enfrentan para equilibrar la vida laboral con la familiar.<sup>72</sup> En un sondeo reciente, las madres solteras que trabajan afirmaron que sus responsabilidades laborales interferían de manera significativa con su vida en el hogar. Describieron como una situación frustrante el desafío de tener que realizar una buena labor en su trabajo y ser una buena madre, y muchas expresaron desilusión al sentir que fallaban en ambos rubros.

Quienes respondieron, en general, se percibían a sí mismas como personas que tenían “menos apoyo, menos tiempo propio, más tensión y mayor dificultad para equilibrar la vida laboral con la vida familiar”, en comparación con otros padres que trabajaban.<sup>73</sup> Sin embargo, la mayoría dudaba en revelar su condición de madre soltera, por temor de que afectara su trabajo en forma adversa. El 35 por ciento de las madres solteras manifestaron sentir que era más difícil para ellas lograr un sano equilibrio entre familia y trabajo, en



El reclutamiento en línea en sitios Web como monster.com representa sólo la punta del iceberg en la búsqueda de buenos currícula por parte de los empresarios. Por ejemplo, un reclutador en línea señala que “mientras monster y sus competidores tienen cerca de 5 millones de currícula individuales en sus bases de datos, se puede encontrar el doble o triple de dicho número en todo Internet”. Tales currícula están ocultos en los sitios Web de comunidades virtuales como GeoCities y Tripod, y en sitios Web de anuncios clasificados y de tableros de mensajes varios.

Por ejemplo, suponga que se desea encontrar currícula de programadores en Florida, que se sienten cómodos en la plataforma UNIX. Vaya a [www.GeoCities.com](http://www.GeoCities.com) y en el campo de texto bajo el texto *explore nuestro vecindario*, escriba:

currículum y programador y UNIX y Florida. Después, haga clic en *búsqueda* (search) y comience a revisar los currícula.

Se pueden obtener resultados aún mejores en sitios como Angelfire o Tripod, que le permiten usar operadores booleanos (como *y*, *o*, *no* y *cerca*), e incluso centrarse en claves telefónicas específicas para su búsqueda. Así, para su búsqueda de un programador, en Angelfire, teclee:

currículum y programador y UNIX y (Florida *cerca* 305 o 954). Luego haga clic en el botón *obtener* (go get it) para sitios Web personales y currícula de posibles candidatos.

*FUENTE:* Glenn Gutmacher, “Secrets of Online Recruiter’s Exposed!”, *Workforce* (octubre de 2000): 44-50.

comparación con el 10 por ciento de madres que formaban parte de parejas donde ambos cónyuges trabajan.<sup>74</sup>

Con tales preocupaciones, el primer paso para atraer (y conservar) a las madres solteras consiste en hacer del lugar de trabajo un sitio tanto agradable como práctico para ellas. La organización de grupos de apoyo regulares y de otros foros, donde las madres solteras puedan intercambiar sus experiencias, es una buena manera de ofrecerles el apoyo del que, de otra manera, carecerían. Además, aunque muchas empresas han instituido programas que buscan hacerlas más cordiales con la institución familiar, no se han extendido lo suficiente, en particular respecto de las madres solteras. Por ejemplo, los programas de *horario flexible* ofrecen a los empleados cierto margen (como lapsos de una hora al principio o al final de la jornada), alrededor del cual establecen su tiempo de trabajo. El problema es que “para algunas madres solteras, dicha flexibilidad puede ser de cierta ayuda, aunque no suficiente para marcar una diferencia real en su capacidad para armonizar las exigencias del trabajo con las de la familia”.<sup>75</sup> Además de brindar mayor flexibilidad, los empresarios podrían y deberían capacitar a sus supervisores para que estuvieran más receptivos y fueran sensibles a la clase de retos que enfrentan las madres solteras. Como dos investigadores afirman:

“Con mucha frecuencia, las relaciones que las madres solteras tienen con su supervisor y compañeros son un factor significativo de influencia, respecto de si la empleada que es madre soltera percibe su ambiente de trabajo como cooperativo.”<sup>76</sup>



### Búsqueda global de talento

Conforme las compañías se expanden más allá de sus fronteras, deben apoyarse cada vez más en fuentes de reclutamiento del extranjero.<sup>77</sup> Por ejemplo, Gillette International tiene un programa mundial de capacitación de graduados, con la finalidad de identificar y desarrollar ciudadanos de todo el mundo. Las subsidiarias de Gillette en el extranjero contratan estudiantes sobresalientes en el área administrativa de las mejores universidades, a quienes se capacita durante seis meses en las instalaciones de Gillette en sus países de origen. Algunos de ellos se seleccionan para cubrir 18 meses de capacitación en las oficinas centrales de la empresa, en Boston, en áreas como finanzas y mercadotecnia. A aquellos que se clasifican como aceptados se les ofrecen posiciones administrativas en las instalaciones de Gillette en sus naciones de origen.

Coca-Cola también recluta activamente en todo el mundo. Además de reclutar estudiantes en el extranjero, busca estudiantes foráneos que estudien en programas internacionales de negocios bien conocidos, como los que se imparten en University of South Carolina, UCLA, y en American Graduate School of International Management, en Arizona.

Por cierto, el reclutamiento global no es un camino de un solo sentido; en otras palabras, no sólo se busca talento local para enviarlo fuera, sino posiblemente talento foráneo para traerlo dentro. Por ejemplo, muchas compañías en Estados Unidos afirman buscar en el Reino Unido, Alemania y Europa Occidental a empleados de alta tecnología para cubrir puestos en Norteamérica.<sup>78</sup> La nueva tecnología llega a ser muy útil al respecto. Por ejemplo, Internet, fax y videoconferencias favorecen el proceso de reclutamiento, al permitir colocar anuncios con mayor facilidad y luego, por lo menos, lograr un sondeo inicial mientras el candidato sigue en el extranjero.<sup>79</sup>

Se ve cada vez con mayor frecuencia que cuando las empresas contratan personal *global*, no sólo contratan a trabajadores que serán enviados al extranjero. Aunque es verdad que para muchas corporaciones el *reclutamiento internacional es sinónimo de selección de expatriados*,<sup>80</sup> los profesionales de RH reconocen que en la actualidad, con negocios que son cada vez más multinacionales, *cada empleado necesita tener cierto nivel de competencia global*.<sup>81</sup>

Como resultado, muchos empleadores desean que sus reclutadores busquen evidencias de competitividad global en la etapa temprana del proceso de entrevista. Por ejemplo, en las oficinas centrales de Tetra PAK, Inc., en Estados Unidos, el gerente de personal busca con insistencia expatriados potenciales cada vez que hace una contratación: "No vamos con frecuencia al extranjero a buscar a alguien que se vaya lejos el año próximo... pero cuando reclutamos, siempre buscamos candidatos que tengan potencial global. Estamos interesados en gente que con el tiempo podría reubicarse internacionalmente y manejar bien dicho ajuste."<sup>82</sup> Dos cuestiones que empleadores como éstos buscan son tanto experiencia internacional como buen desempeño en el manejo de lenguas extranjeras.

**Reclutamiento de minorías y de mujeres** Las mismas sugerencias que se consideran en el reclutamiento de madres solteras se aplican al reclutamiento de minorías y de mujeres en general. En otras palabras, la administración tiene que idear planes incluyentes para atraer a las minorías y a las mujeres, los cuales incluirían reevaluar las políticas de personal, desarrollar opciones de trabajo flexibles, rediseñar los puestos y ofrecer planes de prestaciones ajustables.

Una empresa debe alcanzar varias metas específicas para volverse más atractiva para las minorías. Debido a que muchos solicitantes que provienen de los grupos minoritarios quizá no cumplan los estándares académicos o de experiencia para un empleo, muchas compañías (incluida Aetna Life & Casualty) ofrecen capacitación para subsanar carencias en temas como aritmética básica y escritura.<sup>83</sup> Otra opción la constituyen los diversos bancos de datos o las publicaciones sobre reclutamiento de minorías no especializadas. Por ejemplo, Hispan Data proporciona a reclutadores de empresas como McDonald's acceso a un banco de datos computarizado; a un candidato le cuesta sólo \$5.00 que lo incluyan.<sup>84</sup> La verificación con los propios trabajadores miembros de una minoría también llega a ser de utilidad. En un estudio, cerca del 32 por ciento de buscadores de empleo de origen hispanico mencionaron la "indagación con amigos o parientes" como estrategia de búsqueda.<sup>85</sup>

## DESARROLLO Y USO DE FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO

---

### Propósito de las formas de solicitud de empleo

Una vez que se tiene un grupo de solicitantes, es posible iniciar el proceso de selección, y para la mayoría de las organizaciones el primer paso consiste en llenar una **forma de solicitud de empleo**. (Algunas empresas antes requieren una entrevista breve de sondeo.) La forma de solicitud representa un excelente método para obtener datos básicos del candidato en forma rápida, verificable y, por lo tanto, muy precisa. Por lo general, se incluye información sobre aspectos como formación académica, experiencia laboral y pasatiempos.

Una solicitud completa proporciona cuatro tipos de información.<sup>86</sup> Primero, se indaga sobre temas fundamentales como: *¿El solicitante tiene la educación y la experiencia necesarias para el puesto?* Segundo, es posible obtener conclusiones acerca del progreso y crecimiento previo del solicitante, característica de especial importancia para los candidatos destinados a cargos directivos. Tercero, es factible lograr conclusiones tentativas respecto de la estabilidad del solicitante, con base en el historial de trabajos anteriores. (Sin embargo, se debe tener cuidado de no suponer que un cambio inusual de trabajos necesariamente refleja la aptitud del solicitante; por ejemplo, quizá los dos últimos empleadores del aspirante se vieron en la necesidad de despedir personal masivamente.) Cuarto, se está en posibilidad de usar los datos de la solicitud para predecir qué candidatos tendrán éxito en el trabajo y cuáles no (más adelante se regresará a este punto).

En la práctica, la mayoría de las organizaciones necesitan varias formas de solicitud. Por ejemplo, para el personal técnico y administrativo, la forma pedirá respuestas detalladas a preguntas concernientes a aspectos como la educación del solicitante. La forma para trabajadores destinados a una fábrica se centrará en cuestiones como las herramientas y el equipo cuyo uso conoce el candidato.

La figura 2.10 presenta el enfoque que utiliza una empresa (Chapman Academy) para obtener información con la solicitud. Resulta provechoso analizar varios puntos de esta solicitud. La sección sobre *historia laboral* pide información detallada de cada empleador previo, incluyendo el nombre del puesto, las responsabilidades, el nombre del jefe inmediato y si la relación laboral terminó de manera involuntaria. También debe notarse que al firmar la solicitud, el aspirante certifica su comprensión de varias cuestiones: que la falsedad en las declaraciones causaría despido, según la legislación en materia laboral; que se autoriza la investigación del historial sobre el empleo; y que se pueden exigir exámenes médico y para detectar el uso de drogas.

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>						
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">           /   /            Fecha de solicitud         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60%;">           Puesto que solicita: _____             Horario deseado:    ( ) Tiempo completo                                      ( ) Eventual                                      ( ) Tiempo parcial         </div> </div>						
<b>INFORMACIÓN PERSONAL</b>						
Apellidos (paterno)		(materno)		Nombre		
Dirección actual, Calle		Ciudad	Estado	CP	¿Cuánto tiempo ha vivido ahí? Años    Meses	
Dirección anterior, Calle		Ciudad	Estado	CP	¿Cuánto tiempo vivió ahí? Años    Meses	
Número telefónico		Número de Seguro Social		Si tiene menos de 18 años, anote su edad.		
<b>EDUCACIÓN</b>						
Escuela	Nombre y ubicación de la escuela		Grado/campo de estudio	Número de años cursados	Graduado (marque uno)	
Bachillerato	Nombre				Si	No
	Ciudad                      Estado				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidad	Nombre				Si	No
	Ciudad                      Estado				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidad	Nombre				Si	No
	Ciudad                      Estado				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posgrado	Nombre				Si	No
	Ciudad                      Estado				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro	Nombre				Si	No
	Ciudad                      Estado				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ACTIVIDADES Y LOGROS ACADÉMICOS Y PROFESIONALES</b>						
Actividades y logros académicos y profesionales, premios, publicaciones o pertenencia a sociedades técnicas y profesionales. Indique el tipo o nombre.					Fecha del premio	
<b>APTITUDES</b>						
Habilidades aplicables al puesto que solicita						
<b>PERSONA POR CONTACTAR EN CASO DE EMERGENCIA</b>						
Esta información es para facilitar el contacto en caso de una emergencia y no se utiliza para el proceso de selección.						
Nombre completo		Dirección		Teléfono		
Lugar de empleo		Dirección		Teléfono		
				Relación con el solicitante		

15-10.22227 Rev. 5/92 GC 7520

*(continúa)*

FIGURA 2.10 Forma de solicitud de Chapman Academy

HISTORIA LABORAL					
Anote sus empleos, comenzando por el más reciente. Señale cualquier tiempo en que haya estado desempleado y mencione la naturaleza de sus actividades. Si ha tenido menos de cuatro empleos, incluya referencias personales por contactar. ¿Podríamos solicitar referencias de su empleador actual? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
FECHAS	NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO Y JEFE INMEDIATO	FUNCIONES PRINCIPALES	SALARIO	MOTIVO DE LA SALIDA
DE: / /	NOMBRE	NOMBRE DEL PUESTO		INICIAL	
M / A	DIRECCIÓN				
A: / /		SUPERVISOR		FINAL	
M / A	TELEFONO				
DE: / /	NOMBRE	NOMBRE DEL PUESTO		INICIAL	
M / A	DIRECCIÓN				
A: / /		SUPERVISOR		FINAL	
M / A	TELEFONO				
DE: / /	NOMBRE	NOMBRE DEL PUESTO		INICIAL	
M / A	DIRECCIÓN				
A: / /		SUPERVISOR		FINAL	
M / A	TELEFONO				
DE: / /	NOMBRE	NOMBRE DEL PUESTO		INICIAL	
M / A	DIRECCIÓN				
A: / /		SUPERVISOR		FINAL	
M / A	TELEFONO				
VARIOS					
¿Alguna vez ha sido empleado de nuestra compañía o cualquiera de sus subsidiarias? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
Si es así, por favor indique:	Cuándo	Dónde	Puesto		
Anote los nombres de amigos o parientes que estén empleados por nuestra compañía.					
¿Alguna vez ha sido procesado penalmente? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No					
Si es así, por favor, explique:					
_____			_____		
Firma			Fecha		

FIGURA 2.10 (Continuación)

## Resumen

1. El desarrollo en la estructura de una organización genera puestos de trabajo que deben cubrirse. El análisis de puestos es el procedimiento mediante el cual se descubre **1.** lo que incluye el trabajo y **2.** qué tipo de personas deberían contratarse para el puesto. Implica seis pasos: **1.** determinar el uso de la información del análisis de puestos, **2.** obtener información de los antecedentes, **3.** seleccionar las posiciones por analizar, **4.** recabar datos del análisis de puestos, **5.** revisar la información con los participantes y **6.** desarrollar una descripción del puesto y su especificación.
2. La descripción del puesto debe reflejar el trabajo de manera que las responsabilidades sean claras sin hacer referencia a otras descripciones de puestos. El analista siempre tiene que preguntarse *¿el empleado nuevo entenderá el puesto si lee su descripción?*
3. La especificación del puesto complementa su descripción al responder la pregunta *¿qué características y experiencias son necesarias para desempeñar bien este trabajo?* También indica qué tipo de persona reclutar y qué cualidades deben examinarse. Las especificaciones de puestos generalmente se basan en las suposiciones instruidas de los gerentes; sin embargo, también puede usarse un enfoque estadístico más apropiado para desarrollarlas.
4. La desaparición de puestos de trabajo es el producto más reciente de los vertiginosos cambios en los negocios actuales. Conforme las empresas buscan dar velocidad a la toma de decisiones mediante recursos como la reingeniería, los puestos individuales se están volviendo más amplios y mucho menos especializados. En forma creciente, las empresas no quieren que los trabajadores se sientan limitados por un conjunto específico de responsabilidades como las que se listan en la descripción de un puesto. Como resultado, cada vez más empleados dejan de dar importancia a las descripciones de puestos detalladas, y con frecuencia las sustituyen por resúmenes de éstos, quizá en combinación con breviaros sobre las aptitudes necesarias para el puesto.
5. El desarrollo de la planeación de la fuerza laboral incluye tres pronósticos: uno para los requerimientos de personal, otro para el suministro de candidatos externos y otro más para el de los candidatos internos. Para prever la necesidad de personal, primero se estima la demanda del producto o servicio. Después se calcula el volumen de producción requerido para satisfacer dicha estimación. Finalmente, se relacionan las necesidades de personal con esos cálculos de producción.
6. Una vez que se prevén las necesidades de personal, la etapa siguiente consiste en formar un grupo de solicitantes calificados. Se estudiaron varias fuentes de candidatos, inclusive las fuentes internas (como los ascensos dentro de la empresa), anuncios publicitarios, agencias de empleo, reclutadores de ejecutivos, reclutamiento en universidades, Internet, y referencias y llegadas directas o espontáneas. Hay que recordar que resulta ilegal discriminar a cualquier individuo en cuanto al empleo, por causa de su raza, color de piel, religión, sexo, nacionalidad o edad.
7. Una vez que se tiene un grupo de candidatos, se inicia la tarea de seleccionar al mejor. En el siguiente capítulo se volverá a la selección del trabajador.

## Conceptos clave

análisis de la razón  
análisis de puestos  
análisis de tendencias  
cartas reemplazo de  
personal  
descripción del puesto

especificaciones o el perfil  
del puesto  
forma de solicitud de  
empleo  
funciones y responsabili-  
dades del puesto

inventarios de recursos  
humanos  
misión o descripción  
genérica del puesto

## Preguntas y ejercicios para el análisis

1. ¿Por lo general qué temas se incluyen en las descripciones de puestos? ¿Cuáles no?
2. ¿Qué es un análisis de puestos? ¿Cómo se utiliza la información que éste ofrece?
3. Se estudiaron varios métodos para recabar los datos del análisis de puestos. Compárelos, señale la utilidad de cada uno, y mencione sus pros y sus contras.
4. Explique cómo dirigiría usted un análisis de puestos.
5. Trabajando en forma individual o en equipo, obtenga copias de descripciones de puestos para posiciones administrativas en la escuela o universidad donde estudia, o en la empresa en que trabaja. ¿Qué tipo de datos contienen? ¿Brindan suficiente información para explicar lo que implica el puesto y cómo desempeñarlo? ¿Cómo mejoraría las descripciones?
6. Compare cinco fuentes de reclutamiento de candidatos para un puesto.
7. ¿Qué tipos de información proporciona una forma de solicitud de empleo?
8. Trabajando en forma individual o en equipo, lleve a la clase varios anuncios clasificados del diario del último domingo y muestre los ofrecimientos de trabajo disponibles. Analice su efectividad utilizando las sugerencias que se estudiaron en este capítulo.
9. Trabajando en forma individual o en equipo, visite la oficina local del servicio nacional del empleo (o su equivalente). Luego, llegue a clase preparado para analizar las siguientes preguntas: *¿Qué tipos de trabajo parecen estar disponibles, sobre todo por medio de esa agencia? ¿Hasta qué grado piensa que esa agencia en particular sería una buena fuente de reclutamiento para empleos profesionales, técnicos y/o directivos? ¿Qué clase de documentación pide la agencia a los solicitantes antes de procesar sus solicitudes? ¿Qué otras opiniones se formó acerca de dicha agencia estatal?*
10. Trabajando en forma individual o en equipo, revise los anuncios de algunos de los últimos domingos donde se solicita personal, insertados por agencias de empleo (de colocaciones). ¿Parecen especializarse algunas de éstas en ciertos tipos de candidatos? Si usted fuera un gerente de RH que desea establecer contacto con una agencia de empleos para cada uno de los siguientes tipos de puestos, en qué agencias locales buscaría primero, con base en su historia de anuncios clasificados: ingenieros, secretarías, auxiliares en sistemas, contadores y obreros.

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

---

### Estudio de caso: el huracán Paulina

En octubre de 1997 el huracán Paulina azotó el estado de Guerrero, en México, y la empresa Filtros de Aire Óptimos. Los hogares de muchos de sus trabajadores quedaron devastados, y la compañía descubrió que tenía que contratar tres plantillas nuevas de personal casi por completo, una para cada turno. El problema fue que los empleados de *mayor antigüedad* conocían tan bien sus trabajos que ninguno se había molestado en realizar descripciones de sus puestos. Cuando 30 trabajadores nuevos comenzaron a tomar posesión de sus puestos, hubo una confusión generalizada respecto de lo que deberían hacer y cómo.

Pronto el huracán pasó al olvido para los clientes de fuera del estado, quienes deseaban filtros, no excusas. Pedro Martínez, el presidente de la compañía, tenía cerca de 30 empleados nuevos, 10 antiguos y el supervisor de la fábrica, Miguel Benítez. Martínez decidió establecer contacto con Linda López, consultora de la escuela de administración de la Universidad de Guerrero, quien de inmediato pidió que los trabajadores más antiguos respondieran un cuestionario que listaba todas sus funciones y responsabilidades. Casi de inmediato surgieron fricciones debido a que tanto Pedro Martínez como Miguel Benítez pensaban que aquéllos exageraban para parecer más importantes. A su vez, los trabajadores más antiguos insistieron en que la lista reflejaba con fidelidad sus funciones y responsabilidades. Entre tanto, los clientes reclamaban sus filtros.

## Preguntas

1. ¿Pedro y Linda deberían ignorar las protestas de los trabajadores de mayor antigüedad y redactar las descripciones de puestos como ellos consideren? ¿Por qué? ¿Cómo haría usted para resolver las diferencias?
2. ¿Cómo hubiera conducido usted el análisis de puestos?

## Estudio de caso: un mercado laboral estrecho para las tintorerías

Mientras que la mayor parte de la publicidad de los mercados laborales *estrechos* generalmente se refieren a ingenieros en sistemas, diseñadores de sitios Web e ingenieros químicos, algunos de los mercados más pequeños se encuentran frecuentemente en sitios sorprendentes. Por ejemplo, si usted preguntara a Jesús Carranza, la cabeza de una cadena familiar de seis tintorerías de lavado en seco, cuál es su principal problema en la operación de la empresa, su respuesta sería rápida y breve: contratar buenos empleados. Por lo común una tintorería depende en gran medida de contratar encargados, limpiadores-desmanchadores y planchadores eficientes. Los trabajadores en general no tienen más que educación secundaria (muchos ni eso), y el mercado es muy competitivo. En un fin de semana típico, pueden encontrarse en los periódicos de la zona docenas, literalmente, de anuncios clasificados solicitando limpiadores-desmanchadores o planchadores. Estas personas en promedio ganan dos veces el salario mínimo y cambian de empleo con mucha frecuencia.

¿Por qué es tan difícil encontrar buenos colaboradores? El ambiente de trabajo es caliente y sofocante, por lo que a menudo las horas se vuelven muy largas; la misma paga, o aun más, podría ganar el solicitante típico laborando en instalaciones más confortables. Todavía más: en las tintorerías los incentivos adicionales generalmente son inexistentes.

Para agudizar el problema hay que considerar el hecho de que Jesús y otros tintoreros, generalmente, se enfrentan con la tarea inconclusa de reclutar y contratar trabajadores calificados de entre un grupo de individuos que son casi nómadas por su tendencia a ir de un lugar a otro. Es frecuente que en sus locales y en los de muchos de sus competidores la rotación sea del 400 por ciento al año. El problema, dice Jesús, es angustiante: “Por un lado, la calidad de nuestro servicio depende de las aptitudes de limpiadores-desmanchadores, planchadores y equipo de apoyo. La gente viene aquí gracias a nuestra capacidad para devolverles su ropa perfectamente limpia y planchada. Por otro lado, los márgenes de ganancia son reducidos y tenemos que mantener nuestras sucursales en funcionamiento constante, de manera que estoy contento de tan sólo contar con suficientes aspirantes vivos para conservar mis locales operando.”

## Preguntas

1. Proporcione una lista detallada de recomendaciones acerca de cómo debería incrementar Jesús el número de solicitantes de trabajo adecuados, de manera que su compañía no necesite contratar más a cualquiera que cruce por la puerta. En específico, sus recomendaciones deberían incluir:
  - a) Anuncios clasificados.
  - b) Sugerencias acerca de otras estrategias de contratación.
2. ¿Qué recomendaciones prácticas haría usted para ayudar a reducir la rotación de personal y volver a los establecimientos lugares atractivos para trabajar y, por lo tanto, que se disminuyan los problemas de reclutamiento?

## Ejercicio vivencial

**Propósito:** El objetivo de este ejercicio es brindarle a usted experiencia en el desarrollo de descripciones de puestos, realizando una como tarea.

**Conocimientos necesarios:** Debe entender la mecánica del análisis de puestos, y estar familiarizado con el cuestionario del análisis respectivo (véase la figura 2.1) y con la búsqueda de descripciones de puestos en Internet.

**Cómo realizar el ejercicio/Instrucciones:** Forme equipos de cuatro a seis estudiantes para realizar el ejercicio. Como en todos los ejercicios de este libro, los equipos deberían estar separados y no comunicarse entre sí. La mitad de los equipos de la clase desarrollará la descripción de puestos usando el cuestionario de análisis respectivo, y la otra mitad lo hará recurriendo a una fuente de Internet como [www.JobDescription.com](http://www.JobDescription.com) u otra que considere adecuada. Cada estudiante deberá revisar el cuestionario o forma (que le corresponda) antes de reunirse con su equipo.

1. Cada equipo tiene que hacer el análisis del puesto del trabajo del profesor; para tal finalidad, la mitad de los equipos (repetiendo) usará el cuestionario de análisis de puestos, y la otra mitad utilizará el del sitio de Internet.
2. Con base en esta información, cada equipo desarrollará su propia descripción y especificación del puesto del profesor.
3. A continuación, cada equipo deberá elegir a un equipo asociado, alguno que haya desarrollado la descripción y especificación del puesto usando el método alternativo (si un equipo usó el cuestionario de análisis del puesto debe elegir uno que haya trabajado en Internet).
4. Finalmente, dentro de cada uno de estos nuevos equipos combinados, se debe comparar y criticar cada uno de los dos conjuntos de descripciones y especificaciones del puesto. ¿Proporcionó cada método de análisis del puesto diferentes tipos de información? ¿Cuál parece ser mejor? ¿Alguno sería más ventajoso para ciertos tipos de puestos que para otros?

## NAVEGUE POR LA WEB

---



Para los ejercicios en Internet, actualizaciones al material de este capítulo y más, visite la página de Dessler en

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

## NOTAS

---

1. Gillian Flynn, "Cisco Turns the Internet Incide (and) Out", *Personnel Journal* (octubre de 1996): 28-34.
2. Para un buen estudio del análisis de puestos, véase James Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Shoul It Be Done?", *Public Personnel Management* 23, núm. 2 (verano de 1994): 321-340.
3. Ernest J. McCormick, "Job and Task Analysis", en Marvin D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 651-696.
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): 89-102.
5. Michael K. Lindel *et al.*, "Relationship Between Organizational Context and Job Analysis Task Ratings", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 5 (1998): 769-776.
6. Wayne Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management* (Reston, VA: Reston, 1978), p. 140.
7. Considere que CAP y otras técnicas cuantitativas también pueden usarse para la evaluación, lo que se explica en el capítulo 6.
8. James Evened, "How to Write a Good Job Description", *Supervisory Management* (abril de 1981): 14-19.



9. *Ibid.*, p. 16
10. *Ibid.*, p. 17
11. Matthew Mariani, "Replaced with a Database: O\*NET Replaces the *Dictionary of Occupational Titles*", *Occupational Outlook Quarterly* (primavera de 1999): 3-9.
12. *Ibid.*, p. 18.
13. El resto de esta sección, excepto donde se indica, se basa en Ernest J. McCormick y Joseph Tiffin, *Industrial Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 56-61.
14. Steven Hunt, "Generic Work Behavior: An Investigation into the Dimensions of Entry Level, Hourly Job Performance", *Personnel Psychology* 49 (1996): pp. 51-83.
15. William Bridges, "The End of the Job", *Fortune* (19 de septiembre de 1994): p. 64.
16. William H. Miller, "Chesebrough-Ponds at a Glance", *Industry Week* (19 de octubre de 1992): 14-15. Para un análisis interesante de la necesidad de superar la mentalidad de "no es mi trabajo" desde el punto de vista de un empleado, véase Kathy Shaw, "It's Not in My Job Description", *CMA Magazine* (junio de 1994): p. 42.
17. Sharon Leonard, "The Demise of Job Descriptions", *HRMagazine* (agosto de 2000): 184.
18. Bridges, "The End of the Job", p. 68.
19. Richard B. Frantzreb, "Human Resource Planning: Forecasting Manpower Needs", *Personnel Journal* 60, núm. 11 (noviembre de 1981): 850-857. Véase también John Gridley, "Who Will Be There When? Forecast the Easy Way", *Personnel Journal* 65 (mayo de 1986): 50-58.
20. Para un análisis sobre los inventarios de recursos humanos, véase, por ejemplo, John Lawrie, "Skill Inventories Pack for the Future", *Personnel Journal* (marzo de 1987): 127-130; John Lawrie, "Skill Inventories: A Developmental Process", *Personnel Journal* (octubre de 1987): 108-110.
21. Arthur R. Pell, *Recruiting and Selecting Personnel* (Nueva York: Regents, 1969), pp. 10-12.
22. Ésta es una modificación de una definición encontrada en Peter Wallum, "A Broader View of Succession Planning", *Personnel Management* (septiembre de 1993): p. 45.
23. *Ibid.*, pp. 43-44.
24. Shari Caudron, "Low Unemployment Is Causing a Staffing Draught", *Personnel Journal* (noviembre de 1996): 59-67.
25. "Tight Labor Markets Bring New Paradigm", *BNA Bulletin to Management* (23 de octubre de 1997): p. 344.
26. Pell, *Recruiting and Selecting Personnel*, pp. 34-42.
27. Lynn Doherty y E. Norman Sims, "Quick, Easy Recruitment Help—From a State?" *Wordforce* (mayo de 1998): p. 36.
28. *Ibid.*, p. 40.
29. Allison Thompson, "The Contingent Work Force", *Occupational Outlook Quarterly* (primavera de 1995): 45.
30. Amy Kover, "Manufacturing's Hidden Asset: Temp Workers", *Fortune* (10 de noviembre de 1997): 28-29.
31. Un estudio de la Oficina de Estadísticas del Trabajo sugiere que los empleados temporales producen el equivalente de dos o más horas de trabajo por día más que sus contrapartes permanentes. Para un análisis, véase Shari Caudron, "Contingent Workforce Spurs HR Planning", *Personnel Journal* (julio de 1994): 54.
32. "Temps Get a Boss of Their Own", *BNA Bulletin to Management* (7 de noviembre de 1996): 360.
33. "The Newest Shop in the Mall: An Employment Center", *BNA Bulletin to Management* (14 de mayo de 1998): 145.
34. *Ibid.*, p. 47.
35. Brenda Paik Sunoo, "From Santa to CEO-Temps Play All Rolls", *Personnel Journal* (abril de 1996): 34-44.

36. John Wareham, *Secrets of a Corporate Headhunter* (Nueva York: Playboy Press, 1981), pp. 213-225.
37. "Search and Destroy", *The Economist* (27 de junio de 1998): p. 63.
38. *Ibid.*
39. *Ibid.*
40. Allen J. Cox, *Confessions of a Corporate Headhunter* (Nueva York: Trident Press, 1973).
41. Robert Dipboye, Howard Fronkin y Ken Wiback, "Relative Importance of Applicant Sex, Attractiveness, and Scholastic Standing in Evaluation of Job Applicant Resumes", *Journal of Applied Psychology* 61 (1975): 39-48. Véase también Laura M. Graves, "College Recruitment: Removing the Personal Bias from Selection Decisions", *Personnel* (marzo de 1989): 48-52.
42. Dipboye *et al.*, *op. cit.*, pp. 39-48. Véase también "A Measure of the HR Recruitment Function: The 1994 College Relations and Recruitment Survey", *Journal of Career Planning and Employment* 53, núm. 3 (primavera de 1995): 37-48.
43. Véase "College Recruiting", en *Personnel*, mayo/junio de 1980. Para un estudio de cómo puede impactar a las evaluaciones de los reclutadores el sexo de los solicitantes, véase, por ejemplo, Laura Graves y Gary Powell, "The Affect of Sex Similarity on Recruiter's Evaluations of Actual Applicants: A Test of the Similarity-Attraction Paradigm", *Personnel Psychology* 48, núm. 1 (primavera de 1995): 85-98.
44. Véase, por ejemplo, Richard Becker, "Ten Common Mistakes in College Recruiting-Or How to Try Without Really Succeeding", *Personnel* 52, núm. 2 (marzo/abril de 1975): 19-28. Véase también Sara Rynes y John Boudreau, "College Recruiting in Large Organizations: Practice, Evaluation, and Research Implications", *Personnel Psychology* 39 (invierno de 1986): 729-757.
45. "In Negotiating Game, Most Recruiters Hold Back, Knowing Few Candidates Hold Out for Better Offer", *BNA Bulletin to Management* (2000): 291.
46. "Employee Referrals Improve Hiring", *BNA Bulletin to Management* (13 de marzo de 1997): 88.
47. *Ibid.*, p., 13.
48. El estudio sobre recomendaciones para el empleo fue publicado por Bernard Hodes Advertising, Dept. 100, 555 Madison Avenue, Nueva York, NY, 10022. Véase también Allan Halcrow, "Employees Are Your Best Recruiters", *Personnel Journal* (noviembre de 1988): 43-49. Véase también Andy Bargerstock y Hank Engel, "Six Ways to Boost Employee Referral Programs", *HR Magazine* 39, núm. 12 (diciembre de 1994): 72ff.
49. Charlene Solomon, "The Creative Approach to Staffing", *Workforce*, p. 76.
50. Carol Vinzant, "They Want You Back", *Fortune* (2 de octubre de 2000): 271-272.
51. Michelle Neely Martinez, "Get Job Seekers to Come to You", *HRMagazine* (agosto de 2000): 45-52.
52. Elaine Appleton, "Recruiting on the Internet", *Datamation* (agosto de 1995): 39.
53. Julia King, "Job Networking", *Enterprise Networking* (26 de enero de 1995).
54. Flynn, "Cisco Turns the Internet Inside (and) Out", pp. 28-34.
55. "Does Your Company's Website Click with Job Seekers?", *Workforce* (agosto de 2000): 26.
56. "Internet Recruiting Holds Promise", *BNA Bulletin to Management* (17 de julio de 1997): 232.
57. *Ibid.*
58. "Online Filtering of Applicants Let Key Skills Shine Through", *BNA Bulletin to Management* (29 de junio de 2000): 206.
59. "Internet Recruiting Takes Off", *BNA Bulletin to Management* (20 de febrero de 1997): 64.
60. Laura Romei, "Human Resource Management Systems Keep Computers Humming", *Managing Office Technology* (noviembre de 1994): 45.
61. Jim Meade, "Where Did They Go?", *HRMagazine* (septiembre de 2000): 81-84.

62. *Fortune*, Tech Guide (2000): p. 102. Véase también Joanne Charles, "Finding a Job on the Web", *Black Enterprise* (marzo de 2000): 90; y "Browse, Click, Career: Online Sites for Job Recruiting and Searching are Blooming on the Web", *Fortune* (1 de diciembre de 2000): 223.
63. Tyler Maroney, "Web Recruiting is Find, But We Like a Job Fair", *Fortune* (20 de marzo de 2000): 236.
64. "Retirees Increasingly Reentering the Workforce", *BNA Bulletin to Management* (16 de enero de 1997): 17.
65. Diane Cyr, "Lost and Found—Retired Employees", *Personnel Journal* (noviembre de 1996): 41.
66. Dayton Fandray, "Gray Matters", *Workforce* (julio de 2000): 28.
67. Harold E. Johnson, "Older Workers Help Meet Employment Needs", *Personnel Journal* (mayo de 1988): 100-105.
68. Glenn McEvoy y Wayne Cascio, "Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 74, núm. 1 (febrero de 1989): 11-17.
69. Goddard, "How to Harness America's Gray Power", p. 33.
70. "Older Workers Valued but Hard to Find, Employers Say", *BNA Bulletin to Management* (30 de abril de 1998): 129-134.
71. Para éste y otros ejemplos citados aquí, véase Goddard, "How to Harness America's Gray Power".
72. A menos que se indique lo contrario, esta sección se basa en Judy Casey y Marcie Pitt-Cat-souphe, "Employed Single Mothers: Balancing Job and Home Life", *Employee Assistance Quarterly* 9, núms. 3/4 (1994): 37-53.
73. *Ibid.*, p. 44.
74. *Ibid.*, p. 45.
75. *Ibid.*, p. 48.
76. *Ibid.*, p. 48.
77. Elizabeth Blacharczyk, "Recruiters Challenged by Economy, Shortages", *HR News* (febrero de 1990): B4. Los programas de administración de la diversidad también vuelven más atractiva una empresa para los candidatos a un puesto. Véase, por ejemplo, Margaret Williams y Talya Bauer, "The Effect of Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness", *Group & Organization Management* 19, núm. 3 (septiembre de 1994): 295-308.
78. Jennifer Koch, "Finding Qualified Hispanic Candidates", *Recruitment Today* 3, núm. 2 (primavera de 1990): 35.
79. Esto se compara con el 21.5 por ciento para los buscadores de empleo de color y con el 23.9 por ciento de los blancos. Michelle Harrison Ports, "Trends in Job Search Methods, 1990-92", *Monthly Labor Review* (octubre de 1993): 64.
80. Esto se basa en Jennifer Laabs, "The Global Talent Search", *Personnel Journal* (agosto de 1991): 38-42.
81. Jennifer Laabs, "Recruiting in the Global Village", *Workforce* (primavera de 1998): 30-33.
82. *Ibid.*
83. Shannon Peters Talbot, "Building a Global Workforce Starts with Recruitment", *Personnel Journal* (marzo de 1996): 9-11.
84. *Ibid.*, p. 10.
85. *Ibid.*, p. 11.
86. Pell, *Recruiting and Selecting Personnel*, pp. 96-98. Véase también Wayne Cascio, "Accuracy of Verifiable Biographical Information Blank Responses", *Journal of Applied Psychology* 60 (diciembre de 1975) para un análisis de la exactitud de los datos básicos.



## Pruebas y selección de personal

Fundamentos de las pruebas y de la 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* tanto los conceptos fundamentales de las pruebas, como su validez y su confiabilidad.

*Analizar*, por lo menos, cuatro tipos básicos de pruebas para la selección de personal.

*Explicar* los pros y los contras de las investigaciones sobre los antecedentes, la verificación de referencias y los servicios de información antes de la contratación de personal.

*Exponer* los factores y los problemas que llegan a socavar la utilidad de una entrevista, así como las técnicas para evitarlos.

### INTRODUCCIÓN

Aparentemente se trataba de una noticia insignificante relegada en el periódico de la mañana, sin embargo, no lo era para las familias de los involucrados. El empleador creía que había hecho una buena investigación de los antecedentes laborales de los candidatos al empleo, pero se dio cuenta de que la carta de referencias de uno de los primeros solicitantes era inexacta en muchos aspectos. El anterior empleador le había dado al trabajador cesado una carta de recomendación que afirmaba que su salida no estaba relacionada con su desempeño laboral, aunque en realidad ésa era la causa: la empresa anterior le había dado la carta al trabajador para que no se enfureciera contra ella por su despido. Pero vaya que era violento: apenas lo despidió su nuevo empleador —por autosentimiento—, volvió a aquella compañía y le disparó a su jefe anterior, al director de RH y a otras tres personas, antes de quitarse la vida.<sup>1</sup>

Una vez que se tiene el grupo de solicitantes de empleo, el siguiente paso consiste en elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto. Por lo general, eso significa reducir el grupo de solicitantes mediante las herramientas de selección que se explican en el presente capítulo, lo cual incluye pruebas, verificación de antecedentes y de referencias, y entrevistas.

### Importancia de una selección cuidadosa

Existen tres razones fundamentales para seleccionar a los empleados idóneos. En primer lugar, porque el desempeño de usted depende siempre en parte del trabajo de sus subalternos. En segundo, porque los trabajadores con las habilidades y los atributos adecuados realizarán siempre un trabajo mejor para usted y para la compañía. Y por último, porque los individuos que no posean esas habilidades o que sean reticentes no se desempeñarán con eficacia, y el desempeño de usted y de la empresa se verán negativamente afectados. El momento de detectar a estas personas indeseables debe ser antes de que crucen la puerta, no después.

La detección eficaz resulta importante puesto que reclutar y contratar empleados es costoso. Por ejemplo, contratar y capacitar a un auxiliar llega a tener un costo de más de \$5,000 dólares en pagos directos y tiempo de supervisión. El costo total de contratar a un gerente puede ser diez veces mayor, si se suman los pagos por búsqueda, el tiempo de entrevistas, la verificación de referencias, y los gastos de viaje y mudanza por reubicación.

**La contratación negligente y sus implicaciones legales** La selección cuidadosa de personal también es importante por las implicaciones legales inherentes si se hace en forma incompetente. Para decirlo en pocas palabras, es necesario que usted evalúe de manera sistemática la efectividad de sus procedimientos de selección para cerciorarse de que no está adoptando una actitud injusta o discriminatoria. Además, los tribunales dictaminan cada vez con mayor frecuencia que las empresas son culpables, en los casos en que trabajadores con antecedentes criminales, o con otra clase de problemas, se valen de la posibilidad de entrar a los hogares de los clientes para cometer delitos. Contratar personal con dichos antecedentes sin que se tomen las medidas de seguridad adecuadas se llama *contratación negligente*.<sup>2</sup>

### Validez

Una prueba es una muestra del comportamiento de un individuo; y algunas pruebas reflejan más fielmente que otras determinado comportamiento. Un examen de mecanografía, por ejemplo, tiene una clara correspondencia con un comportamiento para el trabajo, que en este caso es escribir a máquina. En el extremo opuesto, quizá no exista alguna relación evidente entre los reactivos del examen y el comportamiento. Por ejemplo, en la prueba de apercepción temática, ilustrada en la figura 3.1, al individuo se le pide que haga una interpretación de la imagen borrosa. Después, esa interpretación se utiliza para obtener conclusiones acerca de la personalidad y el comportamiento de la persona. Es difícil “demostrar” que tales pruebas miden precisamente lo que se proponen, es decir, que sean *válidas*.

La **validez de la prueba** responde a la pregunta: “¿La prueba mide lo que se supone que debe medir?”<sup>3</sup> Dicho de otra forma, “la validez se refiere a la confianza que se deposita en el significado implícito de las calificaciones”.<sup>4</sup> Respecto de las pruebas de selección de personal, es frecuente que el término *validez* se refiera a la evidencia de que la prueba se rela-



**FIGURA 3.1** Ejemplo de ilustración de la prueba de apercepción temática (TAT)

FUENTE: Reimpreso con autorización del editor, de Henry A. Murray. *Thematic Apperception Test*, Cambridge, MA: Harvard University Press, Copyright © 1943, por President and Fellows of Harvard College; © 1971, por Henry A. Murray.

ciona con el trabajo; en otras palabras, que lo que se obtenga en la prueba es un *pronóstico válido* del futuro desempeño en el trabajo. Una prueba de selección debe ser válida porque, si no se tiene certeza de su validez, no existe una razón lógica para aplicarla.

Existen dos formas básicas para demostrar la validez de las pruebas de selección de personal: la **validez de criterio** y la **validez de contenido**. Demostrar la validez de criterio significa comprobar que quienes logran buen desempeño en la prueba también lo tendrán en el puesto, y que aquellos que se desempeñan deficientemente en la prueba realizarán mal su trabajo. En la medición psicológica, un pronóstico es la medida (en este caso, la calificación obtenida en la prueba) que se intenta relacionar con el criterio, como el desempeño en el trabajo. En la validez de criterio, ambas deben estar muy relacionadas. El término *validez de criterio* proviene de dicha terminología.

La validez de contenido de una prueba se demuestra haciendo evidente que ésta constituye una muestra justa del contenido de un puesto. Por ejemplo, una prueba de mecanografía que se utilice para contratar a una mecanógrafa. Si el contenido de la prueba de mecanografía es una muestra representativa del puesto de mecanógrafa, entonces es probable que la prueba sea válida en cuanto al contenido.

## Confiabilidad

La **confiabilidad** es la segunda característica más importante de una prueba y se refiere a su consistencia. Así, la confiabilidad es “la consistencia de las calificaciones obtenidas por una misma persona cuando vuelve a resolver pruebas idénticas o alguna forma equivalente”.<sup>5</sup> La confiabilidad de una prueba es muy importante: si el lunes una persona obtiene una calificación de 90 en una prueba de inteligencia, y el martes, 130 con la misma prueba, es probable que no se tenga confianza en dicha prueba.

Hay varios modos de estimar la consistencia o confiabilidad de una prueba. Se aplicaría la misma prueba a los mismos individuos en dos momentos diferentes y compararían sus resultados en cada uno de ellos; esto sería un estimado de la repetición de la prueba. O bien, se aplicaría la prueba y, en una fecha posterior, se aplicaría otra que los expertos consideren equivalente; esto sería un estimado de una forma equivalente.



La consistencia interna de una prueba es otra medida de su confiabilidad. Por ejemplo, en una prueba de interés vocacional, suponga que se tienen 10 reactivos que miden de varios modos el interés de un individuo respecto de trabajar a la intemperie. Se aplica la prueba y luego se analiza estadísticamente el grado en que las respuestas a tales reactivos varían entre sí. Esto brindaría una medida de la consistencia interna de la prueba, que se conoce como estimado de comparación interna. La consistencia interna es una razón por la que en algunos exámenes con frecuencia se encuentran preguntas que, en apariencia, están repetidas.

## Cómo validar una prueba

¿Qué es lo que hace que una prueba como el examen de calificaciones de graduados (ECG) sea útil para los directores de admisión a las universidades? ¿Qué es lo que hace eficaz una prueba de comprensión mecánica para los gerentes que van a contratar a operadores de máquinas?

Por lo general, la respuesta a ambas preguntas es que se ha demostrado que las calificaciones que las personas obtienen en tales pruebas predicen cómo se desempeñarán. Así, si todas las demás variables se mantienen sin cambio, los estudiantes que obtienen calificaciones altas en el ECG también las obtendrán en la universidad. Los solicitantes que obtienen mejores resultados en una prueba de comprensión mecánica se desenvuelven mejor como operadores de máquinas.

Siendo rigurosos, una empresa debería asegurarse de que las calificaciones en las pruebas se relacionen en forma predecible con el desempeño en el trabajo, antes de usarlas para evaluar a los empleados. Dicho de otro modo, resulta importante que se valide una prueba antes de utilizarla. Esto se hace para garantizar que las calificaciones ofrezcan un buen pronóstico de algún criterio, como el desempeño en el trabajo. Entonces, deberían la validez de criterio de la prueba. El proceso de validación por lo general requiere la experiencia de un psicólogo industrial, y se resume en la figura 3.2.

## Aspectos éticos y legales de las pruebas

### **Aspectos de las pruebas relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo**

Se ha visto que las leyes prohíben la discriminación por cualquier motivo. Respecto de las pruebas, la legislación se limita a dos cuestiones: **1.** se debe ser capaz de demostrar que las pruebas están relacionadas con el éxito o el fracaso en el puesto, y **2.** garantizar que las pruebas no discriminan en forma injusta. Si una empresa enfrenta una acusación por discriminación, el peso de la prueba recae en ella; se presume entonces que es culpable mientras no demuestre su inocencia, y debe demostrar la validez y justicia de la prueba o el reactivo para la selección en el empleo, contra el (la) que se alega discriminación.

### **Derechos individuales de quienes presentan una prueba y seguridad de las pruebas**

Los individuos que presentan una prueba tienen ciertos derechos de información y privacidad. Por ejemplo, en las normas de la American Psychological Association (APA) para pruebas educativas y psicológicas se consagra el derecho a la confidencialidad de los resultados de tales pruebas, así como el derecho al consentimiento informado para que se utilicen dichos resultados. Se tiene derecho a esperar que sólo personal calificado que interprete los resultados tendrá acceso a ellos, o que las calificaciones se acompañarán de información suficiente para asegurar su interpretación adecuada. Se tiene el derecho a esperar que la prueba sea segura; ningún individuo que la presente debe tener información previa acerca de las preguntas o de las respuestas.

**Paso 1: Analice el puesto.** En primer lugar, analice el puesto, descríballo y señale sus especificaciones. Anote las características y habilidades humanas que se requieren para el desempeño adecuado del mismo. Por ejemplo: ¿el solicitante debe ser dinámico? ¿Debe ser capaz de ensamblar componentes pequeños y detallados? Estos requerimientos serán los pronósticos. Se trata de las características y habilidades humanas que usted crea que predicen el éxito en el puesto.

En este primer paso, usted también tiene que definir lo que entiende por “éxito en el puesto”, ya que para tal éxito necesita los pronósticos. Los estándares del éxito se llaman *criterios*. Se puede centrar en criterios relacionados con la producción (cantidad, calidad, etc.), información personal (ausentismo, antigüedad, etc.) o juicios (desempeño del trabajador según otros supervisores). Para un trabajo de ensamblado, los pronósticos para los que se prueba a los solicitantes incluirían destreza manual y paciencia. Los criterios que se esperaría predecir con la prueba serían la cantidad producida por hora y el número de rechazos generados por hora.

**Paso 2: Elija las pruebas.** A continuación, elija pruebas que considere que miden los atributos (pronósticos) importantes para el éxito en el puesto. Esta elección por lo general se basa en la experiencia, en la investigación previa y en el sentido común; usted por lo general no comenzará con una sola prueba. En lugar de ello, elija varias, combínelas en una batería de pruebas que midan distintos pronósticos, como el dinamismo, la extroversión y las habilidades numéricas.

**Paso 3: Aplique las pruebas.** Aplique las pruebas seleccionadas a los trabajadores. La validación predictiva es la manera más confiable de validar una prueba. La prueba se aplica a los solicitantes antes de contratarlos. Se contratan utilizando únicamente las técnicas de selección ya existentes, y no por los resultados de la prueba nueva que esté en desarrollo. Después de que han estado en el puesto por algún tiempo, se evalúa su desempeño y se compara con el que se obtuvo con la prueba aplicada anteriormente. Es posible determinar si su desarrollo en la prueba serviría para predecir el desarrollo posterior en el puesto.

**Paso 4: En la prueba relacione las calificaciones con los criterios.** A continuación, determine si existe una relación significativa entre las calificaciones (el pronóstico) y el desempeño (el criterio). Para ello es necesario determinar la relación estadística entre las calificaciones del examen y el desempeño mediante el análisis de correlación, el cual muestra el grado de vinculación estadística.

**Paso 5: Validación cruzada y revalidación.** Antes de utilizar la prueba, tal vez quiera revisarla usando la validación cruzada, con la realización, nuevamente, de los pasos 3 y 4 a una muestra distinta de trabajadores. Se recomienda que al menos un experto valide la prueba de manera periódica.

FIGURA 3.2 Cómo validar una prueba

**Uso de las pruebas como una ayuda en el proceso de selección** No es recomendable utilizar las pruebas como la única técnica de selección de personal; lo que se sugiere es emplearlas junto con otras técnicas, como las entrevistas y la verificación de referencias. Las pruebas no son infalibles. En el mejor de los casos, su resultado en general cuenta apenas con 25 por ciento de la variación en la medición del desempeño. A menudo las pruebas sirven más para señalar cuáles son los candidatos que fracasarán, que para saber quiénes son los que triunfarán.

## USO DE LAS PRUEBAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Aun cuando en la actualidad se utilizan con mucha frecuencia, el año pasado disminuyó la aplicación de pruebas. Mientras que en 1996, en Estados Unidos el 70 por ciento de los trabajadores respondió a una encuesta sobre el consumo de drogas, en 2000 sólo lo hizo el 47 por ciento. A un tercio de quienes contestaron se les solicitó alguna forma de medición psicológica en 2000, porcentaje más o menos similar al de 1999, pero por abajo del 52 por ciento de 1998.<sup>6</sup>

Las pruebas se han usado durante mucho tiempo para predecir el comportamiento y el desempeño, y llegan a resultar eficaces. Por ejemplo, los investigadores aplicaron recientemente a jugadores de hockey de bachillerato un cuestionario sobre la agresividad, antes de la temporada de competencia. La agresividad en la pretemporada, de acuerdo con la medición del cuestionario, predijo la cantidad de minutos que pasarían en la "congeladora" por cometer faltas como pelear y poner zancadillas.<sup>7</sup>

¿Quiere ver cómo son dichas pruebas? Responda la que se muestra en la figura 3.3, para saber qué tan propenso sería usted a los accidentes de trabajo.

### ¿Cómo se usan las pruebas en el trabajo?

Las pruebas miden un amplio rango de atributos de los candidatos, incluidas las capacidades cognitivas, las habilidades motrices y físicas, la personalidad y los intereses, y los logros.

**Prueba de capacidades cognitivas** Es frecuente que las empresas deseen medir las capacidades cognitivas o mentales de un candidato. Por ejemplo, alguien estaría interesado

RESPONDA SÍ O NO	SÍ	NO
1. Le gustan mucho las emociones en su vida.		
2. Un empleado que no se esmera en el trabajo está actuando dolosamente ante su empleador.		
3. Usted es una persona precavida.		
4. En los últimos tres años usted ha tenido alguna discusión a gritos en la escuela o el trabajo.		
5. A usted le gusta manejar rápido sólo por diversión.		

Análisis: Según John Kamp, psicólogo industrial, los solicitantes que respondieron *no, sí, sí, no, no* a estas preguntas son proclives, estadísticamente, a tener pocas ausencias, a accidentarse menos en el trabajo y, si su actividad hace necesario que manejen, a sufrir menos accidentes de tránsito en el trabajo. Los resultados reales de la prueba se basan en las respuestas de 130 preguntas.

FIGURA 3.3 Muestra de una prueba de selección

FUENTE: Cortesía de NYT Permissions.

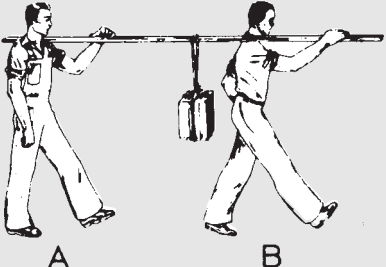
en determinar si un candidato a supervisor tiene la inteligencia para realizar el trabajo de oficina requerido por el puesto, o si un candidato a contador tiene las habilidades numéricas que se necesitan.

Las pruebas de inteligencia, como las de coeficiente intelectual (CI), son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden solamente un aspecto de la inteligencia, sino un rango de capacidades que incluyen la memoria, el vocabulario, la facilidad verbal y las habilidades numéricas. Actualmente, la inteligencia suele medirse usando pruebas aplicadas individualmente como, la Stanford-Binet o la Wechsler. Otras pruebas de CI, por ejemplo, la Wonderlic, se aplican a grupos de individuos.

También hay mediciones de capacidades mentales específicas. Las pruebas de esta categoría se llaman pruebas de aptitud, ya que buscan medir las aptitudes del solicitante del puesto vacante. Por ejemplo, considere la prueba de comprensión mecánica, que se ilustra en la figura 3.4. Esta prueba examina la comprensión que el candidato tiene de los principios mecánicos fundamentales. Por lo tanto, reflejará la aptitud de un individuo para trabajos —como el de ingeniero— que requieren una comprensión clara de la mecánica.

**Pruebas de habilidad motriz y física** Existen muchas habilidades motrices o físicas que en ocasiones es preciso medir, como la pericia con los dedos, la fuerza, la destreza manual y el tiempo de reacción (por ejemplo, en el caso de operadores de maquinaria o aspirantes a policías). La prueba de destreza de Stromberg constituye un ejemplo; mide la ve-

Observe la parte marcada con X en esta página. Muestra a dos hombres que cargan un objeto pesado sobre una barra, y se pregunta: "¿Quién soporta más peso?" Como el objeto está más cerca del hombre B que del hombre A, el hombre B soporta más peso en sus hombros; por lo tanto, en su hoja de respuestas marque con negro el círculo bajo la B. Ahora, vea la parte marcada con Y y responda. Rellene el círculo bajo la respuesta correcta en la hoja de respuestas.



X

¿Qué hombre soporta más peso?  
(Si soportan el mismo peso, marque C.)

	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 donde un pasajero tendría el viaje menos agitado?

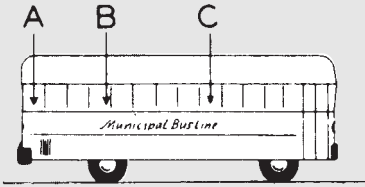


FIGURA 3.4 Dos problemas de la prueba de comprensión mecánica

FUENTE: Tomado del Bennett Mechanical Comprehension Test. Copyright © 1942, 1967-1970, 1980, por The Psychological Corporation. Se reproduce con autorización. Todos los derechos reservados. "Bennett Mechanical Comprehension Test" y "BMCT" son marcas registradas de The Psychological Corporation.

locidad y exactitud de la primera impresión que se tiene de un evento, así como la velocidad de movimiento de los dedos, las manos y los brazos.

**Medición de la personalidad y los intereses** Las habilidades mentales y físicas de un individuo rara vez son suficientes para explicar su desempeño en el trabajo. También son importantes otros factores, como la motivación y las habilidades interpersonales. Los inventarios de personalidad e intereses en ocasiones sirven para pronosticar esos aspectos intangibles.

Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato —por ejemplo, la introversión, la estabilidad emocional y la motivación—. Muchas de tales pruebas son proyectivas, lo cual significa que se presenta al individuo un estímulo ambiguo, como una mancha de tinta o una imagen borrosa, y luego se le solicita que interprete o reaccione de algún modo ante él. Como las imágenes son ambiguas, la interpretación es siempre subjetiva. Supuestamente, el sujeto en estudio proyecta en la pintura sus propias actitudes emocionales ante la vida. Así, una persona orientada a la seguridad tal vez describa a la mujer de la figura 3.1 como “Me preocupa que mi madre se mortifique si pierdo el trabajo”.

Las pruebas de personalidad —en particular del tipo proyectivo— son las más difíciles de usar y evaluar. Un experto debe analizar las interpretaciones y reacciones del sujeto, e inferir de ellas su personalidad. Por ende, la utilidad de dichas pruebas para la selección de personal se basa en la suposición de que es posible hallar una relación entre la característica medible de la personalidad (como la introversión) y el éxito en el trabajo.

No obstante las dificultades, diversos estudios confirman que las pruebas de personalidad ayudan a las empresas a contratar trabajadores más eficaces. Los psicólogos industriales destacan a menudo las “cinco grandes” dimensiones de la personalidad aplicadas a los exámenes de selección de personal: extroversión, estabilidad emocional, empatía, conciencia y apertura a la experiencia.<sup>8</sup> Un estudio se centró en el grado en que las cinco dimensiones de la personalidad predecían el desempeño (por ejemplo, en términos de eficiencia en el trabajo y la capacitación) en el caso de profesionales, oficiales de policía, gerentes, personal de ventas y trabajadores calificados o semicalificados. La conciencia mostró una relación consistente con todos los criterios de desempeño en el trabajo para todas las ocupaciones. La extroversión resultó un pronóstico válido del desempeño para los gerentes y el personal de ventas —dos de las ocupaciones que implican la mayor interacción social—. La apertura a la experiencia y la extroversión predijeron la eficiencia en la capacitación para todas las ocupaciones.<sup>9</sup>

Existen muchos ejemplos más. Se utilizaron las escalas del inventario psicológico de California acerca de la responsabilidad, la socialización y el autocontrol, buscando predecir con éxito los comportamientos disfuncionales ante el trabajo entre oficiales de policía.<sup>10</sup> Se encontró que la estabilidad emocional, la extroversión y la empatía se relacionaban en forma inversa con expatriados de compañías multinacionales que quisieran salir temprano de sus deberes.<sup>11</sup> Se ha demostrado que el robo que cometen los trabajadores es otro aspecto del comportamiento que es posible detectar mediante la aplicación de exámenes.<sup>12</sup>

Debido a su naturaleza personal, las pruebas de personalidad deben usarse siempre con precaución, en particular cuando se enfocan en conductas poco ortodoxas. Los candidatos rechazados reclamarían (y con razón) que los resultados son falsos, o que violan los derechos humanos en el trabajo o la privacidad del candidato o del empleado.<sup>13</sup>

Los *inventarios de intereses* comparan los intereses de alguien con los de individuos con distintas ocupaciones. Así, si se aplica a una persona el inventario de intereses de Strong-

Campbell, recibirá un informe donde se comparan sus intereses con los de gente con ocupaciones como contabilidad, ingeniería, administración y tecnología médica.

**Pruebas de logros** Una prueba de logros es básicamente una medida de lo que un individuo ha aprendido. Así pues, la mayoría de los exámenes que se resuelven en las escuelas son pruebas de logros. Miden el conocimiento que alguien tiene de su puesto en áreas como la economía, la mercadotecnia o los recursos humanos. Además del conocimiento del puesto, las pruebas de logros miden las habilidades del solicitante; un ejemplo de esto es un examen de mecanografía.<sup>14</sup>

**Pruebas computarizadas** Cada vez con mayor frecuencia las pruebas computarizadas están reemplazando a las convencionales de lápiz y papel y a las manuales. Por ejemplo, se desarrolló un procedimiento de prueba computarizada para la selección de personal auxiliar en una compañía manufacturera grande.<sup>15</sup> En este caso, ocho componentes de la prueba estaban contruidos para representar el trabajo real desempeñado por personal secretarial, como mantener y desarrollar bases de datos y hojas de cálculo, contestar el teléfono y archivar, y hacer reservaciones de viajes. Para la prueba de procesador de textos, se daba a los solicitantes tres minutos (registrados por la computadora) para escribir tanto texto de una carta como fuera posible; la computadora registraba y corregía el manuscrito.<sup>16</sup>

## Centro de evaluación administrativa

En el **centro de evaluación administrativa** (*management assessment center*) se les pide a los candidatos a puestos gerenciales que se sometan a pruebas donde se toman decisiones en situaciones simuladas, y se califica su desempeño. Por lo común, el tiempo que permanecen en el centro de evaluación es de dos o tres días y participan 10 o 12 candidatos a puestos directivos de administración, quienes realizan tareas reales al respecto (como serían efectuar presentaciones), y están sujetos a la observación de expertos evaluadores. El centro puede ser un salón de conferencias sencillo, aunque a menudo se trata de una habitación especial con espejos, a través de los cuales se observa en un solo sentido para facilitar la observación sin interferencias. Entre los ejemplos de los ejercicios simulados pero reales que se incluyen en un centro de evaluación típico se encuentran los siguientes:

*La bandeja de entrada.* En este ejercicio, el candidato se enfrenta a una acumulación de informes, memorandos, recados de las llamadas telefónicas que recibió, cartas y otra clase de materiales, reunidos en la bandeja de entrada del trabajo simulado que va a desarrollar. Se le pide al candidato que realice las acciones adecuadas respecto de cada uno de los materiales.

*El grupo de análisis sin líder.* A un grupo sin líder se le asigna un tema de análisis y se le pide que llegue a una decisión conjunta. Los evaluadores califican entonces las habilidades interpersonales de cada miembro, su aceptación en el grupo, su capacidad de liderazgo y su influencia individual.

*Presentaciones individuales.* Se evalúan las habilidades de comunicación y de persuasión de un participante al hacer una presentación oral sobre un tema asignado.

La mayoría de los estudios sugieren que los centros de evaluación sirven para predecir el éxito en puestos gerenciales.<sup>17</sup> Por otro lado, el costo de organizar y operar centros así es muy elevado. Por lo tanto, se considera que una revisión rápida de los expedientes del personal con frecuencia sería tan eficiente como el dictamen de un centro de evaluación, en cuanto a predecir qué participantes tendrán éxito.<sup>18</sup>

El análisis de más de 200 centros de evaluación arrojó los siguientes resultados en cuanto a sus prácticas frecuentes: las recomendaciones de los supervisores desempeñan una



función importante respecto de a quiénes se invita a participar; es común que los candidatos recaben poca información acerca del centro de evaluación antes de comenzar; los ejercicios múltiples en general los observan gerentes de línea o de *staff* que fungen como asesores, quienes a menudo siguen programas de capacitación amplios antes de trabajar en un centro; las autoevaluaciones o las evaluaciones que efectúan los compañeros rara vez influyen en las calificaciones de los candidatos; generalmente, los candidatos tienen una hora de retroalimentación oral y un informe escrito después de asistir al centro; los ascensos son la razón principal por la cual se acude al centro; entre las herramientas de evaluación que se suelen utilizar se encuentran la bandeja de entrada y los ejercicios en grupos sin líder.<sup>19</sup>

## 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 prospecto de trabajador; la entrevista es, sin duda, una herramienta indispensable para la administración. 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 con base en las respuestas orales del solicitante”.<sup>20</sup>

### Tipos de entrevista de selección

Se conocen varios tipos de entrevista de selección, por ejemplo, las estructuradas y las no estructuradas. En las no estructuradas, el entrevistador hace las preguntas conforme le vienen a la mente y, en general, no se dispone de un formato que lo guíe. En una entrevista más estructurada, o entrevista dirigida, como la que se muestra en la figura 3.5, las preguntas y quizá también las respuestas aceptables se especifican de antemano, y las respuestas se califican según lo apropiadas que sean.

En general, las entrevistas estructuradas son más válidas, pues, con ellas, a todos los solicitantes se les formulan todas las preguntas necesarias a través de todos los entrevistadores con quienes se reúnen. Esto puede dar consistencia y equidad al proceso. Asimismo, las entrevistas estructuradas ayudan a los entrevistadores sin experiencia a realizar preguntas y dirigir entrevistas fructíferas. Por otro lado, las entrevistas estructuradas no siempre tienen la flexibilidad para explorar asuntos de interés que se presenten.

Las entrevistas también se clasifican de acuerdo con el tipo de preguntas. En entrevistas situacionales los cuestionamientos se centran en la habilidad del candidato para proyectar el comportamiento que tendría en una situación específica.<sup>21</sup> 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 de comportamiento: en ella se pregunta a los entrevistados cómo se comportaron en una situación determinada. Por ejemplo, el entrevistador pregunta: “¿Estuvo alguna vez en una situación en que un subalterno llegara tarde? Si es así, ¿cómo manejó la situación?”

Las entrevistas también se clasifican con base en la forma en que se aplican. Por ejemplo, la mayoría de entrevistas se realizan una por una: 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 solicitante es entrevistado en secuencia por varias personas, antes de que se tome la decisión respecto de la





por cuestiones como la vestimenta o el apretón de manos, las entrevistas telefónicas se centran más en respuestas sustantivas. O los candidatos tal vez —algo sorprendidos por las llamadas inesperadas del reclutador— brinden sencillamente respuestas más espontáneas.<sup>22</sup>

## ¿Qué tan útiles son las entrevistas?

Aun cuando las entrevistas prácticamente son utilizadas por todas las empresas, la evidencia estadística que respalda su validez es contradictoria. Las investigaciones más tempranas dieron a las entrevistas de selección calificaciones bajas en cuanto a confiabilidad y validez.<sup>23</sup> Sin embargo, los estudios recientes indican que la clave para que una entrevista sea útil es la manera en que se aplica. Con base en un estudio sobre la validez de las entrevistas, se garantizan las siguientes conclusiones:

Respecto de la capacidad de predecir el desempeño en un trabajo, las entrevistas situacionales tienen, en promedio, una validez mayor que las de comportamiento.

Las entrevistas estructuradas, independientemente de su contenido, son más válidas que las no estructuradas para predecir el desempeño en el trabajo.

Las entrevistas individuales, sean o no estructuradas, tienen mayor validez que las grupales donde entrevistadores múltiples asignan calificaciones a un mismo concepto.<sup>24</sup>

En resumen, las entrevistas situacionales estructuradas (donde se les pregunta a los candidatos qué harían en una circunstancia específica) realizadas de una por una parecen ser las más fructíferas al predecir el desempeño en el trabajo. No obstante, convertirse en un entrevistador eficaz 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 en las entrevistas

La utilidad de una entrevista llega a verse afectada por varios errores comunes. En la presente sección se describen algunos de ellos, así como sugerencias para evitarlos.

**Los juicios apresurados** Una de las equivocaciones más frecuentes es que los entrevistadores tienden a obtener conclusiones —hacer juicios apresurados— sobre los candidatos durante los minutos iniciales de la entrevista. En realidad, esto suele ocurrir incluso antes de que comience la entrevista, con base en las calificaciones de los exámenes o los datos del currículum.<sup>25</sup>

Para los entrevistados, 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 entrevistado durante los primeros minutos de la entrevista, y aun cuando el encuentro se prolongue más allá de cierto punto, es común que varíen poco sus decisiones. Desde el punto de vista del entrevistador, las conclusiones destacan la importancia que tiene retrasar conscientemente una decisión y mantener la mente abierta hasta que termine la entrevista.

Es común que los entrevistadores decidan en los minutos iniciales, ya sea por el aspecto físico del individuo, o bien, por la semejanza del entrevistado con otras personas: el llamado “amor a primera vista”.

**El énfasis negativo** Llegar a conclusiones apresuradas resulta especialmente problemático por el hecho de que los entrevistadores también tienden a dar un sesgo negativo consistente. A menudo tiene mayor influencia en los entrevistadores la información desfa-

vorable del candidato que la favorable. Por otro lado, es mucho más probable que sus impresiones cambien de favorables a desfavorables que viceversa. En realidad, la mayor parte de las entrevistas son una especie de búsqueda de información negativa.

¿Qué implicaciones tiene lo anterior? Como entrevistador, recuerde mantener la mente abierta y estar alerta frente a la retroalimentación negativa. Como entrevistado, piense que la impresión inicial no se repite. Si se comienza con una primera impresión deficiente, será casi imposible superar durante la entrevista esa primera mala impresión.

**No conocer el puesto que se va a desempeñar** Los entrevistadores que no saben con precisión en qué consiste el puesto, ni qué tipo de candidato es el más conveniente para ocuparlo, con frecuencia toman decisiones basados en estereotipos incorrectos acerca de lo que hace idóneo a un solicitante. Así que comparan en forma errónea a los entrevistados con estereotipos incorrectos. Los estudios al respecto indican que un mayor conocimiento del puesto por parte de los entrevistadores se traduce en mejores entrevistas.<sup>26</sup>

Los entrevistadores deberían saber todo lo posible sobre la naturaleza del puesto para el que realizan la entrevista, y también acerca de los requerimientos humanos (por ejemplo, habilidades interpersonales, conocimiento del trabajo, etc.) que el trabajo demanda.

**La presión para contratar** Estar presionado para contratar disminuye la utilidad de una entrevista. En un estudio, 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 estaban por arriba de esa cuota. Quienes se encontraban por debajo evaluaron a los mismos candidatos mucho mejor que los que estaban por arriba de la cuota.<sup>27</sup>

**El error (contraste) en el orden de los candidatos** El error (o contraste) en el orden de los candidatos significa que el orden en el cual se recibe a los solicitantes afecta la forma en que se les califica. En un estudio, se pidió 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 tal vez lo habría sido de otro modo, ya que por el contraste que se produjo ante los candidatos desfavorables hizo ver mejor al candidato promedio de lo que en realidad era.<sup>28</sup>

**La influencia del comportamiento no verbal** Las calificaciones que asigna un entrevistador pueden estar influidas no sólo por lo que dice el candidato, sino también por la forma en que se comporta o por su apariencia. Por ejemplo, los estudios demuestran que se evalúa más alto a los solicitantes que tienen mayor contacto visual, asentimiento con la cabeza, sonrisas u otros comportamientos no verbales parecidos. Es un hecho que tales comportamientos no verbales a menudo tienen un valor de más del 80 por ciento de la calificación de un solicitante.<sup>29</sup> En un estudio con 99 graduados universitarios, la personalidad del entrevistado, en particular su aparente nivel de extroversión, tuvo una marcada influencia en si continuaba o no con entrevistas posteriores y ofertas de empleo. En parte, esto parece obedecer al hecho de que “los entrevistadores hacen inferencias respecto de la personalidad del solicitante con base en su comportamiento durante la entrevista”.<sup>30</sup>

En un estudio reciente, algunos entrevistadores escucharon el audio de entrevistas y también las observaron en video. Ciertos rasgos vocales (como el titubeo, la rapidez del habla y las pausas del entrevistado) y determinados aspectos visuales (como el atractivo físico, la sonrisa y la postura del cuerpo) se correlacionaban con los juicios del evaluador respecto del hecho de si los entrevistados eran agradables, confiables o tenían credibilidad.<sup>31</sup>

El sexo y el atractivo de un solicitante también desempeñan una función en la opinión del entrevistador.<sup>32</sup> Por ejemplo, en general los estudios sobre el atractivo han descubierto que las personas asignan características más favorables y resultados de vida más exitosos a la gente atractiva.<sup>33</sup> En un estudio de género se descubrió que “aun cuando gerentes femeninos demostraron los mismos comportamientos profesionales avanzados que los hombres, ganaban menos y tenían menores ofrecimientos de oportunidades de cambios profesionales para mejorar”.<sup>34</sup> En otro estudio reciente, se pidió a los sujetos que evaluaran a candidatas para un ascenso de puesto, con base en las fotografías de los aspirantes: los hombres, comparados con las mujeres en igualdad de capacidad, se consideraron más apropiados para ser contratados y con mayores posibilidades de ascender al siguiente nivel ejecutivo; además se prefirió a los candidatas más atractivos, en especial si eran hombres.<sup>35</sup> Un estudio más sugirió que en realidad en ciertos casos es menos probable que las mujeres atractivas reciban ofrecimientos de puestos directivos que las menos atractivas, tal vez porque los entrevistadores asocian erróneamente la belleza con la femineidad, y la femineidad con puestos no directivos.<sup>36</sup>

También la raza ocupa un lugar específico en la opinión del entrevistador. En un estudio se examinaron las diferencias raciales en las calificaciones de entrevistados negros y blancos, cuando éstos aparecieron ante tres grupos de entrevistadores: pánels donde la composición racial era sobre todo negra (75 por ciento negra, 25 por ciento blanca), donde estaba equilibrada en cuanto a raza (50 por ciento blanca, 50 por ciento negra) y donde era predominantemente blanca (75 por ciento blanca, 25 por ciento negra).<sup>37</sup> En los pánels en que predominaban los negros, los evaluadores blancos y negros calificaron en forma similar a los candidatos blancos y negros. Por otro lado, en los pánels integrados sobre todo por blancos, o en los que estaban representados por igual los negros y los blancos, los candidatos blancos obtuvieron calificaciones más elevadas de parte de los entrevistadores blancos, y los candidatos negros recibieron calificaciones más elevadas de los entrevistadores negros.

La estructura de la entrevista atempera el efecto que la raza puede tener. Por ejemplo, en una revisión de 31 estudios se concluyó que las entrevistas estructuradas en promedio generaban diferencias menores entre los entrevistados de grupos minoritarios y entrevistados blancos, que las que se producían con entrevistas no estructuradas.<sup>38</sup> Conclusiones como éstas sugieren varias implicaciones para los entrevistadores. Respecto del comportamiento no verbal (como el contacto visual), en primer lugar, una implicación es que los candidatos que de otro modo lucirían inferiores, pero que se entrenan para “actuar bien” en las entrevistas, con frecuencia reciben mejores calificaciones que los solicitantes más competentes que carecen de habilidades no verbales durante las entrevistas. Por lo tanto, los entrevistadores deben esforzarse mucho para ver más allá del comportamiento y de lo que dice la persona. En segundo lugar, ciertos atributos, como el atractivo físico, el sexo o la raza, llegan a influir en las decisiones del entrevistador. Puesto que tales atributos en general no son relevantes para el desempeño en el puesto, los entrevistadores deben anticipar el impacto potencial de dichos sesgos y estar conscientes de la influencia que pueden tener en las calificaciones que otorgan.

En Latinoamérica, los prejuicios por el sexo, la raza o la religión, entre otros, afectan constantemente a las entrevistas, y por ello las decisiones no son lo suficientemente sólidas; los responsables del reclutamiento que carentes de sensibilidad recurren a la discriminación de etnias y los problemas sociales que no se reconocen a menudo son fuente de futuros movimientos sociales.

Por lo anterior, las empresas que se instalan en Latinoamérica deben establecer planes que prohíban la discriminación, sobre todo de las mujeres y de la gran variedad de etnias.

## Lineamientos para dirigir una entrevista

En general, es posible dirigir una entrevista con mayor eficacia si se siguen los lineamientos que se esbozan en esta sección.

**Planear la entrevista** Se debe comenzar con la revisión de la solicitud y del currículum del candidato, y detectar aquellas áreas con vaguedades o que indiquen fortalezas o debilidades. Se tiene que revisar la especificación del puesto y planear el inicio de la entrevista con un panorama claro de las características del candidato idóneo. De acuerdo con un sondeo, cerca del 39 por ciento de 191 personas que respondieron afirmaron que los entrevistadores estaban mal preparados o desorientados.<sup>39</sup>

Si es posible, hay que utilizar una forma estructurada. Las entrevistas que se basan en guías estructuradas, como la que se muestra en la figura 3.5, por lo general son las mejores.<sup>40</sup> Es recomendable, al menos, escribir las preguntas antes de la entrevista.

La entrevista debe efectuarse en una sala privada, donde no se acepten llamadas telefónicas y las interrupciones sean mínimas.

Asimismo, debe planearse retrasar la decisión. Hay que llevar un registro de la entrevista y revisarlo después. Sólo entonces es conveniente tomar una decisión.<sup>41</sup>

**Mostrar cordialidad** La razón principal de la entrevista es “investigar” al candidato. Para esto, comience por tranquilizar a la persona. Salúdela y comience la entrevista con una pregunta que rompa el hielo, quizá sobre el clima o el tráfico de ese día. Como norma, todos los solicitantes —incluso los no invitados— deben recibir un tratamiento amistoso y cortés, no sólo por razones humanitarias, sino porque la reputación de usted está en juego.

Con puestos técnicos, como el de programador, no considere que pasará mucho tiempo en la entrevista de trabajo hablando de temas *confusos* como los objetivos de la carrera y el trabajo. Un autor menciona que pasó seis horas de entrevistas intensas de trabajo con seis diferentes entrevistadores de Microsoft, sólo para ser conducido con un entrevistador final, quien le pidió escribir un código de programación, que nunca llegó a la entrevista.<sup>42</sup>

Hay que estar pendiente de la condición laboral del solicitante. Por ejemplo, si se entrevista a alguien que está desempleado, quizá esté excesivamente nervioso y tal vez usted deba tomar otras medidas para relajarlo.<sup>44</sup>

**Plantear preguntas** Hay que intentar seguir la guía de la entrevista estructurada o de las preguntas que se escribieron previamente. En la figura 3.6 se presenta un menú de preguntas (como “¿Qué es lo que mejor lo califica a usted para el puesto vacante?”).

Una manera de obtener respuestas más honestas es dejar en claro que se verificarán todas las referencias. Pregunte: “Si me entrevistara con el jefe de usted y él fuera muy honesto conmigo, ¿qué es lo que, según usted, me diría acerca de las fortalezas, las debilidades y el desempeño general que usted tiene?”<sup>45</sup>

En el recuadro *RH en la práctica* se resume algo de lo que se debe y de lo que no se debe hacer al plantear las preguntas.

**Cerrar la entrevista** Hacia el final de la entrevista, deje un tiempo para responder cualquier pregunta que pudiera tener el candidato y, si es adecuado, para solicitar la firma del candidato.

## Qué hacer y qué no hacer durante las entrevistas

- **No** haga preguntas que puedan contestarse sólo con un *sí* o un *no*.
- **No** ponga palabras en la boca del solicitante ni induzca la respuesta que quisiera oír; por ejemplo, con movimientos de cabeza o con sonrisas, si se da la respuesta correcta.
- **No** interrogue al solicitante como si fuera un delincuente, ni tome una actitud de superioridad o de sarcasmo; tampoco sea desatento.
- **No** monopolice la entrevista con divagaciones, ni permita que el candidato domine la entrevista de manera que usted no pueda hacerle todas las preguntas que desea.
- **Plantee** preguntas de respuesta abierta.
- **Escuche** al candidato para animarlo a expresar todo lo que piensa.
- **Destaque** las opiniones y los sentimientos del solicitante repitiendo en forma de pregunta el último comentario que haya hecho (por ejemplo: "¿A usted no le gustó su último trabajo, verdad?").
- **Pida** ejemplos.<sup>43</sup> Si el candidato menciona sus fortalezas y debilidades, continúe con: "¿Cuáles serían algunos ejemplos que demuestren cada una de sus fortalezas?"

1. ¿Trajo su currículum?
2. ¿Qué salario espera ganar?
3. ¿Cuál era el salario en su último empleo?
4. ¿Por qué quiere cambiar de trabajo o por qué dejó el último que tenía?
5. ¿Cuál cree que fue el logro más significativo en su último empleo?
6. ¿Cuántas horas trabaja normalmente a la semana?
7. ¿Qué le gustó y qué le disgustó de su último empleo?
8. ¿Cómo se relacionaba con sus superiores y subalternos?
9. ¿Es exigente con sus subalternos?
10. ¿Cómo evaluaría a la empresa donde trabajó por última vez?
11. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades competitivas?
12. ¿Cuál es su mejor característica para el puesto vacante?
13. ¿Cuánto tiempo le tomará hacer una contribución significativa?
14. ¿Cómo valoraría la posición de esta empresa en cuanto a tamaño, producción y competitividad?
15. ¿Qué es lo que más le interesa del puesto disponible?
16. ¿Cómo estructuraría este puesto o cómo organizaría su departamento?
17. ¿Con qué datos o controles financieros le gustaría contar y por qué?
18. ¿Cómo establecería sus líneas de comunicación primarias tanto internas como externas?
19. ¿Qué le gustaría decirme acerca de usted?
20. ¿Fue un buen estudiante?
21. ¿Se ha mantenido actualizado en su campo? ¿Cómo?
22. ¿Qué hace en su tiempo libre?
23. ¿Cuáles son sus metas profesionales en los siguientes cinco años?
24. ¿Cuáles son sus mayores fortalezas y debilidades?
25. ¿Cuál es su potencial laboral?
26. ¿Cuáles son los pasos que sigue para alcanzar sus metas?
27. ¿Busca tener un negocio propio?
28. ¿Cuánto tiempo planearía estar con nosotros?
29. ¿En qué trabaja(ba) su papá? ¿Y su mamá?
30. ¿En qué trabajan sus hermanos?
31. ¿Ha trabajado antes en un proyecto en equipo y, si es así, qué papel desempeñaba?
32. ¿Participa en actividades cívicas?

FIGURA 3.6 Preguntas que se esperan en una entrevista

33. ¿A qué sociedades profesionales pertenece?
34. ¿Cuál es su estado crediticio?
35. ¿Cuáles son sus aficiones personales? ¿Qué actividades le parecen francamente desagradables?
36. ¿Cómo es un día normal en su vida?
37. ¿Diría que su familia es unida?
38. ¿Qué tan dinámico es usted?
39. ¿Qué lo motiva a trabajar?
40. ¿El dinero es un incentivo fuerte para usted?
41. ¿Prefiere el trabajo de línea o de *staff*?
42. ¿Trabajaría mejor solo o en equipo?
43. ¿En qué se fijaría si tuviera que contratar personal?
44. ¿Ha despedido a alguien alguna vez?
45. ¿Se puede llevar bien con miembros y líderes de un sindicato?
46. ¿Qué piensa de la situación económica y política actual?
47. ¿Cómo afecta a nuestra industria o a su actividad la actual política gubernamental?
48. ¿Firmaría un contrato de trabajo desfavorable?
49. ¿Por qué deberíamos contratarlo?
50. ¿Desea este puesto?

**FIGURA 3.6** (Continuación)

FUENTE: Tomado de *Jobsearch: The Complete Manual for Job Seekers*. Copyright © 1990 H. Lee Rust. Se reproduce con autorización de AMACOM, una división de American Management Association International, Nueva York, NY. Todos los derechos reservados. <http://www.amanet.org>.

## Cuestiones globales en RH

### ¿Lo designaría su empresa como ejecutivo internacional?

Con la creciente globalización de las empresas en nuestros días, existe una alta probabilidad de que a usted lo entrevisten para un puesto donde tenga que pasar algún tiempo en el extranjero. ¿Qué buscan las compañías cuando tratan de identificar ejecutivos internacionales? ¿Piensa usted que reúne las cualidades necesarias? Si quiere saberlo, continúe leyendo.

Un estudio reciente realizado por investigadores del comportamiento de la Universidad del Sur de California arrojó algunas respuestas a dichas preguntas. Los investigadores estudiaron a 838 directivos de niveles bajo, medio y alto en seis empresas internacionales en 21 países, enfocándose en las características del personal gerencial. Específicamente, estudiaron el grado en que las características personales, como la “sensibilidad ante las diferencias culturales”, servirían para distinguir entre los directivos con gran potencial como ejecutivos internacionales y quienes no tenían un potencial tan alto.

En el 72 por ciento de los casos, 14 características personales diferenciaban a los directivos identificados por las empresas como poseedores de un elevado potencial, de aquellos que carecían de él. Para que tenga una idea aproximada de cómo clasificaría usted, revise las 14 características (junto con los ejemplos) que se mencionan en la figura 3.7. En cada una indique (colocando un número en el espacio disponible) si está completamente de acuerdo (número 7), totalmente en desacuerdo (número 1) o si se queda entre dichos extremos (números 6 a 2).

En general, cuanto más alto clasifique para las 14 características, mayor será la probabilidad de que lo identifiquen como poseedor de un elevado potencial como ejecutivo internacional en este análisis.<sup>46</sup> El promedio estaría cercano a 50.



Trate de finalizar todas las entrevistas con un toque positivo. Se le debe informar al solicitante si existe interés en él, y si así fuera, cuál será el paso siguiente. En forma similar, los rechazos deben hacerse con diplomacia (por ejemplo, con una afirmación como ésta: “Aunque sus antecedentes son impresionantes, hay otros candidatos cuya experiencia se acerca más a lo que nosotros buscamos.”) Si se está considerando al solicitante, pero aún no se toma una decisión, hay que decírselo. Si la política de la empresa es informar por escrito a los candidatos de cuál es el estatus de su proceso, será necesario hacerlo pocos días después de la entrevista.

**Revisar la entrevista** Una vez que el candidato se retire, revise sus notas de la entrevista, llene la guía de la entrevista estructurada (si no se hizo durante la entrevista) y repase la entrevista mientras aún está fresca en su mente.

## USO DE OTRAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

---

### Investigación de antecedentes y verificación de referencias

La mayoría de las empresas tratan de verificar los antecedentes y las referencias de los solicitantes de empleo, y existen dos razones para hacerlo: verificar la exactitud de la información que da el candidato, y descubrir posible información de un pasado negativo, por ejemplo, antecedentes penales. Los datos que se verifican con mayor frecuencia son las fechas de los trabajos anteriores, el servicio militar (o su exención), la educación y los de identificación (fecha de nacimiento y domicilio).<sup>47</sup>

La información recabada adquiere muchas formas. La mayoría de las empresas intenta, al menos, verificar el puesto y el salario actuales de un solicitante por vía telefónica con su empleador actual (suponiendo que se le aclaró al candidato que se haría así). Otros llaman a los jefes anteriores y actual para tratar de descubrir más acerca de la motivación de la persona, su competencia técnica y la habilidad para trabajar con otros.

**Eficacia de la verificación de referencias** Si se maneja en forma adecuada, la verificación de referencias es una manera económica y directa de confirmar la información real (como los puestos actual y anteriores) relacionados con los solicitantes. Sin embargo, la verificación de referencias también llega a ser contraproducente. En pocas palabras, no es fácil para quien da una referencia negativa demostrar que la mala recomendación de un solicitante sea cierta. El solicitante rechazado, entonces, tiene varias opciones legales, y hasta podría demandar a quien dio la referencia por difamación de honor, lo cual inhibe comprensiblemente a los empleadores y jefes anteriores de dar referencias honestas.<sup>48</sup>

No es sólo por temor a las consecuencias legales lo que conlleva a dar una referencia inútil o errónea. Muchos jefes no desean reducir las oportunidades para conseguir empleo de sus trabajadores anteriores; otros tal vez den buenas recomendaciones de un individuo incompetente si eso los libra de él. Por lo tanto, aun cuando se verifiquen las referencias por vía telefónica, se debe tener cuidado de hacer las preguntas correctas y juzgar si las respuestas son evasivas y, si es así, por qué.

La verificación de las referencias se convierte en una herramienta relativa y no definitiva en el proceso de selección, pues es difícil que una persona dé referencias negativas de otra, especialmente cuando la salida de un trabajador se debe a muchas circunstancias. No obstante también es cierto que algunos individuos con pocos escrúpulos utilizan dicha oportunidad para causarle daños a otros.

ESCALA	EJEMPLO
Sensibilidad ante las diferencias culturales	Cuando trabaja con gente de otras culturas, se esfuerza por comprender sus puntos de vista.
Conocimiento del negocio	Tiene una comprensión sólida de nuestros productos y servicios.
Valor para fijar su posición	Desea establecer su posición en distintos temas.
Destaca las cualidades de la gente	Posee un talento especial para tratar con la gente.
Actúa con integridad	Puede confiarse en que dirá la verdad sin importar las circunstancias.
Es analítico	Sabe identificar la parte más importante de un problema o de un asunto complejo.
Se orienta al éxito	Demuestra claramente su compromiso con el éxito de la empresa.
Acepta riesgos	Toma riesgos personales y de negocios.
Utiliza la retroalimentación	Modifica sus opiniones por efecto de la retroalimentación.
Es cosmopolita	Disfruta el desafío de trabajar en países distintos del suyo.
Busca oportunidades para aprender	Acepta la ventaja de las oportunidades para hacer cosas nuevas.
Está abierto a la crítica	Parece frágil, como si la crítica pudiera destruirlo.*
Busca la retroalimentación	Pide retroalimentación aun cuando otros sean reticentes a brindarla.
Es flexible	No lo afectan las cuestiones que no puede cambiar cuando algo no sale bien.

\*Calificación inversa.

**FIGURA 3.7** Características que distinguen a los ejecutivos internacionales exitosos

FUENTE: Tomado de "Early Identification of International Executive Potential" por Gretchen Spreitzer, Morgan McCall Jr. y Joan Mahoney, *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 1 (febrero de 1997). Copyright © 1997 por la American Psychological Association. Adaptado con autorización.

**Hacer más eficiente la verificación de referencias** Se pueden tomar, al menos, dos medidas para que la verificación de las referencias sea más productiva. En primer lugar, utilizar un formato estructurado como el de la figura 3.8, el cual ayuda a que no se pasen por alto preguntas importantes. En segundo, usar las referencias que da el solicitante sólo como fuente de otras referencias que conozcan su desempeño. Así, se preguntaría a cada referencia del candidato: "¿Me indicaría, por favor, el nombre de otra persona que podría estar familiarizada con el desempeño del solicitante?" De ese modo, se comienza a obtener información de referencias que serían más objetivas, ya que no fueron citadas en forma directa por el candidato. Algunos expertos sugieren establecer contacto, por lo menos, con dos supervisores, dos compañeros de trabajo y dos subalternos de cada trabajo previo del solicitante, con la finalidad de tener un panorama confiable de éste.<sup>49</sup> Además, plantee preguntas abiertas, por ejemplo: "¿Cuáles son las necesidades del solicitante para desarrollar su trabajo?", con el objetivo de que las personas que dan las referencias aporten mayor información sobre el candidato.<sup>50</sup>

## ENTREVISTA PERSONAL O TELEFÓNICA

- EMPLEADOR ANTERIOR
- REFERENCIA

COMPAÑÍA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
NOMBRE DE LA PERSONA CONTACTADA		PUESTO O CARGO
1. DESEO VERIFICAR ALGUNOS DATOS OFRECIDOS POR (LA SRITA., LA SRA., EL SR.) QUE SOLICITA EMPLEO EN NUESTRA COMPAÑÍA. ¿CUÁNDO TRABAJÓ PARA SU EMPRESA?		
	DE	A
2. ¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZABA EN EL PUESTO?		
	AL PRINCIPIO	
	AL FINAL	
3. AFIRMA QUE GANABA \$_____ CUANDO DEJÓ SU EMPRESA, ¿ES CORRECTO?		
	SÍ	NO \$
4. ¿QUÉ PENSABAN SUS SUPERIORES DE ESTA PERSONA? _____ ¿QUÉ PENSABAN SUS SUBALTERNOS? _____		
5. ¿TENÍA RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN?		
	SÍ	NO
(SI ES ASÍ) ¿CÓMO LA DESEMPEÑABA? _____		
6. ¿CUÁNTO EMPEÑO PONÍA EN EL TRABAJO? _____		
7. ¿CÓMO SE RELACIONABA CON LOS DEMÁS? _____		
8. ¿CUÁL FUE SU REGISTRO DE ASISTENCIA?		
	¿DE PUNTUALIDAD?	
9. ¿CUÁLES FUERON LAS RAZONES DE SU SALIDA? _____		
10. ¿LO RECONTRATARÍA OTRA VEZ? (SI NO) ¿POR QUÉ?		
	SÍ	NO
11. ¿TUVO PROBLEMAS FAMILIARES, FINANCIEROS O PERSONALES QUE INTERFERIERAN CON SU TRABAJO?		
	SÍ	NO
12. ¿BEBÍA O JUGABA EN EXCESO?		
	SÍ	NO
13. ¿CUÁLES SON SUS PUNTOS FUERTES? _____		
14. ¿CUÁLES SON SUS PUNTOS DÉBILES? _____		
_____		
COMENTARIOS: _____		
_____		

**FIGURA 3.8** Formato de entrevista personal o telefónica

FUENTE: Adaptado con autorización del editor de *Book of Employments Forms*, American Management Association.

## Preguntas para verificar referencias

### Datos

- ¿Cuáles fueron las fechas de empleo del candidato?
- ¿Cuál era el puesto del candidato?
- ¿Cuáles eran las responsabilidades generales del candidato?
- ¿Cuál era su relación con el candidato (colega, subalterno, jefe)?
- ¿Desde cuándo conoce al candidato?

### Sobre el trabajo

- ¿Cómo describiría la calidad del trabajo del candidato? ¿Puede dar algunos ejemplos? (Para los jefes) ¿En qué áreas de desempeño tuvo que trabajar para fortalecerlas?
- ¿Qué diría de las fortalezas del candidato?
- ¿Qué diría de las debilidades del candidato?
- ¿Cómo se compararía el trabajo del candidato con el de otros que hacían la misma actividad?
- ¿En qué clase de ambiente trabajaba el candidato?
- ¿Qué contribuciones piensa usted que hizo el candidato a su compañía o departamento?
- ¿Cómo describiría la habilidad del candidato para comunicarse?
- ¿Cómo maneja el candidato las presiones y fechas de entrega?
- ¿Qué tan bien se relaciona el candidato con sus compañeros de trabajo?
- ¿Cómo se relaciona el candidato con los directivos?
- ¿Qué tan bien supervisa el candidato a otras personas? ¿Me puede dar su impresión sobre el estilo de administración del candidato? Describa el éxito del candidato al motivar a sus subalternos.
- ¿Cómo maneja el candidato situaciones conflictivas?
- Con base en el desempeño del candidato en su compañía, ¿piensa usted que sería bueno en el puesto para el que lo estamos considerando?
- ¿Qué motiva al candidato? ¿Qué tan ambicioso es?

### En resumen

- ¿Por qué dejó el candidato su empresa?
- ¿Volvería a contratarlo?
- ¿Recomendaría al candidato para este tipo de puesto?
- ¿Para qué tipo de trabajo está capacitado el candidato?
- ¿Hubo algún problema serio con el candidato que necesitaríamos saber antes de tomar la decisión de contratarlo?
- ¿Tiene información adicional que quiera compartir con nosotros acerca del candidato?

FIGURA 3.9 Preguntas para verificar referencias

FUENTE: Carolyn Hirschman, "The Whole Truth", *HRMagazine*, junio de 2000, p. 88.

Las compañías que contestan las solicitudes de referencias deben asegurarse de que únicamente las den los gerentes autorizados. Los trabajadores pueden emprender acciones legales por referencias difamatorias. Incluso existen compañías que, por una tarifa económica, llaman a empresas anteriores de quienes sus ex trabajadores sospechan que dan malas referencias y buscan beneficiarse de eso. Un supervisor, al describir a un ex empleado municipal, manifestó que "usaba palabras altisonantes, era incompetente y que casi tenía a la ciudad de rodillas".<sup>51</sup> En la figura 3.9 se resumen algunas preguntas útiles para verificar las referencias.

**Uso de servicios de información antes de la contratación** Las bases de datos computarizadas han hecho más fácil verificar los antecedentes de los candidatos. Como resultado, han proliferado los servicios de información previos a la contratación, que utilizan bases de datos para almacenar grandes cantidades de información sobre aspectos como el historial salarial y de crédito de los trabajadores, así como sus antecedentes penales. Las

empresas recurren cada vez más a tales servicios de información para tomar mejores decisiones en la selección de personal.

## Pruebas de honestidad

**Pruebas con lápiz y papel** La eliminación del polígrafo como instrumento de investigación ha impulsado un floreciente mercado de otras herramientas para probar la honestidad. Los exámenes de honestidad con lápiz y papel son pruebas psicológicas diseñadas para predecir la proclividad de un solicitante a la deshonestidad y a otras actitudes contra la productividad.<sup>52</sup> La mayoría de tales pruebas miden actitudes relacionadas con aspectos como la tolerancia hacia individuos que roban, la aceptación de argumentos para el hurto y la admisión de actividades relacionadas con el robo.

Aunque al inicio los psicólogos se preocuparon por la proliferación de pruebas de honestidad con lápiz y papel, varios estudios recientes apoyan la validez de dichas herramientas de selección.<sup>53</sup> Un estudio se centró en 111 empleados contratados por una cadena importante de tiendas de ventas al menudeo, para laborar en sus tiendas o en bombas despachadoras de gasolina.<sup>54</sup> Las fugas se estimaron en el 3 por ciento de las ventas, y se creyó que el robo interno constituía parte importante de este porcentaje. Los investigadores descubrieron en ese estudio que las calificaciones de una prueba de honestidad predecían con éxito el robo, medido como el despido por robo. Una revisión a gran escala del uso de tales pruebas para medir honestidad, integridad, conciencia, dependencia, veracidad y confiabilidad concluyó recientemente que el “patrón de hallazgos” en cuanto a la utilidad de las pruebas “sigue siendo consistentemente positivo”.<sup>55</sup>

## RH en la práctica

### Detección de la deshonestidad

**Plantee preguntas difíciles.**<sup>56</sup> Dentro de los límites previstos por la ley, usted puede hacer preguntas directas en la entrevista cara a cara. Por ejemplo, dice un experto que no hay nada incorrecto en preguntar al solicitante: “¿Alguna vez ha robado a una empresa?” Otras preguntas que se pueden hacer son: “¿Recientemente ha tenido algún otro empleo que no consideró en la solicitud? ¿Lo han despedido o le han pedido que deje un empleo? ¿Qué razones le dieron sus anteriores jefes para pedirle que se fuera? ¿Lo sancionaron o le llamaron la atención sus anteriores jefes respecto de su ausentismo o impuntualidad? ¿Hay algún dato de su solicitud que sea inexacto o falso?”

**Más que hablar, escuche.** Deje que el solicitante hable de manera que usted aprenda tanto como sea posible de él.

**Verifique todas las referencias.** Revise sin excepción las referencias personales y laborales.

**Considere el uso de una prueba con lápiz y papel.** Considere el uso tanto de pruebas de honestidad con lápiz y papel como de pruebas psicológicas, como parte de su política para investigar la honestidad.

**Pruebas de uso de drogas.** Diseñe un programa de pruebas de uso de drogas y ofrezca al solicitante una copia de su política.

**Realice búsquedas.** Establezca una política de búsqueda e incautación. Déle a cada solicitante una copia de la política y pídale que firme en otra. La política debe establecer que pueden revisarse en forma rutinaria todas las gavetas, los escritorios y mobiliario que sean propiedad de la empresa.

En la práctica, para detectar a los candidatos deshonestos no sólo se utilizan pruebas con lápiz y papel, sino un procedimiento amplio de investigación que incluye la verificación de referencias y las entrevistas. Un experto sugiere las etapas que se presentan en el recuadro anterior de *RH en la práctica*.

## Grafología

El uso de la grafología (análisis de la escritura a mano) se basa en el supuesto de que los rasgos básicos de la personalidad de quien escribe se expresan en su escritura. Así, el análisis de la escritura a mano tiene cierta similitud con las pruebas proyectivas de personalidad.

Aunque algunos autores estiman que más de 1,000 compañías de Estados Unidos utilizan el análisis de la escritura para evaluar a los solicitantes de empleo para ciertas posiciones estratégicas, la validez de dicho análisis es cuestionable, por decir lo menos.<sup>57</sup> En general, la evidencia sugiere que la grafología no predice el desempeño en el trabajo.<sup>58</sup>

## Exámenes médicos

Es frecuente que los exámenes médicos constituyan la siguiente fase en el proceso de selección, y se requieren por diversas razones. Dichos exámenes sirven para confirmar que el solicitante califica para los requerimientos físicos del puesto y para descubrir restricciones médicas que deban tomarse en cuenta al colocar al solicitante. Por supuesto, el examen también llega a detectar enfermedades transmisibles cuyo padecimiento debe notificarse al individuo.

## Investigación por drogas

El abuso de drogas constituye un serio problema en el trabajo.<sup>59</sup> La Cámara de Comercio de Estados Unidos estima que el uso de drogas y alcohol por parte de los trabajadores cuesta a las empresas estadounidenses más de 60 mil millones de dólares al año por disminución de la productividad, aumento de accidentes, incremento de prestaciones por enfermedad y reclamaciones más elevadas de indemnización de los trabajadores.<sup>60</sup>

Por lo tanto, cada vez con mayor frecuencia las organizaciones realizan pruebas para detectar el uso de drogas. La práctica más común consiste en examinar a los nuevos solicitantes justo antes de contratarlos formalmente. Muchas compañías también hacen pruebas a sus trabajadores en activo cuando sospechan que están utilizando drogas después de un accidente de trabajo, o en presencia de síntomas evidentes en el comportamiento, o por la impuntualidad crónica o el ausentismo elevado. Algunas empresas aplican, al azar o en forma periódica, pruebas para detectar el consumo de drogas; mientras que otras solicitan que se realicen las pruebas cuando se transfiere o se promueve un empleado a una posición nueva.<sup>61</sup> Casi todos (96 por ciento) los empleadores que efectúan las pruebas utilizan muestras de orina.<sup>62</sup> Por desgracia, las pruebas no indican con certeza los niveles reales de consumo.<sup>63</sup> Si bien las pruebas de aliento y sangre para detectar alcohol, como aquellas que se realizan en las carreteras a conductores ebrios, se correlacionan estrechamente con niveles de consumo, las pruebas de orina y sangre para otras drogas sólo indican si hay residuos de la droga: no pueden medir ni el nivel de consumo ni el grado de adicción.<sup>64</sup>

Por lo tanto, los exámenes de drogas llevan a varias conclusiones. Sin evidencia sólida que vincule los niveles de droga en la sangre o la orina con el consumo, algunas personas argumentan que las pruebas violan el derecho de los ciudadanos a la vida privada y a un

proceso justo, y que los procedimientos en sí mismos son degradantes y una intrusión inaceptable. Otras argumentan que si alguien consume drogas en sus horas de descanso podría identificarse con las pruebas en el lugar de trabajo, aunque eso tiene poca o ninguna relevancia para el trabajo en sí.<sup>65</sup> Además, como señala un abogado: “No es raro que los trabajadores se quejen de que los exámenes de drogas violan sus derechos a la privacidad que otorga la legislación o, en algunos estados, un reglamento estatal o un artículo constitucional.”<sup>66</sup>

¿Qué se debe hacer cuando un candidato da positivo en un examen? La mayoría de las compañías no contratan a esos candidatos, y unas cuantas despiden de inmediato a los trabajadores cuyos resultados sean positivos.<sup>67</sup> Sin embargo, los trabajadores en activo disponen de mayores recursos legales si son despedidos y, por lo tanto, debe decirse la razón de su salida, sobre todo si fue por un resultado positivo en una prueba de detección de consumo de drogas.<sup>68</sup> Más aún cuando el trabajo se relaciona con cuestiones de seguridad.

## REPASO

---

### Resumen

1. En este capítulo se analizaron diversas técnicas para investigar y seleccionar a los candidatos a un puesto. La primera de las cuales es una prueba.
2. La validez de una prueba responde la pregunta: “¿Qué mide esta prueba?” La validez de criterio significa demostrar que aquellos que contestan bien la prueba realizarán bien el trabajo. La validez de contenido se demuestra haciendo evidente que la prueba constituye una muestra justa del contenido del trabajo.
3. Desde una perspectiva psicológica, el término *confiabilidad* siempre significa consistencia. Una forma de medir la confiabilidad es aplicar la misma prueba (u otras equivalentes) a los mismos individuos en dos momentos distintos. O bien, se podría centrar en la consistencia interna, comparando las respuestas con conceptos más o menos equivalentes de la misma prueba.
4. Existen muchos tipos de pruebas de selección de personal: de inteligencia, de capacidad física, de logros, de habilidades, de inventarios de intereses y de personalidad.
5. En el marco legal, una empresa debería ser capaz de demostrar que sus pruebas sí predicen el éxito o el fracaso en el trabajo. Generalmente, esto requiere un estudio de validación predictiva, aunque suelen aceptarse otros medios de validación.
6. Los centros de evaluación administrativa (*management assessment centers*) constituyen un instrumento de investigación que somete a los candidatos a una serie de ejercicios de la vida real. Un grupo de expertos observan su desempeño y lo evalúan, luego verifican sus calificaciones con la observación de los participantes cuando vuelven a sus trabajos. Ejemplos de estos ejercicios de la vida real incluyen un juego de simulación de negocios, el ejercicio de la bandeja de entrada y las discusiones en grupo.
7. Varios factores y problemas llegan a disminuir la utilidad de una entrevista: tomar decisiones prematuras, tolerar que predomine la información desfavorable, desconocer las necesidades del puesto, estar bajo presión para contratar, el orden en que se entrevista a los candidatos y el comportamiento no verbal.
8. Las cinco fases de una entrevista incluyen planeación, establecimiento de un ambiente cordial, preguntas al candidato, cierre de la entrevista y revisión de los datos.
9. Una vez seleccionado y contratado el nuevo personal, hay que capacitarlo. En el siguiente capítulo se estudiará la capacitación.



## Conceptos clave

centros de evaluación  
administrativa  
confiabilidad

entrevista  
validez de contenido  
validez de criterio

validez de la prueba

## Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Explique cuál es el significado de los términos *confiabilidad* y *validez*. ¿Cuál es la diferencia entre ambas? ¿En qué aspectos son similares?
2. Escriba un breve ensayo donde analice algunas de las consideraciones éticas y legales de las pruebas.
3. Mencione algunos ejemplos de cómo utilizar los inventarios de intereses para mejorar la selección de personal. Al hacerlo, sugiera ejemplos de intereses ocupacionales que usted crea factible que predigan el éxito en varias ocupaciones, incluidas las de profesor universitario, contador y programador de computadoras.
4. ¿Por qué es importante investigar los antecedentes antes de contratar a un solicitante? ¿Cómo lo haría usted?
5. ¿Para qué clase de trabajo piensa usted que son más adecuadas las pruebas computarizadas? ¿Por qué?
6. Realice una presentación breve cuyo título sea “Cómo ser un entrevistador eficaz”.
7. Haga un breve análisis y dé ejemplos de por lo menos cinco errores comunes que se cometen durante las entrevistas. ¿Qué recomendaría para evitarlos?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

---

### Estudio de caso: el investigador inflexible

Todo el que conoce a Mario Rosas sabe que se trata de un empresario muy estricto para investigar a los solicitantes de empleo para su firma. Su empresa, localizada en una ciudad grande del noroeste, brinda asesoría sobre planeación financiera a clientes prósperos, vende seguros y diseña planes de pensión para individuos y negocios. La gama de clientes de su compañía va desde profesionistas, como doctores y abogados, hasta propietarios de negocios, que son gente bastante complicada en asuntos financieros y muy ocupada. Los clientes esperan asesoría exacta que se exprese con claridad y de manera expedita. Es un hecho que la empresa de Mario Rosas no puede ser mejor que los asesores financieros con que cuenta.

Rosas siempre se ha considerado algo autocrático. La necesidad de ser muy selectivo con quienes contrata lo ha llevado a ser extremadamente cuidadoso en la forma de investigar a sus solicitantes de trabajo. Es seguro que algunos de sus métodos son irreprochables. Por ejemplo, pide 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 es eficaz.

No obstante, por otro lado sus métodos de *investigación inflexibles* resultan problemáticos. Por ejemplo, Rosas pide que todos los solicitantes realicen una prueba sobre honestidad, que 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 los que él llama *indeseables potenciales*. Sin que los solicitantes 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 y de infracciones de tránsito.

### Preguntas

1. ¿Qué problemas legales enfrentaría Rosas como resultado de los métodos actuales de investigación de antecedentes que efectúa su empresa? ¿Qué medidas le sugeriría para solucionar tales problemas?
2. Con lo que usted sabe del negocio de Rosas, redacte una propuesta de dos cuartillas, donde describa un programa de prueba y selección de personal para la compañía de Mario Rosas. Señale, en pocas palabras, el tipo 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.

### Ejercicio vivencial

**Propósito:** Los objetivos de este ejercicio son:

1. Adquirir práctica en el desarrollo de un formato de entrevista estructurada.
2. Adquirir práctica en el uso de dicho formato.

**Conocimientos necesarios:** El lector debe estar familiarizado con los problemas durante las entrevistas que se analizaron en el capítulo, y con el ejemplo del formato de entrevista estructurada que se muestra en la figura 3.5.

#### **Cómo realizar el ejercicio/Instrucciones:**

1. Forme equipos de cuatro o cinco estudiantes, uno de los cuales será el entrevistado, y los otros, en conjunto, desarrollarán el formato de entrevista estructurada y entrevistarán al primer estudiante.
2. Instrucciones para el *entrevistado*. Por favor, no lea el ejercicio más allá de este punto (puede salir del aula durante unos minutos).
3. Instrucciones para los *entrevistadores*. Ustedes serán los gerentes de una planta y tienen que entrevistar, en una hora, a los candidatos al puesto de jefe de procesamiento de datos. Cada uno de ustedes hará su mejor esfuerzo para usar un formato de entrevista estructurada, de manera que ahora tienen una reunión de media hora, aproximadamente, para desarrollarlo con base en la descripción del puesto que se indica en la figura 2.3 (pág. 37). (*SUGERENCIA:* Comiencen por hacer una lista de las habilidades más relevantes y, luego, clasifiquenlas por orden de importancia en una escala de cinco puntos. Después, usen las habilidades con alta calificación en el formato de entrevista.)
4. Tan pronto como se haya terminado el formato de entrevista estructurada, llamen al entrevistado y explíquenle que es candidato al puesto y que ustedes (a quienes el candidato reportará si es contratado) son gerentes de planta, y que quizá uno o más programadores lo entrevistarán en grupo. Le pueden entregar al entrevistado un resumen de su formato de trabajo.

A continuación, entrevisten al candidato, y cada entrevistador tomará notas por separado en su copia de formato de entrevista estructurada. Cada uno hará preguntas por turno.

Después de la entrevista, analicen las preguntas siguientes en equipo. Con base en las notas de cada entrevistador, ¿qué tan similares fueron sus percepciones de las respuestas del candidato? ¿Todos estuvieron de acuerdo con el potencial del candidato para el puesto? ¿Planteó el candidato preguntas interesantes a sus entrevistadores? ¿Algunos de los entrevistadores sacaron conclusiones precipitadas sobre el candidato?



Para los ejercicios en Internet, actualizaciones al material de este capítulo y otras actividades, visite el sitio Web de Dessler en

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

## NOTAS

---

1. "Employer Sued for Not Disclosing Worker's Past", *BNA Bulletin to Management* (7 de septiembre de 1995): 281.
2. Véase, por ejemplo, Ann Marie Ryan y Marja Lasek, "Negligent Hiring and Difamation: Areas of Liability Related to Pre-employment Inquiries", *Personnel Psychology* 44, núm. 2 (verano de 1991): 293-319.
3. Leona Tyler, *Tests and Measurements* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1971), p. 25.
4. Robert M. Guion, "Changing Views for Personnel Selection Research", *Personnel Psychology* 40, núm. 2 (verano de 1987): 199-213.
5. Anne Anastasi, *Psychological Patterns* (Nueva York: Macmillan, 1968), reimpresso en W. Clay Hamner y Frank Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel* (Chicago: St. Clair Press, 1974): 102-109.
6. "Workers Find Employment Less of a Test as the Use of Medical, Psych Exams Subsidies", *BNA Bulletin to Management* (24 de agosto de 2000): 265-266.
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): 969-974.
8. Véase, 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): 694-704; y Jesús Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 1 (1997): 30-43.
9. Murray Barrick y Michael Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis", *Personnel Psychology* 44, núm. 1 (primavera de 1991): 1-26. Véase 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): 639-655.
10. Charles Sarchione *et al.*, "Prediction of Dysfunctional Job Behaviors Among Law-Enforcement Officers", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 6 (1998): 904-912.
11. 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): 67-68.
12. Brian Niehoff y Robert Paula, "Causes of Employee Theft and Strategies that HR Managers Can Use for Prevention", *Human Resource Management* 39, núm. 1 (primavera de 2000): 51-64. Véase también Andrew Vinchur *et al.*, "A Meta Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 4 (1998): 586-597. Para una muestra de las pruebas de empleo disponibles, véase, por ejemplo, "Introduction to 1999 Testing and the Employee Survey Matrix", *HRMagazine* (febrero de 1999): 153-167.
13. "Can Testing Prevent Violence?", *Bulletin to Management* (28 de noviembre de 1996): 384.
14. Kathryn Tyler, "Put Applicants' Skills to the Test", *HRMagazine* (enero de 2000): 75-79.
15. Neal Schmitt *et al.*, "Computer-Based Testing Applied to Selection of Secretarial Candidates", *Personnel Psychology* 46 (1991): 149-165.

16. Randall Overton *et al.*, "The Pen-Based Computer as an Alternative Platform for Test Administration", *Personnel Psychology* 49 (1996): 455-464.
17. Por ejemplo, véase Ahron Tziner *et al.*, "A Four Year Validation Study of an Assessment Center in a Financial Corporation", *Journal of Organizational Behavior* 14 (1993): 225-237.
18. Phillip Lowry, "Selection Methods: Comparison of Assessment Centers with Personnel Records' Evaluations", *Public Personnel Management* 23, núm. 3 (otoño de 1994): 383-394.
19. Annette Spychalski *et al.*, "A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States", *Personnel Psychology* 50 (1997): 83.
20. Michael McDaniel *et al.*, "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 79, núm. 4 (1994): 599.
21. *Ibid.*, p. 601. Véase también Steven Maurer, "The Potential of the Situational Interview: Existing Research and Unresolved Issues", *Human Resource Management Review* 7, núm. 2 (verano de 1997): 185-201.
22. "Phone Interviews Might Be the Most Telling, Study Finds", *BNA Bulletin to Management* (septiembre de 1998): 273.
23. Véase, por ejemplo, M. M. Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research", *Personnel Psychology* 42 (1989): 691-726.
24. El análisis sobre la validez y estas conclusiones se basan en McDaniel *et al.*, "The Validity of Employment Interviews", pp. 607-610.
25. *Ibid.*, p. 608.
26. Don Langdale y Joseph Weitz, "Estimating the Influence of Job Information on Interviewer Agreement", *Journal of Applied Psychology* 57 (1973): 23-27.
27. R. E. Carlson, "Selection Interview Decisions: The Effects of Interviewer Experience, Relative Quota Situation, and Applicant Sample on Interview Decisions", *Personnel Psychology* 20 (1967): 259-280.
28. R. E. Carlson, "Effects of Applicant Sample on Ratings of Valid Information in an Employment Setting", *Journal of Applied Psychology* 54 (1970): 217-222.
29. Véase, por ejemplo, T. V. McGovern y H. E. Tinsley, "Interviewer Evaluations of Interviewees' Nonverbal Behavior", *Journal of Vocational Behavior* 13 (1978): 163-171. Véase también Scott Fleischmann, "The Messages of Body Language in Job Interviews", *Employee Relations* 18, núm. 2 (verano de 1991): 161-176.
30. David Caldwell y Jerry Burger, "Personality Characteristics of Job Applicants and Success in Screening Interviews", *Personnel Psychology* 51 (1998): 119-136.
31. 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): 968-984.
32. Véase, por ejemplo, Madelaine Heilmann y Lewis Saruwatari, "When Beauty Is Beastly: The Effects of Appearance and Sex on Evaluation of Job Applicants for Managerial and Nonmanagerial Jobs", *Organizational Behavior and Human Performance* 23 (junio de 1979): 360-370; y Cynthia Marlowe, Sondra Schneider y Carnot Nelson, "Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 1 (1996): 11-21.
33. Marlowe *et al.*, "Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions", p. 11.
34. *Ibid.*, p. 11.
35. *Ibid.*, p. 18.
36. Heilmann y Saruwatari, "When Beauty Is Beastly", pp. 360-372.
37. 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): 178-186.

38. Alan Huffcutt y Philip Roth, "Racial Group Differences in Employment Interview Evaluations", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 2 (1998): 179-189.
39. "The Tables Have Turned", *American Management Association International* (septiembre de 1998): 6.
40. Carlson, "Selection Interview Decisions", pp. 259-280.
41. William Tullar, Terry Mullins y Share Caldwell, "Effects of Interview Length and Applicant Quality of Interview Decision Time", *Journal of Applied Psychology* 64 (diciembre de 1979): 669-674. Véase también Tracy McDonald y Milton Hakel, "Effects of Applicant Race, Sex, Suitability, and Answers on Interviewers Questioning Strategy on Ratings", *Personnel Psychology* 38, núm. 2 (verano de 1985): 321-334.
42. Ellen McCarty, "It's Not a Job Interview, It's a Subculture", *Fast Company* (agosto de 2000): 46-50.
43. Panel Kaul, "Interviewing Is Your Business", *Association Management* (noviembre de 1992): 29. Véase también Nancy Woodward, "Asking for Salary Histories", *HRMagazine* (febrero de 2000): 109-112. Reunir información acerca de dimensiones específicas de la entrevista, como sociabilidad, responsabilidad e independencia (del mismo modo que se hace en las entrevistas estructuradas), puede mejorar la exactitud de la entrevista, por lo menos para trabajos complicados. Véase Yoza Ganzach *et al.*, "Making Decisions from an Interview: Expert Measurement and Mechanical Combination", *Personnel Psychology* 53 (2000): 1-20; y Paul Falcone, "Five Questions", *HRMagazine* (febrero de 2000): 129-135.
44. Edwin Walley, "Successful Interviewing Techniques", *The CPA Journal* (septiembre de 1993): 70.
45. "Looking to Hire the Very Best? Ask the Right Questions. Lots of Them", *Fortune* (21 de junio de 1999): 192-194.
46. Gretchen Spreitzer, Morgan McCall, Jr. y Joan Mahoney, "Early Identification of International Executive Potential", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 1 (febrero de 1997): 6-29. Copyright © 1997 por la American Psychological Association. Adaptado con autorización.
47. *Ibid.*, p. 6.
48. Por ejemplo, véase Lawrence Dube, Jr., "Employment References and the Law", *Personnel Journal* 65, núm. 2 (febrero de 1986): 87-91. Véase también Mickey Veich, "Uncover the Resume Ruse", *Security Management* (octubre de 1994): 75-76.
49. Howard Fischer, "Select the Right Executive", *Personnel Journal* (abril de 1989): 110-114.
50. "Getting Applicant Information Difficult but Still Necessary", *BNA Bulletin to Management* (5 de febrero de 1999): 63.
51. "Undercover Callers Tipoff Job Seekers to Former Employers' Negative References", *BNA Bulletin to Management* (27 de mayo de 1999): 161.
52. John Jones y William Terris, "Post-Polygraph Selection Techniques", *Recruitment Today* (mayo/junio de 1989): 25-31.
53. Para un análisis de las salvedades, véase, por ejemplo, Kevin Murphy, "Detecting Infrequent Deception", *Journal of Applied Psychology* 72, núm. 4 (noviembre de 1987): 611-614.
54. 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): 1097-1108.
55. Paul Sackett y James Wanek, "New Developments in the Use of Measures of Honesty, Integrity, Conscientiousness, Dependability, Trustworthiness, and Reliability for Personnel Selection", *Personnel Psychology* 49 (1996): 821.
56. Con base en Commerce Clearing House, *Ideas and Trends* (29 de diciembre de 1988): 222-223. Véase también Bureau of National Affairs, "Diving Integrity Through Interview", *Bulletin to Management* (4 de junio de 1987): 184.
57. Véase, por ejemplo, Gershon Ben-Shakhar *et al.*, "Can Graphology Predict Occupational Success? Two Empirical Studies and Some Methodological Ruminations", *Journal of Applied Psychology* 71, núm. 4 (noviembre de 1986): 645-653.

58. Anthony Edwards, "An Experiment to Test the Discrimination Ability of Graphologists", *Personality and Individual Differences* B, núm. 1 (enero de 1992): 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): 3856.
59. Se analiza en Scott MacDonald, Samantha Wells y Richard Fry, "The Limitations of Drug Screening in the Workplace", *International Labor Review* 132, núm. 1 (1993): 99.
60. Ian Miners *et al.*, "Put Drug Detection to the Test", *Personnel Journal* 66, núm. 8 (agosto de 1987): 191-197.
61. MacDonald *et al.*, "The Limitations of Drug Screening in the Workplace", p. 98.
62. Eric Greenberg, "Workplace Testing: Who's Testing Whom?", *Personnel* (mayo de 1989): 39-45.
63. MacDonald *et al.*, "The Limitations of Drug Screening in the Workplace", pp. 102-104.
64. *Ibid.*, p. 103.
65. *Ibid.*, pp. 105-106.
66. Ann O'Neill, "Legal Issues Presented by Hair Follicle Testing", *Employee Relations Today* (invierno de 1991-1992): 411-415.
67. Eric Greenberg, "Workplace Testing: Results of a New AMA Survey", *Personnel* (abril de 1988):40.
68. Michael McDaniel, "Does Pre-employment Drug Use Predict On-the-Job Suitability?", *Personnel Psychology* 41, núm. 4 (invierno de 1988): 717-729.

## Capacitación y desarrollo del personal

Inducción a los empleados  
El proceso de capacitación  
Técnicas de capacitación  
Capacitación y desarrollo gerencial  
Evaluación de los procesos de capacitación y desarrollo

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

*Describir* el proceso básico de capacitación.

*Analizar* por lo menos dos técnicas que se utilizan para evaluar las necesidades de capacitación.

*Explicar* los pros y los contras de por lo menos cinco técnicas de capacitación.

*Definir* qué es el desarrollo gerencial y por qué es importante.

*Describir* las principales técnicas de desarrollo del personal.

### INTRODUCCIÓN

Martín Estrella, fundador y presidente de Válvulas Estrella Corp., enfrentaba un problema. Su negocio —que fabricaba las complejas válvulas para disminuir la contaminación que se utilizan para manejar los residuos de plantas químicas— contrataba cada año a cinco o seis nuevos ingenieros químicos con sueldos elevados, para que trabajaran en aplicaciones para los clientes. No obstante, los clientes se quejaban cada vez más sobre la lentitud del servicio y el deficiente diseño en ingeniería, problemas que Estrella atribuía a la inadecuada capacitación de sus ingenieros nuevos. ¿Cómo podría resolver el problema? Después de que se recluta y contrata a los trabajadores nuevos, el paso siguiente consiste en darles inducción y capacitarlos. Esto incluye ofrecerles la información respecto de las habilidades que necesitan para ejecutar con éxito sus nuevas tareas.



## INDUCCIÓN A LOS EMPLEADOS

---

La **inducción a los empleados** presenta a los trabajadores nuevos la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción forma parte del proceso de socialización de los trabajadores nuevos en la empresa. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todo el personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa, y que ésta y sus distintas divisiones esperan observar en sus empleados.<sup>1</sup>

Los programas de inducción varían desde presentaciones breves e informales, hasta exposiciones largas y formales de medio día o aun más. En ambos casos, a los trabajadores nuevos se les proporcionan manuales que cubren temas como horario de trabajo, evaluaciones del desempeño, remuneración y prestaciones, así como un recorrido guiado por las instalaciones. Otra información que por lo general se incluye es la relacionada con políticas de personal, rutina diaria del trabajador, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.<sup>2</sup> (Debido a que existe la posibilidad de que en un juicio, el contenido del manual del trabajador pueda considerarse como un contrato laboral, deben incluirse salvaguardas: hay que señalar claramente que los enunciados de la política de la empresa, las prestaciones y las regulaciones no constituyen los términos ni las condiciones de un contrato laboral, ni explícito ni implícito.)

Una inducción exitosa al trabajador nuevo debería cumplir cuatro objetivos principales: **1.** lograr que se sienta bienvenido; **2.** hacer que entienda la organización en un sentido amplio (pasado, presente, cultura y visión de futuro), así como aspectos clave como políticas y procedimientos; **3.** especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento, y **4.** suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer.<sup>3</sup>

Por lo general, la primera fase de la inducción la imparte el especialista en RH, quien explica al empleado cuestiones como el horario de trabajo y las vacaciones. Después se presenta a este último con su nuevo jefe, quien prosigue la inducción explicándole la naturaleza exacta del puesto, presentándole a sus compañeros y familiarizándolo con el sitio donde laborará.

## EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

---

La **capacitación** se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.

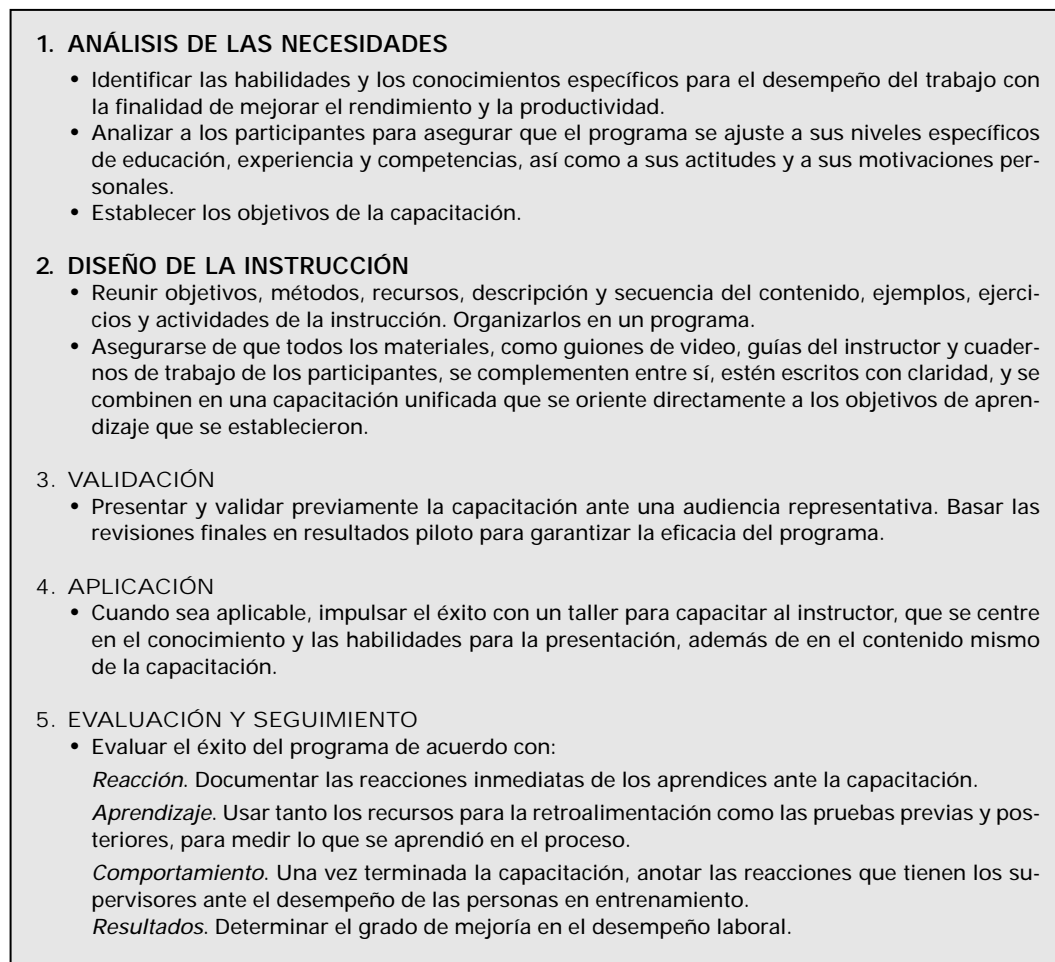
En los últimos años, el interés en la capacitación ha cobrado relevancia. Antes, la capacitación solía enfocarse básicamente en la enseñanza de competencias técnicas, como adiestrar a los ensambladores en la soldadura de cables, o entrenar a los profesores para desarrollar sus temarios de clase.<sup>4</sup> Ahora, la capacitación también significa enseñanza para superar las deficiencias en la educación, porque los programas de mejoramiento de la calidad dan por hecho que los empleados son capaces tanto de generar tablas y gráficas, como de analizar datos.<sup>5</sup> En la actualidad, el personal también requiere habilidades en cuanto al trabajo en equipos, toma de decisiones y comunicación. Conforme las empresas avanzan más en el aspecto tecnológico, los empleados requieren capacitarse en habilidades tecnológicas y de computación (como programas para el diseño de publicaciones y la manufactura asistida por computadora).<sup>6</sup> Por lo tanto, dicho cambio en la capacitación básica de procesos de producción ayuda a explicar por qué en un año reciente el trabajador

de producción recibió en promedio 37 horas de capacitación, en comparación con sólo 31 horas en el año previo.<sup>7</sup>

## Las cinco etapas del proceso de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación y desarrollo pueden visualizarse como si tuvieran cinco etapas, como se observa en la figura 4.1.

**Análisis de las necesidades de capacitación** La primera etapa en la capacitación consiste en determinar qué tipo de capacitación se requiere, si fuera el caso. Algunos individuos llaman a esto el proceso de *encontrar los “huecos” en la capacitación*. Las empresas determinan las habilidades que requiere cada puesto, y las que poseen los trabajadores actuales o los prospectos. Luego se diseña la capacitación para reducir la brecha existente en cuanto a di-



**FIGURA 4.1** Las cinco etapas del proceso de capacitación y desarrollo

*FUENTE:* Adaptado de *HRFocus*, abril de 1993. Copyright © 1993 American Management Association International. Reimpreso con autorización de American Management Association International, Nueva York, NY. Todos los derechos reservados. <http://www.amanet.org>

chas habilidades.<sup>8</sup> La evaluación de las necesidades de capacitación del personal actual incluye, en general, el *análisis de tareas* —desglosar los puestos en subactividades y enseñar cada una al empleado nuevo—. El análisis de las necesidades para los trabajadores actuales resulta más complejo: ¿la capacitación es la solución o el desempeño es insuficiente debido a que la persona no está motivada? Aquí se requiere el *análisis del desempeño*.

El análisis de tareas sirve para determinar las necesidades de capacitación del personal nuevo. En particular con los trabajadores de menor jerarquía resulta común contratar individuos sin experiencia y capacitarlos.<sup>9</sup> El objetivo es enseñarles las habilidades y el conocimiento que se requieren para que tengan un desempeño eficaz. ¿Cómo se determina qué habilidades y conocimientos se necesitan? El análisis de tareas es un estudio en detalle del trabajo para determinar qué competencias específicas —como soldar (en el caso de un trabajador de ensamblado) o entrevistar (en el caso de un supervisor)— se requieren. La descripción y especificación del puesto proporcionarán información útil, pues indican los deberes específicos y las habilidades necesarias para el puesto, y son el punto de referencia fundamental para determinar la capacitación que hace falta para la realización del trabajo. La figura 4.2 resume los métodos para descubrir las necesidades de capacitación de un puesto.

Para los empleados en activo cuyo desempeño es deficiente, por lo común no es suficiente el análisis de tareas: el **análisis del desempeño** permite comprobar la existencia de una deficiencia significativa al respecto y determinar si tal deficiencia debe rectificarse a través de la capacitación o usando otras medidas (como la transferencia del empleado o el cambio en el plan de remuneración).

Las necesidades de capacitación del personal se identifican de varias maneras, como serían revisiones del desempeño por parte del supervisor, de los compañeros de trabajo, de sí mismo y de 360 grados; información del desempeño relacionado con el trabajo (que incluyen productividad, ausentismo e impuntualidad, accidentes, enfermedades leves, motivos para quejas, desperdicio, entregas tardías, calidad del producto, disminución del tiempo dedicado al trabajo, reparaciones, utilización de equipos y desaprobación de los consumidores); observaciones por parte de los supervisores u otros especialistas; entrevistas con el empleado o su jefe; pruebas sobre aspectos como el conocimiento del trabajo, las habilidades y la atención; sondeos de actitud; bitácoras individuales del empleado; situaciones creadas (dramatizaciones, estudios de caso y otro tipo de pruebas); centros de valoración; y evaluaciones del tipo de administración por objetivos (APO).<sup>10</sup> El primer paso generalmente consiste en evaluar el desempeño del trabajador. Algunos ejemplos de deficiencias específicas en el desempeño son:

- Espero que cada vendedor haga diez contratos nuevos a la semana, pero Juan sólo hace seis en promedio.
- En otras fábricas de nuestro tamaño ocurren menos de dos accidentes serios en promedio cada mes; nuestro promedio es de cinco.

La clave en el análisis del desempeño es la distinción entre los problemas de *no puedo* y *no quiero*. En primer lugar, se determina si se trata de un problema tipo *no puedo* y, si es así, sus causas específicas: los empleados no saben qué hacer o cuáles son sus estándares; hay obstáculos en el sistema, como carencia de herramientas o insumos; se necesita ayuda para las actividades, como cables de colores que indiquen a los ensambladores cuál va en cada sitio; hay selección deficiente al contratar personal que no tiene las habilidades para realizar el trabajo; o existe capacitación inadecuada. Por otro lado, un problema tipo *no quiero* sucede cuando los empleados podrían realizar un buen trabajo, si quisieran hacerlo. Aquí, se recomienda cambiar el sistema de retribución, quizá con la aplicación de un plan por incentivos.

Herramientas para determinar las necesidades de capacitación de un puesto

*Fuentes para obtener datos del puesto*

*Información necesaria para la capacitación*

1. Descripciones del puesto	Características principales de los deberes y responsabilidades más comunes del puesto, aunque no significa que se incluyan todas. Ayudan a definir las discrepancias en el desempeño.
2. Especificaciones del puesto o análisis de tareas	Lista de las tareas específicas que requiere cada puesto. Son más específicas que las descripciones del puesto. Las especificaciones pueden extenderse a juicios respecto del conocimiento y las habilidades que se requieren de quienes desempeñan el puesto.
3. Estándares de desempeño	Objetivos de las actividades del puesto, y estándares por los cuales se miden. Esto también puede incluir información de una línea base.
4. Desempeño en el puesto	Es la manera más eficaz de determinar las actividades específicas, pero tiene limitaciones importantes en los puestos de alto nivel, ya que los requerimientos de desempeño por lo común tienen mayores plazos entre el desempeño y las consecuencias (en algunos casos los resultados de una decisión pueden verse hasta años después).
5. Observación de una muestra del puesto-trabajo	Igual que el punto 4 anterior.
6. Revisión de la bibliografía sobre el puesto y sus responsabilidades	Posiblemente sea útil en comparación con el análisis de la estructura del puesto, aunque está muy lejos tanto de los aspectos únicos de la estructura del puesto dentro de cualquier organización <i>específica</i> , como de los requerimientos de desempeño establecidos.
a. Investigación en otras industrias	
b. Publicaciones profesionales	
c. Documentos	
d. Fuentes gubernamentales	
e. Tesis de maestría y doctorales	
7. Preguntas relacionadas con el puesto	Incorporación de distintos puntos de vista que con frecuencia pueden revelar necesidades o deseos de capacitación.
a. Relacionadas con quien ocupa el puesto	
b. Relacionadas con el supervisor	
c. Relacionadas con la dirección	
8. Comités o comisiones mixtas de capacitación	Igual que el punto 7 anterior.
9. Análisis de problemas operativos	Indicaciones respecto de interferencia en las tareas, factores ambientales, etcétera.
a. Informes de suspensión de actividades	
b. Desperdicios	
c. Reparaciones	
d. Entregas tardías	
e. Control de calidad	

**FIGURA 4.2** Herramientas para determinar las necesidades de capacitación de un puesto

FUENTE: Adaptado de P. Nick Blanchard y James Thacker, *Training: Systems, Strategies and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999), pp. 138-139.

**Establecer los objetivos de la capacitación** Después de que se descubrieron las necesidades de capacitación, deben establecerse sus objetivos, cuidando que sean concretos y susceptibles de medición. Los objetivos de la capacitación, del desarrollo o, más generalmente, del aprendizaje se definen como “la descripción del desempeño que se busca que los aprendices sean capaces de lograr para que se les considere competentes”.<sup>11</sup> Por ejemplo:

*Con un estuche de herramientas y un manual de servicio, el representante técnico está capacitado para ajustar el registro (línea negra a lo largo de los bordes del papel), en esta copiadora marca Xerox, en los 20 minutos que especifica el manual.*<sup>12</sup>

Los objetivos especifican lo que cada persona que se capacita debe ser capaz de lograr una vez que cursa exitosamente el programa respectivo. Así, se dispone de una guía para los esfuerzos, tanto del aprendiz como del instructor, y un parámetro para evaluar el éxito del programa de capacitación. Una táctica que ayuda consiste en motivar también, para quien se capacita, la percepción de que existe una necesidad de capacitación, por ejemplo, proyectando una película que demuestre lo que podría salir mal si no se toma en serio la capacitación.<sup>13</sup>

## TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

---

Después de establecer los requerimientos de capacitación del personal, fomentar la percepción de su necesidad y establecer sus objetivos, es posible diseñar y establecer un programa de capacitación. En esta sección se describen las técnicas de capacitación más comunes.

### Capacitación en el trabajo

La **capacitación en el trabajo (CET)** es de varios tipos. La más conocida es la técnica del entrenador. En este caso, al empleado lo capacita en el puesto un trabajador experimentado o su supervisor. En los niveles de menor jerarquía, los aprendices reciben el dominio para, digamos, operar una máquina observando al supervisor. No obstante, dicha técnica también se usa ampliamente en los niveles directivos superiores. Resulta frecuente que se use el puesto del asistente para capacitar y desarrollar a los futuros altos directivos de la compañía, por ejemplo. Otra técnica de capacitación en el trabajo es la rotación de puestos, donde el empleado (generalmente alguien que se capacita en el nivel gerencial) se traslada de un puesto a otro por intervalos planeados. Asimismo, las asignaciones especiales dan a los ejecutivos de niveles bajos la experiencia de primera mano al trabajar con problemas reales.

### Capacitación de aprendices

Muchas empresas van de *regreso al futuro* con el establecimiento de programas de capacitación para aprendices, un enfoque que comenzó en la Edad Media. La capacitación de aprendices consiste en un proceso estructurado mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores calificados, utilizando la combinación de la instrucción en un salón de clases y la CET. Es bastante frecuente capacitar individuos para muchas ocupaciones, inclusive para electricistas y plomeros (fontaneros).<sup>14</sup>

La capacitación de aprendices implica lograr que el discípulo/aprendiz se forme bajo la tutela de un artesano experto.<sup>15</sup> Por ejemplo, en Alemania, los estudiantes entre 15 y 18 años de edad a menudo dividen su tiempo entre las clases en aulas de escuelas vocacionales y el trabajo de tiempo parcial con el *artesano experto*. El aprendizaje dura cerca de tres años y termina con un examen de certificación.

En Estados Unidos en varias instalaciones de Siemens se utiliza con éxito dicho enfoque. Por ejemplo, la planta de Siemens Stromberg-Carlson, en Florida, tiene como aprendices a adultos y estudiantes de bachillerato que se capacitan en puestos como técnico en electrónica. De acuerdo con un observador, aquí

Los adultos trabajan en las naves de la fábrica, reciben instrucción en el salón de clases en Seminole Community College y, además, estudian en el laboratorio de aprendizaje de la planta con un enfoque de *aprender haciendo*. Quienes se gradúan reciben diplomas de técnicos en ingeniería de telecomunicaciones y en electrónica. Los estudiantes de bachillerato pasan dos tardes a la semana en el laboratorio de aprendizaje.<sup>16</sup>

## Simuladores y modelos de instrucción

La **capacitación con simuladores** es una técnica donde los individuos se capacitan en equipos reales o virtuales, como los que usarán en el trabajo, pero fuera, de hecho, del puesto. De esta manera se busca obtener las ventajas de la CET sin que el aprendiz esté *realmente* haciendo su trabajo. Se trata de la capacitación que se vuelve una necesidad donde resultaría demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados en el lugar mismo de trabajo. Por ejemplo, si se pusiera a los trabajadores nuevos de una línea de ensamblado en la fábrica real, la producción podría disminuir, y si la seguridad es una prioridad —como en el caso de los pilotos de aeronaves— la única alternativa práctica sería la capacitación en simuladores.

La capacitación con simuladores puede realizarse en un lugar independiente, con el equipo que los aprendices usarán realmente en su lugar de trabajo (por lo que algunas veces se le llama **capacitación vestibular**). Sin embargo, es frecuente que implique el uso de simuladores de los equipos. Por ejemplo, en la capacitación de pilotos de aeronaves, las ventajas principales de los simuladores de vuelo son:<sup>17</sup>

*Seguridad.* La tripulación practica maniobras de vuelo peligrosas en un ambiente seguro y controlado.

*Eficiencia del aprendizaje.* La ausencia del conflictivo tráfico aéreo y del sonido de la radio, que se presentan en las situaciones de vuelo reales, permite la concentración total en el aprendizaje de cómo vuela la aeronave.

*Ahorro.* El costo de utilizar un simulador de vuelo constituye sólo una parte mínima del costo de volar un avión. Esto incluye los ahorros en los costos de mantenimiento, de pilotos, de combustible y de no tener la aeronave en servicio regular.

Trabajar con modelos representa una gran ayuda para el individuo, ya que, en su inicio, la toma de decisiones implica procesos de pensamiento de alto nivel, los cuales, posteriormente, tienden a 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, al considerar el todo en una situación específica. Los modelos pueden ser icónicos (modelos físicos a escala), análogos (aquellos susceptibles de representarse en gráficas) y simbólicos o matemáticos.

Lo importante en un modelo de simulación es la comprensión del fenómeno sobre el cual se quiere tomar una decisión, lo cual lleva a considerar cuatro aspectos:

1. La comprensión que tiene una persona, representada por sus modelos (puntos de vista).
2. Los modelos personales empleados para tomar decisiones pueden ser inconsistentes.
3. Al perfeccionar el modelo mejorará la decisión.
4. El modelo ayuda a resolver situaciones con base en los hechos.
5. Un modelo es la versión simplificada de una realidad más compleja; su propósito es aclarar un fenómeno e incluye detalles esenciales. La realidad se representa para ciertos objetivos particulares.

Los simuladores y los modelos son un medio de ayuda en el proceso de toma de decisiones y en la capacitación del personal.

## Técnicas de aprendizaje audiovisual y a distancia

Ciertas técnicas audiovisuales se utilizan con frecuencia y llegan a ser muy eficaces. Es el caso de películas, circuitos cerrados de televisión, y grabaciones de audio y video.<sup>18</sup> Ford Motor Company muestra películas en sus sesiones de capacitación para distribuidores, buscando simular ejemplos de reacciones ante diversas quejas de los consumidores, por ejemplo.

**Capacitación a distancia** En la actualidad, las empresas usan varias formas de métodos de aprendizaje a distancia para capacitación. Las técnicas de aprendizaje a distancia incluyen los familiares cursos por correspondencia de lápiz y papel, así como la capacitación a distancia, las videoconferencias y las clases basadas en Internet.<sup>19</sup>

Las empresas modernas están experimentando con la capacitación a distancia mediante un instructor que se encuentra en una instalación central y que enseña, vía enlaces de televisión, a grupos de trabajadores que están en lugares remotos.<sup>20</sup> Por mencionar un caso, AMP Inc., fabricante de dispositivos de conexión eléctricos y electrónicos, dispone de satélites para capacitar a sus ingenieros y técnicos en 165 lugares de Estados Unidos y otras 27 naciones. Para reducir los costos del programa de capacitación, AMP proporcionó el contenido del programa. PBS, filial de WITF, Canal 33 de Harrisburg, Pennsylvania, contribuyó con el equipo y la experiencia necesarios para transmitir el programa de capacitación a cinco sedes de AMP ubicadas en Norteamérica.<sup>21</sup> Otro caso es el de Macy's, tienda al menudeo con sede en Nueva York, que estableció su red satelital de Macy's, en parte, para dar capacitación a los 59,000 empleados de la compañía en todo el país.<sup>22</sup>

En una variante de baja tecnología de la capacitación a distancia televisada, algunas empresas usan con éxito el teléfono. Por ejemplo, Cadillac tiene lo que denomina Craftsman's League (Liga de Artesanos), que es un programa de capacitación, de evaluación y motivacional, destinado a los mecánicos de los distribuidores de Cadillac. Los empleados reciben materiales y manuales de servicio de Cadillac, orientados a los procedimientos de servicio aprobados por la fábrica y a los cambios técnicos en marcha. Luego, cuatro veces al año, los técnicos deben realizar un examen telefónico en alguna de ocho categorías, que incluyen, por ejemplo, hojalatería y sistemas eléctricos y mecánicos.<sup>23</sup>

**Aprendizaje a distancia por videoconferencia** Las videoconferencias se vuelven cada vez más populares como medio para capacitar empleados que se encuentran en distintos lugares geográficos, entre sí o respecto del instructor. Tal medio se define como el "modo de reunir dos o más grupos separados utilizando una combinación de equipos auditivo y visual".<sup>24</sup> La videoconferencia permite a los individuos que están en un sitio comunicarse



*en vivo* con otros ubicados en una ciudad o un país distintos, o con grupos de diferentes ciudades.<sup>25</sup> Los vínculos de comunicación se establecen mediante el envío de señales de audio y video comprimidas de modo especial, a través de las líneas telefónicas o vía satélite. Sistemas con teclados hacen posible que la audiencia logre interactividad. Por ejemplo, en un programa de Texas Instruments, el sistema con teclado permite a los instructores saber de inmediato si quienes se capacitan en realidad están aprendiendo.<sup>26</sup>

Puesto que las videoconferencias son de carácter visual, interactivo y remoto, se sugiere tener en cuenta diversas cuestiones antes de pararse frente a una cámara, pues debido a que la capacitación es a distancia, adquiere importancia particular elaborar de antemano una guía de capacitación, en específico un manual para que quienes reciben la capacitación lo usen para dar seguimiento a los puntos que desarrolla el expositor. Otras recomendaciones consisten en evitar el uso de joyería brillante que genere destellos o de ropa con muchos adornos,<sup>27</sup> llegar por lo menos 20 minutos antes de que comience la sesión, y probar todo el equipo que se utilizará.

### Capacitación por computadora (CPC)

En este tipo de capacitación, el aprendiz se sirve de un sistema de cómputo para, de forma interactiva, aumentar sus conocimientos o sus habilidades. Aunque la capacitación con simuladores no depende necesariamente de la computación, la CPC casi siempre implica enfrentar a quienes se capacitan con simulaciones por computadora y con el uso de multimedia, incluyendo videos que ayudan al individuo a aprender cómo realizar su trabajo.<sup>28</sup>

Considere el siguiente ejemplo de capacitación asistida por computadora. En una empresa importante de la costa noroeste del Pacífico, la CPC ayuda a capacitar a los reclutadores para que lleven a cabo entrevistas correctas y dentro del marco legal.<sup>29</sup> Los aprendices comienzan frente a un monitor de computadora que muestra el formato de solicitud de empleo del "aspirante", así como información respecto del puesto. Luego, quien se capacita empieza una entrevista simulada tecleando las preguntas a las que responde un modelo en video que actúa como el solicitante, cuyas respuestas a una multitud de preguntas se programaron en la computadora. Algunos conceptos requieren preguntas de seguimiento. Conforme se contestan las preguntas, el aprendiz graba su evaluación sobre la respuesta del solicitante y toma una decisión acerca de lo adecuado que resultaría el individuo para el puesto. Al final de la sesión, la computadora indica al participante dónde se equivocó (quizá al hacer preguntas discriminatorias, por ejemplo) y le ofrece material de estudio adicional para que corrija sus errores.

Los programas de CPC llegan a ser muy beneficiosos. Los expertos indican que las tecnologías interactivas reducen en 50 por ciento, en promedio, el tiempo de aprendizaje.<sup>30</sup> También pueden ser muy rentables respecto del costo, una vez diseñadas y producidas: FedEx informó que espera ahorrar más de \$100 millones de dólares poniendo en marcha sistemas interactivos para la capacitación de su personal.<sup>31</sup>

### Capacitación con CD-ROM e Internet

Los programas de aprendizaje basados en Internet varían de lo elemental a lo complejo. Un ejemplo de lo primero es *Roadmap*, la creación de un estudiante de la Universidad de Alabama.<sup>32</sup> El curso funciona un poco como un curso por correspondencia que se envía a los buzones de correo electrónico de los usuarios. Consta de una lección nueva al día durante cuatro semanas, más o menos. Este programa usa lo que se conoce como un softwa-

re *listserv*, para distribuir simultáneamente las lecciones a una cifra aproximada de 20,000 “alumnos” por mes. Quienes se capacitan trabajan en cada lección nueva, algunas de las cuales implican tareas que consisten en enviar a los aprendices fuera de Internet a que practiquen lo que han aprendido, y a recabar información pertinente para el curso. El inventor de otro programa de capacitación vía Internet no distribuye únicamente cursos por correo electrónico, sino que también asigna a los estudiantes a grupos de discusión, de manera que los participantes “no sólo aprendan algo, sino que probablemente conozcan a otras personas”.<sup>33</sup>

Muchas empresas ya usan su propia red interna, Intranet, para facilitar la capacitación por computadora. Silicon Graphics transfirió muchos de sus materiales de capacitación a CD-ROM, por ejemplo. Sin embargo, como no todas las computadoras de escritorio tienen lectores de CD-ROM, muchos trabajadores no pueden tener acceso a los programas. Por ello, Silicon Graphics está reemplazando el método de distribución por CD-ROM con el envío de sus materiales de capacitación a través de la Intranet. “Ahora, el personal accede a los programas cuando lo desee. Los costos de distribución son nulos, y si la compañía quiere realizar un cambio en el programa, lo hace desde una ubicación central.”<sup>34</sup>

Como resultado de tales beneficios, se vive un auge del aprendizaje basado en la tecnología. Management Recruiters International (MRI) utiliza el sistema ConferView de la compañía (véase la figura 4.3) para capacitar a cientos de trabajadores —cada uno de ellos en su propia oficina— de manera simultánea.<sup>35</sup> La compañía Value Rent-a-Car, en lugar de enviar a sus nuevos representantes a cursos de capacitación de una semana en un salón de clases, les ofrece programas de capacitación multimedia, interactivos, que utilizan CD-ROM: tales programas ayudan a los agentes de ventas a aprender el proceso de rentar un automóvil,



**FIGURA 4.3** Doug Donkin, instructor de Management Recruiters International (MRI), utiliza el sistema de la empresa llamado ConferView para dirigir la capacitación en MRI University. ConferView es un tipo de tecnología para videoconferencias que permite a las compañías brindar capacitación simultáneamente a cientos de empleados

FUENTE: Cortesía de Management Recruiters International, Inc.

guiándolos a través de diferentes procedimientos como la operación del sistema de cómputo de las rentas.<sup>36</sup> Las encuestas sugieren que la popularidad de la tecnología para la capacitación seguirá en aumento. Por ejemplo, una encuesta aplicada a 1,911 instructores demostró que casi el 83 por ciento planeaba incrementar el empleo de multimedia/CD-ROM, el 81 por ciento, su uso de Internet, y el 80 por ciento, la utilización de la capacitación por computadora.<sup>37</sup>

## Portales de aprendizaje

En la actualidad, muchas compañías recurren a portales de negocios. Los también llamados portales de información empresarial (PIE) son parecidos a Yahoo!, una ventana a Internet, aunque también son mucho más que eso. A través de su portal de negocios, empleados con diferentes responsabilidades en una compañía (secretarías, ingenieros, vendedores, etc.) ingresan a todas las aplicaciones corporativas que necesiten usar, y “obtienen las herramientas necesarias para analizar información dentro y fuera de la empresa, y observan el contenido personalizado que requieren, como las noticias de la industria y datos sobre sus competidores”.<sup>38</sup>

En la actualidad, la capacitación se encuentra y se distribuye cada vez con mayor frecuencia a través de portales. Los portales *negocio a consumidor* (N2C), como fatbrain, learn.com, ScheduleEarth.com y SmartPlanet, ofrecen contenido de capacitación para *agentes libres en aprendizaje*, es decir, individuos que, en cualquier lugar, por su cuenta desean actualizar sus conocimientos y habilidades. Los portales *negocio a negocio* (N2N), como DigitalThink.com, Headlight.com y click2learn.com, tienen como objetivo llegar a la comunidad de negocios y ofrecen la distribución de opciones de capacitación —a menudo con base en la Web— para los trabajadores de la empresa. Algunos N2N son “vortales” (portales de aprendizaje verticales de la industria). Buscan llegar a negocios determinados con propuestas importantes. Por ejemplo, KnowledgePlanet.com contrató con una empresa, denominada VerticalNet, la creación de portales de aprendizaje para industrias específicas. Otras empresas están creando sus propios portales de aprendizaje para sus empleados y clientes. Llamados *negocio a empleado* (N2E), permiten a la compañía contratar proveedores específicos de contenidos de capacitación, quienes ofrecen su contenido a los empleados de aquella a través del *vortal*.<sup>39</sup>

La tecnología de los portales de aprendizaje pone “cada vez más información al alcance de todas las personas”. En lugar de limitar las oportunidades de capacitación a clases convencionales dirigidas por un instructor o a sesiones periódicas, la capacitación está disponible 24 horas al día los 7 días de la semana. Los empleados pueden aprender a su propio ritmo, cuando lo deseen.<sup>40</sup>

Para el caso de Latinoamérica, en la tabla 4.1 se muestran algunos ejemplos de sitios en Internet para capacitación.

## Capacitación para objetivos especiales

La capacitación moderna es más que sólo preparar a los trabajadores para que realicen sus actividades con eficacia. También se requiere que la capacitación tenga objetivos especiales, por ejemplo, el manejo del SIDA y el ajuste a la diversidad. A continuación se analiza una muestra de programas de capacitación para objetivos especiales.

TABLA 4.1 Ejemplos de sitios para capacitación en Latinoamérica

País	Nombre	Descripción	Dirección
<b>ARGENTINA</b>	MD-Capacitación y Sistemas	Capacitación en informática para profesionales, público en general, empresarios y docentes.	www.mdcapacion.com.ar
<b>CHILE</b>	Dirección de Capacitación y Desarrollo	Capacitación permanente y reconversión de recursos humanos en el área de la salud.	www.dircap.org.ar/
	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	Programas de empleo y capacitación, así como de derecho familiar de inclusión social.	www.trabajo.gov.ar/programas/index.htm
	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	Organismo técnico cuya misión es contribuir a aumentar la productividad tanto de empresas como de personas.	www.sence.cl/
	Programa de Capacitación en Computación e Informática	Cursos de informática en diferentes ambientes.	www.puc.cl/cextension/procom/index.html
<b>COLOMBIA</b>	Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Disposiciones laborales y capacitación.	www.mintrab.gob.cl/
	Instituto Popular de Capacitación	Organización civil de investigación y de educación sobre derechos humanos, democracia, conflictos urbanos y desarrollo alternativo.	www.corporacionpp.org.co/
	Centro de Capacitación Tributaria Néstor Toro Parra	Servicios de desarrollo comunitario mediante la capacitación con cursos y talleres en áreas contables, económicas, administrativas y financieras.	www.nestoroat.com/
<b>MÉXICO</b>	Contacto PYME	Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006, capacitación e investigación tecnológica, oportunidades de negocio, información sobre pequeñas y medianas empresas.	www.contactopyme.gob.mx/
	Centro de Investigaciones Económicas y Políticas de Acción Comunitaria	Organismo Civil de Chiapas que trabaja en análisis, investigación, formación, capacitación y acompañamiento de procesos sociales.	www.ciepac.org/
	Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana	Consulta, asesoría y gestoría para trámites administrativos, capacitación en todas las áreas de la producción editorial, promoción y biblioteca.	www.caniem.com/
<b>PERÚ</b>	Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones	Entidad dedicada al desarrollo de proyectos de telecomunicaciones y educación a distancia.	

**Técnicas de alfabetización** El analfabetismo funcional —en lectura, escritura y operaciones aritméticas— constituye un problema grave en los lugares de trabajo. Por ejemplo, un estudio de 316 empleados concluyó que cerca del 43 por ciento de las nuevas contrataciones necesitaba mejorar sus habilidades básicas, al igual que el 37 por ciento de los empleados ya en activo.<sup>41</sup> Esta necesidad refleja, en parte, el cambio en la naturaleza de los puestos de trabajo: así, el énfasis que se hace hoy en el trabajo en equipo y en la calidad requiere que el personal tenga un nivel de capacidad analítica que es imposible alcanzar sin la inclinación a leer, escribir y comprender los números de manera adecuada.

Las empresas adoptan distintos enfoques para alfabetizar y mejorar otras habilidades básicas. Un ejemplo lo constituye el programa denominado Life Skills, que se aplicó en la planta en Bellwood de Borg-Warner Automotive, Inc. Con base en las puntuaciones de los exámenes, se eligió a los empleados participantes y se les ubicó en tres grupos de 15 estudiantes cada uno. Se contrataron dos instructores de una firma local de capacitación. Cada sesión se programó para tener una duración máxima de 200 horas. Sin embargo, los trabajadores únicamente podían abandonar el programa cuando alcanzaran cierto nivel predefinido en su habilidad, de manera que algunos estuvieron sólo 40 horas en la capacitación, mientras que otros permanecieron el curso completo.<sup>42</sup> Las clases se impartían cinco días por semana, dos horas diarias, programadas para que una hora la aportara el trabajador de su tiempo personal y la otra fuera del tiempo de la compañía. En este programa específico, se usó un tipo de sistema *entre amigos*, donde se formaban parejas de empleados, de manera que pudieran ayudarse entre sí (por ejemplo, alguien bueno para manejar cifras decimales hacía pareja con alguien que no tuviera esta destreza). Después, los estudiantes se ayudaban mutuamente en series de ejercicios programados de matemáticas y de lectura.

Otro enfoque sencillo consiste en tener supervisores que “enseñen” las habilidades básicas, asignándoles a los trabajadores ejercicios de lectura y de escritura. Después de que concluye cada ejercicio, el supervisor brinda retroalimentación individual.<sup>43</sup> Una forma de hacer lo anterior es convertir los materiales que usan los empleados en su trabajo en herramientas didácticas. Por ejemplo, si un individuo necesita un manual para averiguar cómo reemplazar algún componente de una máquina, puede enseñársele a utilizar el índice para localizar la sección pertinente.<sup>44</sup> Otro enfoque consiste en traer profesionales externos, como profesores de una escuela de bachillerato o una universidad de la comunidad, para instituir, digamos, un programa que subsane las carencias en lectura o en escritura.<sup>45</sup> Otra opción es motivar a que los empleados acudan a programas de educación para adultos o tomen clases nocturnas de bachillerato.

En México, por ejemplo, se realizan esfuerzos permanentes para dar capacitación especial para los trabajadores. Los patrones y el gobierno combinan sus esfuerzos a través del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), donde se ofrecen programas empresa-escuela para que el personal concluya estudios de educación básica y media (primaria, secundaria y bachillerato).

**Capacitación para el reforzamiento de valores** Muchos programas de capacitación actuales están dirigidos a educar a los trabajadores de la compañía en el reforzamiento de los valores más preciados, y en convencerlos de que también deben ser los suyos propios.

El programa de inducción en Saturn Corporation ejemplifica lo anterior. Los primeros dos días se dedican a analizar las prestaciones, la seguridad y la higiene, así como los procesos productivos de la compañía: distribución justo a tiempo, administración de materiales, etc.<sup>46</sup> El tercero y cuarto días, el enfoque cambia hacia los valores. Cada empleado nuevo recibe una copia de la tarjeta de la misión de Saturn. Después, para explicar su significado,

el instructor y quienes se capacitan pasan a revisar cada uno de los valores de la compañía mencionados en la tarjeta: trabajo en equipo, confianza y respeto hacia el individuo, y calidad, por ejemplo. Se usan ejercicios ilustrados y breves. Luego, se le pregunta a los empleados nuevos: "Si usted viera que un miembro de su equipo hace eso, ¿qué haría?" O bien: "Si usted observa que un integrante de su equipo está 'viviendo' este valor, ¿qué es lo que vería?"

**Capacitación para entender la globalización y la diversidad** Con una fuerza laboral cada vez más diversa, más compañías instituyen programas de capacitación para entender la diversidad. Como manifestó el funcionario de RH de una empresa: "Tratamos de crear en nuestros supervisores una mejor sensibilidad respecto de los asuntos y desafíos que las mujeres y las minorías enfrentan al intentar seguir adelante en sus carreras."<sup>47</sup> La capacitación que toma en cuenta la diversidad se refiere a las técnicas para crear una mejor sensibilidad intercultural entre jefes y subalternos, para mantener relaciones de trabajo más armoniosas entre el personal de la compañía.

Sin embargo, la capacitación para entender la diversidad no es una panacea, y un programa concebido en forma inadecuada llega a resultar contraproducente. Las consecuencias negativas potenciales incluyen "la posibilidad de que el participante se sienta incómodo después de la capacitación, el reforzamiento de los estereotipos de grupo, la percepción de que se priva de representación a los hombres de raza blanca o su reacción violenta, y hasta las demandas con base en la exposición, por parte de la administración, de creencias estereotipadas que se dejaron escapar durante las sesiones de 'estar alerta'".<sup>48</sup>

Estrictamente hablando, quizá resulte más exacto hablar de programas de capacitación orientados a la diversidad que de *capacitación para la diversidad*. De acuerdo con una encuesta aplicada a directores de RH, los programas de capacitación específicos para manejar problemas asociados con una fuerza laboral diversa incluían (se mencionan de los más aludidos a los menos) mejorar las habilidades interpersonales; entender y valorar las diferencias culturales; mejorar las capacidades técnicas; socializar dentro de la cultura corporativa; reducir la tensión; instruir una ética laboral; tutoría; mejorar el uso del idioma; desarrollar las habilidades matemáticas básicas; y mejorar la capacidad bilingüe para empleados angloparlantes.<sup>49</sup>

En Latinoamérica es ya una realidad que los trabajadores y directivos de las empresas (multinacionales especialmente) necesiten ser bilingües. El progreso de cualquiera de ellos está basado, en primer lugar, en lograr una profesión y, en segundo lugar, en hablar, escribir, leer y traducir el idioma inglés de manera satisfactoria.

Un idioma extranjero no se aprende en cursos de duración limitada. Por lo regular, para alcanzar a manejarlo en niveles aceptables se requiere de varios meses o hasta varios años. Frente a dicha realidad las empresas tienen que programar cursos y talleres para el aprendizaje del idioma inglés.

**Capacitación para el trabajo en equipo y transferencia de la capacidad para tomar decisiones (*empowerment*)** En la actualidad, para mejorar su eficacia muchas empresas utilizan equipos de trabajo y conceden mayor libertad al trabajador para la toma de decisiones. Tanto el enfoque de equipos como el de trabajo individual son componentes de lo que muchas compañías llaman **programas para el involucramiento del trabajador**, los cuales buscan impulsar la eficacia organizacional permitiendo que los trabajadores participen en la planeación, organización y administración en general de sus puestos.

El personal debe capacitarse para ser buen miembro de un equipo. Por ejemplo, Toyota dedica varias horas a la capacitación de los empleados nuevos intentando que se escuchen y cooperen entre sí. Durante el proceso de capacitación en Toyota, se enfatiza la dedicación



al trabajo en equipo. Por lo que se utilizan ejercicios breves para ilustrar situaciones que representan el trabajo en equipo adecuado y no adecuado, así como para orientar las actitudes del personal nuevo hacia el logro de un buen trabajo en equipo.

Algunas compañías usan la capacitación externa, como los programas de Outward Bound, para formar equipos de trabajo.<sup>50</sup> La capacitación externa por lo general implica enviar al grupo directivo de una empresa a un “terreno montañoso accidentado”. Ahí, aprende el espíritu de equipo y la cooperación, así como la necesidad de confiar y depender de los demás intentando superar obstáculos físicos. Como indicó un participante: “Cada vez que escalaba una roca, necesitaba la ayuda de alguien.”<sup>51</sup> Un ejemplo de una actividad afín al trabajo en equipo es la caída con confianza, donde un empleado tiene que dejarse caer inclinándose lentamente hacia atrás, quizá desde unos 3 metros, sobre los brazos de 5 o 10 miembros del equipo que lo aguardan. La idea es fomentar la confianza, en particular entre los compañeros.<sup>52</sup>

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO GERENCIAL

---

El **desarrollo gerencial** es cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial mediante la difusión de conocimientos, el cambio de actitudes o el incremento de las habilidades. Aquí se incluyen programas dentro de la empresa: cursos, asesoría y rotación de puestos, y programas profesionales como los seminarios de la American Management Association, así como programas universitarios como la maestría en administración para ejecutivos.<sup>53</sup> Se calcula que en Estados Unidos más de un millón de gerentes participan al año<sup>54</sup> en programas de desarrollo gerencial, lo cual tiene un costo para la industria de varios miles de millones de dólares por año.<sup>55</sup> En México las cifras indican más de cien mil gerentes que también participan.

El objetivo final de tales programas de desarrollo es, por supuesto, mejorar el desempeño futuro de la organización. Por esta razón, el proceso general de desarrollo gerencial consiste en valorar las necesidades de capacitación de una empresa (por ejemplo, para cubrir las vacantes futuras de ejecutivos o para mejorar la capacidad de respuesta de la compañía), y evaluar el desempeño de los gerentes para, posteriormente, desarrollarlos.

La globalización y la competitividad crecientes han hecho que en la actualidad los programas de desarrollo gerencial sean cada vez más importantes para que una organización sea eficaz y exitosa. Es decir, se da mayor relevancia a dejar en claro el propósito de un programa de negocios y los resultados que se esperan; a vincular congruentemente el programa con la misión de la compañía; a comprometer al equipo de la alta dirección; a especificar las competencias y los conocimientos concretos, en lugar de sólo las actitudes; y a sustituir los métodos tradicionales de desarrollo (como conferencias, grupos de análisis de casos y simulaciones) por otros más realistas como los proyectos de aprendizaje en la acción.<sup>56</sup> En la figura 4.4 se resumen varios de los principios para diseñar programas de desarrollo del liderazgo (como el de *uso práctico, contenido concreto*).

En las siguientes páginas se describen métodos para el desarrollo (muchos resultan útiles por igual para quienes no son gerentes).

### Capacitación gerencial en el trabajo

La capacitación durante el trabajo no es sólo para empleados que no son gerentes: también constituye un método frecuente de desarrollo gerencial. Las técnicas más importantes incluyen rotación de puestos, enfoque de asesoría con estudio y aprendizaje en la acción.



- Utilizar contenido práctico y concreto, no académico ni teórico.
- Estructurar las actividades relacionadas con el puesto, en lugar de aquellas que son irrelevantes para la función de la organización.
- Usar métodos y actividades de aprendizaje que comprometan e involucren en lo emocional, y estén orientados a la acción.
- Crear actividades continuas y sesiones cortas (de 3 a 5 días), en lugar de eventos únicos de larga duración.
- Centrarse en las habilidades de aplicación, en lugar de detenerse en las competencias para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- Destacar el aprendizaje que pueda aplicarse de inmediato, en lugar de las aplicaciones distantes.
- Provocar la intervención de quienes se capaciten.
- Usar a los ejecutivos más respetados y talentosos de la organización. Permitirles asesorar a los aspirantes a ser líderes.
- Organizar grupos del mismo nivel organizacional. Será más cómodo y enfrentarán cuestiones similares.

**FIGURA 4.4** El desarrollo del nuevo liderazgo

*FUENTE:* Jack Zenger, Dave Ulrich y Norm Smallwood, "The New Leadership Development", *Training & Development* (marzo de 2000): 26.

**Rotación de puestos** La **rotación de puestos** significa transferir a quienes se capacitan sobre la gerencia de un departamento a otro, para ampliar su comprensión de todas las partes del negocio.<sup>57</sup> Los aprendices —con frecuencia los recién egresados de la universidad— llegan a pasar varios meses en cada departamento; esto ayuda no solamente a incrementar su experiencia, sino también a descubrir los puestos que prefieren. Cada individuo podría ser sólo un observador en cada área, pero es más común que intervenga por completo en sus operaciones. Quien se capacita, entonces, aprende la actividad del departamento practicándola en la realidad, ya se trate de ventas, producción, finanzas o alguna otra responsabilidad.

## Aprendizaje en la acción

El **aprendizaje en la acción** ofrece a los gerentes la oportunidad de que trabajen de tiempo completo en proyectos, y en análisis y solución de problemas en departamentos distintos del suyo.<sup>58</sup> Los individuos que reciben la capacitación se reúnen en forma periódica con el grupo del proyecto, formado por cuatro o cinco personas, para analizar sus descubrimientos.

Por ejemplo, varios gerentes de CIGNA International Property and Casualty Corporation dedicaron cuatro semanas a un grupo de aprendizaje en la acción.<sup>59</sup> El grupo estaba dedicado al problema de analizar las estrategias de una de las unidades de negocios de la compañía de seguros durante los últimos tres años. Cada una de las cuatro semanas se dedicó a un conjunto distinto de actividades. En la primera semana, el grupo recibió capacitación de profesores de negocios, así como una reunión informativa con el personal de la división que tenía el problema en cuestión. En la segunda, se dividieron en cuatro equipos para viajar por el país entrevistando a casi 100 personas, entre empleados de la división, distribuidores y clientes, uno a la vez. En la tercera semana, el grupo asimiló y analizó los datos. Y durante la cuarta emitió sus recomendaciones y elaboró un informe de más de 40 páginas. Al concluir la última semana, el grupo presentó sus recomendaciones al presidente

y al personal ejecutivo de la división que estaba en problemas, y respondió a las preguntas de los ejecutivos.<sup>60</sup>

## Método de estudio de casos

En el **método de estudio de casos** se presenta a los aprendices una descripción por escrito de un problema organizacional. Cada individuo analiza el caso en privado, diagnostica el problema, y presenta sus descubrimientos y soluciones en una reunión con otras personas que también se están capacitando.<sup>61</sup> El método de estudio de casos busca ofrecer a los participantes una experiencia realista en cuanto a identificación y análisis de dificultades complejas, en un ambiente donde un líder y moderador de la discusión puede guiar sutilmente su avance. Mediante la discusión grupal del caso, los individuos aprenden que es común que se tengan diversas maneras de enfocar y resolver conflictos organizacionales complejos. También aprenden que es frecuente que sus soluciones estén influidas por sus necesidades y sus valores personales.

El método de casos ideal cumple con cinco características principales:<sup>62</sup> 1. utiliza problemas organizacionales reales; 2. solicita la intervención máxima posible de los participantes para que manifiesten sus puntos de vista, pregunten los de otros, confronten ambos y tomen decisiones, lo cual 3. genera un grado mínimo de dependencia respecto de los miembros académicos, quienes, a su vez, 4. sostienen la posición de que es raro que existan respuestas correctas o equivocadas, y que los casos están incompletos, como en la realidad; y 5. estos miembros también se esfuerzan para hacer el método de casos tan motivante como sea posible, creando los niveles convenientes de actuación.<sup>63</sup>

Los *escenarios de casos integrados* expanden el concepto de análisis de casos generando situaciones de casos más amplias y de largo plazo. Por ejemplo, la Academia del FBI hace poco creó un escenario de caso integrado. Comenzaba con “una llamada telefónica de un ciudadano preocupado y terminaba 14 semanas después con un juicio simulado. En la parte intermedia se presentaba el contenido de una investigación genuina, que incluía un muestreo razonable de lo que podría salir mal en una investigación criminal real. Para crear tales escenarios, los guionistas (que con frecuencia son empleados creativos en el grupo de capacitación de la compañía) escribían las historias considerando temas, situaciones de refuerzo, antecedentes personales detallados e instrucciones de actuación. En el caso del FBI, los escenarios buscaban desarrollar habilidades de capacitación específicas, como entrevistar a testigos y analizar las escenas de crímenes.<sup>64</sup>

## Juegos de simulación gerenciales

En los **juegos de simulación gerenciales** computarizados, los participantes se dividen en compañías de cinco o seis personas, cada una de las cuales tiene que competir con las demás en un mercado simulado. Cada compañía se fija una meta (como *maximizar las ventas*) y se le indica que puede tomar varias decisiones. Por ejemplo, se le permite al grupo decidir cuánto gastar en publicidad, cuánto producir, cuánto mantener en inventarios y cuánto fabricar de cada producto. En general, los juegos comprimen un periodo de dos o tres años en unos cuantos días, semanas o meses. Al igual que en el mundo real, por lo general cada compañía no sabe qué decisiones han tomado las demás organizaciones competidoras, aunque tales decisiones afecten sus ventas propias. Entonces, si un competidor decide incrementar sus gastos publicitarios, esa compañía incrementaría sus ventas a expensas de las de usted.<sup>65</sup>

En ocasiones los juegos de simulación gerenciales son buenas herramientas de desarrollo. La gente aprende mejor si se le permite intervenir en la actividad misma y los juegos resultan útiles para lograr esa participación.

## Seminarios externos

Muchas organizaciones ofrecen seminarios y conferencias cuyo objetivo es desarrollar a los gerentes. Por ejemplo, la American Management Association (AMA) ofrece miles de cursos en áreas como administración general, recursos humanos, ventas y mercadotecnia, y administración internacional.

Los cursos cubren temas sobre cómo perfeccionar las habilidades en la redacción de textos para negocios, en la planeación estratégica y en la capacitación en asertividad para los gerentes.<sup>66</sup> Otras organizaciones que ofrecen servicios de desarrollo administrativo son AMR Internacional, Inc., Conference Board y Cornell University. Algunos sitios para capacitación en Latinoamérica se muestra en la tabla 4.2.

Muchos de estos programas ofrecen unidades de educación continua (UEC) para terminar cursos. Recurrir a las UEC brinda un medio reconocido de conclusión de estudios, indica la AMA, que hoy utilizan más de 1,000 universidades. Las UEC, por lo general, no se utilizan para obtener grados que certifiquen créditos en la mayoría de las universidades, aunque ofrecen la garantía de que la persona participó y terminó una conferencia o un seminario.

## Programas relacionados con la universidad

Las instituciones de educación superior realizan diversos tipos de actividades de desarrollo gerencial. En primer lugar, muchas escuelas imparten programas de educación continua en liderazgo, supervisión y temas afines. Al igual que en la AMA, la duración de tales programas varía desde uno a cuatro días, hasta uno a cuatro meses, en el caso de los programas de desarrollo ejecutivo.

**TABLA 4.2** Algunas asociaciones profesionales en Latinoamérica

Asociación Hondureña de Maquiladores	<b>AHM</b>	<a href="http://www.ahm-honduras.com">www.ahm-honduras.com</a> <a href="mailto:vd@honduras.com">vd@honduras.com</a>
Asociación Nacional de la Empresa Privada de El Salvador	<b>ANEP</b>	<a href="http://www.anep.org.sv/">www.anep.org.sv/</a> <a href="mailto:anep@anep.org.sv">anep@anep.org.sv</a>
Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras de Guatemala	<b>CACIF</b>	<a href="http://www.cacif.org.gt/">www.cacif.org.gt/</a> <a href="mailto:cacif@cacif.org.gt">cacif@cacif.org.gt</a>
Consejo Hondureño de la Empresa Privada <a href="mailto:cohep@hondurasnet.com">cohep@hondurasnet.com</a>	<b>COHEP</b>	209.41.33.124/
Consejo Nacional de la Empresa Privada de Panamá	<b>CONEP</b>	<a href="http://www.conep.org.pa/">www.conep.org.pa/</a> <a href="mailto:conep@conep.org.pa">conep@conep.org.pa</a>
Cámara de Comercio de Lima	<b>CCL</b>	<a href="http://www.camaralima.org.pe/">www.camaralima.org.pe/</a> <a href="mailto:webmaster@camaralima.org.pe">webmaster@camaralima.org.pe</a>
Cámara de Industrias del Uruguay	<b>CIU</b>	<a href="http://www.ciu.com.uy/">www.ciu.com.uy/</a> <a href="mailto:ciu@ciu.com.uy">ciu@ciu.com.uy</a>
Employers Consultative Association of Trinidad & Tobago	<b>ECA</b>	<a href="http://community.wow.net/eca/">community.wow.net/eca/</a> <a href="mailto:eca@wow.net">eca@wow.net</a>

En México, la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., Amecap, se fundó en octubre de 1966, con la finalidad de investigar, normar y promover principios, métodos y técnicas, en materia de capacitación para el mejor desempeño y la efectividad en las funciones productivas dentro de las empresas.

Desde entonces, la Amecap tiene una razón de ser, 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.

Además, la *visión* de la 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 a la mejor del mundo.

De esta manera la Amecap declara como sus principales valores:

- El desarrollo integral y permanente del ser humano que propicie una mejor calidad de vida.
- El sentido de unidad profesional en la comunidad capacitadora.
- La responsabilidad de representar y servir a los miembros de dicha comunidad.
- La honestidad y transparencia en el proceder cotidiano.

NOTA: Reproducido con autorización de la Amecap, A.C.

FIGURA 4.5 La Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C.

Asimismo, muchas universidades ofrecen cursos individuales en áreas como negocios, gerencia y administración del cuidado de la salud. Los gerentes pueden cursarlos como estudiantes, inscritos o no, para llenar los huecos en su formación. Así, un gerente de división en perspectiva con una falta de experiencia en controles contables podría inscribirse para seguir dos cursos secuenciales en contabilidad administrativa. Finalmente, las instituciones académicas ofrecen programas de grado como la maestría en administración.

Algunas compañías han experimentado ofreciendo a trabajadores seleccionados programas de licenciatura y posgrado en sus instalaciones, en colaboración con las universidades. Muchas también disponen de una variedad de conferencias y seminarios en sus sedes, presentados por profesores e investigadores de las universidades<sup>67</sup>. Por ejemplo, Petróleos Mexicanos solicitó a la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de su Facultad de Contaduría y Administración, que impartiera un programa de maestría en administración para sus gerentes de nivel medio en actividades primordiales. El programa del curso cubrió las materias propias del posgrado. Escuelas como la Universidad Duke ofrecen programas (como la maestría en administración) en línea; algunas de ellas adecuan los programas a las necesidades de las empresas.

Las universidades y las corporaciones también están experimentando con educación en el salón de clases con vínculos por video. La Escuela de Negocios y Administración Pública de la Universidad Estatal de California, en Sacramento, y la filial de Hewlett-Packard en Roseville, California, por ejemplo, están vinculadas por un sistema de video. Un nexo de este tipo permite el aprendizaje en el salón de clases del campus con la transmisión simultánea a otras localidades a través de las líneas de comunicación telefónica.

Algunos temas globales del desarrollo gerencial se analizan en el recuadro *Cuestiones globales en RH*.

### El desarrollo de ejecutivos en las compañías globales

La selección y el desarrollo de ejecutivos que dirijan las operaciones de la empresa en ultramar enfrentan a la administración con un dilema. Un experto menciona la existencia de un “número alarmante de fracasos cuando se reubica a ejecutivos en el extranjero”, los cuales, por lo general, se presentan por la selección inadecuada y el desarrollo deficiente de los expatriados.<sup>68</sup> A pesar de estas dificultades, en una economía cada vez más globalizada, las compañías deben desarrollar a sus gerentes para que realicen sus actividades en el extranjero.

Cierto número de compañías, como Dow y Ciba-Geigy, desarrollaron e instituyeron exitosos programas internacionales de reubicación de sus ejecutivos. Además de los requerimientos generales mencionados para desarrollar con éxito a los ejecutivos, la preparación y la capacitación para el trabajo en el extranjero debe incluir las siguientes consideraciones:

1. Para el extranjero, elija a candidatos cuya formación académica y experiencia profesional resulte adecuada para ello. Por ejemplo, un individuo que ha acumulado un historial de éxitos al adaptarse a culturas distintas de la suya (quizá por estudios o internados de verano en el extranjero) tiene mayor probabilidad de triunfar en una transferencia internacional.
2. Seleccione a aquellos cuyas personalidades y situaciones familiares se adapten mejor a los cambios culturales que encontrarán en su nuevo entorno. Cuando muchos de estos ejecutivos fracasan, en ocasiones no es porque los individuos no puedan adaptarse, sino porque sus esposas o sus hijos no se sienten felices en la nueva situación en el extranjero.
3. Dé a los candidatos una explicación completa y clara respecto de las políticas de reubicación. Quienes se transfieren deben recibir un panorama realista de lo que implica la asignación, incluyendo las normas de la empresa acerca de temas como los gastos de mudanza y las diferencias salariales.
4. Ofrezca a los ejecutivos y a sus familias una capacitación amplia sobre la cultura y el idioma del nuevo país.
5. Proporcione a todos los ejecutivos por reubicar un tutor que supervise sus carreras en el extranjero y que les ayude a garantizar un empleo adecuado con la empresa cuando regresen (por ejemplo, en Dow, dicha persona por lo general es un gerente de alto nivel en el área funcional del expatriado). Esto ayuda a evitar el problema de que los migrantes se sientan abandonados en el extranjero, en especial en cuanto a su desarrollo profesional.
6. Establezca un programa de repatriación que ayude a los ejecutivos que regresan a su país de origen y a sus familias a readaptar sus vidas profesionales y personales. Por ejemplo, en Dow, el expatriado recibe su nueva asignación desde un año antes de volver a Estados Unidos.<sup>69</sup>

## Modelamiento de la conducta

El **modelamiento de la conducta** implica demostrar a quienes se capacitan la manera correcta, o el *modelo*, de hacer algo, lo cual le permita a cada individuo practicar la forma adecuada de realizarlo, y le ofrezca retroalimentación dirigida a su propio desempeño.<sup>70</sup> Por ejemplo, se ha utilizado para capacitar a gerentes de nivel medio, buscando enseñarles la mejor forma de tratar ciertas relaciones interpersonales como son los problemas de desempeño y los hábitos de trabajo indeseables.

El procedimiento del modelamiento de la conducta es el siguiente:

1. *Modelamiento*. En primer lugar, los aprendices observan películas o videos que muestren a “individuos modelo” que se comportan con eficacia en una situación problemática.
2. *Actuación*. En seguida, se asigna a las personas en capacitación los papeles que actuarán en una situación simulada; aquí, practican una y otra vez los comportamientos efectivos que presentaron los modelos.
3. *Refuerzo social*. El instructor da refuerzo en forma de elogios y retroalimentación positiva, con base en el desempeño del alumno en la situación actuada.
4. *Transferencia de la capacitación*. Por último, se anima a los aprendices a que apliquen sus nuevas habilidades cuando regresen a sus trabajos.

Los estudios sugieren que el modelamiento de la conducta llega a resultar muy eficaz. Por ejemplo, se asignó a 160 usuarios de computadora principiantes del Batallón de Construcción Naval de Estados Unidos en Gulfport, Mississippi, en uno de tres tipos de capacitación computacional: modelamiento de la conducta, estudio a su propio ritmo o conferencias. Los investigadores concluyeron que “el modelamiento de la conducta fue claramente superior en todas las formas de evaluación. Los participantes en esa modalidad aprendieron más que el resto, demostraron mejor las habilidades que alcanzaron durante la capacitación en una prueba práctica y, cuatro semanas después de la capacitación, se encontraban más satisfechos con el sistema de cómputo”.<sup>71</sup>

## Centros internos de desarrollo

Algunas empresas tienen **centros internos de desarrollo**, los cuales, por lo general, combinan aprendizaje en el salón de clases (conferencias y seminarios, por ejemplo) con otras técnicas como centros de valoración, ejercicios en la bandeja de entrada y actuación, para ayudar a desarrollar a sus empleados y gerentes. La revista *Fortune*, por ejemplo, menciona a Crotonville, el Instituto de Desarrollo Administrativo de General Electric, lo que sería el Harvard de la América empresarial. Los cursos de desarrollo administrativo de esa empresa varían desde programas introductorios sobre manufactura y ventas, hasta un curso para directivos angloparlantes llamado “Todo lo que Usted Siempre Quiso Saber Sobre Finanzas”.<sup>72</sup>

Para muchas compañías, sus portales de aprendizaje se están convirtiendo en sus universidades corporativas virtuales. Mientras que empresas como General Electric durante mucho tiempo han tenido sus propias universidades “de cemento y ladrillos”, los portales de aprendizaje permiten aun a las compañías más pequeñas tener sus propias universidades corporativas en la Web. La firma de consultoría en administración Bain & Company tiene una universidad virtual en la Web para sus empleados. Ofrece un medio no sólo para coordinar en forma conveniente todas las actividades de capacitación de la compañía, sino también para distribuir, a través de la Web, módulos que cubran temas que van desde la administración estratégica hasta la asesoría.<sup>73</sup>

En la actualidad, muchas compañías tratan de evitar las atmósferas tipo *club campestre* de las primeras universidades corporativas. Por ejemplo, en el Centro de Liderazgo de Boeing, no se verá el ambiente de campo de golf que es frecuente encontrar en otras de tales universidades. Aquí, la experiencia de la capacitación se ha definido como "exigente, pero... [también] una de las experiencias intensas más útiles que alguna vez se hayan tenido".<sup>74</sup>

## Desarrollo organizacional

El **desarrollo organizacional (DO)** está orientado hacia el cambio de actitudes, valores y creencias en los trabajadores, de manera que puedan identificar y realizar cambios (como reorganizaciones), generalmente con la ayuda de un consultor o agente de cambio externo.

La investigación de la acción es el fundamento de la mayoría de intervenciones en el DO, lo cual significa recabar datos sobre la organización, sus operaciones y sus actitudes, con la mira puesta en resolver un problema específico (como sería, por ejemplo, un conflicto entre los departamentos de ventas y de producción); comunicar la información a las partes (los trabajadores) interesadas; y luego hacer que éstas, en equipo, planeen soluciones a los problemas. En el DO, los participantes siempre trabajan en la recolección de datos sobre sí mismos y sobre la organización, en el análisis de la información y en la planeación de las soluciones con base en dicho análisis.<sup>75</sup>

Las actividades de DO incluyen la retroalimentación de encuestas, la capacitación para la sensibilización y la formación de equipos. En la retroalimentación de encuestas se aplican cuestionarios para explorar las actitudes de los empleados y proveer información sobre los resultados del proceso a los gerentes de departamento, de manera que, junto con los trabajadores, sean capaces de dar respuesta a los problemas. Los resultados se utilizan entonces para comparar los departamentos y destacar en forma llamativa la existencia de algún problema, como sería el decaimiento del ánimo, así como para servir de base para el análisis entre los empleados para desarrollar soluciones alternativas. Las encuestas sobre las actitudes se han utilizado, por lo menos, desde 1930 para evaluar y documentar el estado anímico de los empleados.<sup>76</sup> Su aplicación continua y amplia refleja el hecho, como concluyeron hace poco varios investigadores, de que:

Los informes que realizan los empleados sobre sus experiencias tienen validez, y pueden servir como diagnóstico respecto del grado en que una estrategia nueva se está aplicando y del nivel en que las políticas y las prácticas se relacionan con el logro de los objetivos estratégicos, como la satisfacción al cliente y la atención al consumidor.<sup>77</sup>

La **capacitación para la sensibilización** busca incrementar los puntos de vista de los participantes sobre su comportamiento y el de los demás, estimulando la expresión abierta de los sentimientos en el *grupo de laboratorio C* (la *C* es por *capacitación*), con el instructor como guía.<sup>78</sup> La capacitación para la sensibilización intenta alcanzar su objetivo de incrementar la sensibilidad interpersonal motivando las discusiones francas y honestas en el grupo C. Se trata de discusiones acerca de los sentimientos característicos de los participantes, de sus actitudes y de su comportamiento. Por sus resultados, constituye un método controversial que va acompañado por debates acalorados y se usa mucho menos en la actualidad que en el pasado.<sup>79</sup>

Por último, la **formación de equipos** se refiere a un conjunto de técnicas en DO cuyo objetivo es el mejoramiento de la eficacia de los equipos de trabajo. El programa típico de for-



mación de equipos comienza con la entrevista que el consultor tiene con cada uno de los miembros del equipo, antes de la reunión grupal. En ella les pregunta cuáles son sus problemas, cómo consideran que funciona el equipo y qué obstáculos existen para que se desempeñe mejor.<sup>80</sup> Por lo general, el consultor clasifica los datos de la entrevista, o de la encuesta sobre actitudes, en temas que presenta al grupo al inicio de la reunión. Se incluye, por ejemplo, *no dispongo de suficiente tiempo para cumplir con mi trabajo, o no puedo obtener ninguna cooperación de los demás*. Después, el equipo clasifica los temas en orden de importancia. Los más importantes constituyen la agenda de la reunión. En grupo se analizan los temas, se examina las causas que subyacen al problema y se comienza a trabajar en darle solución.

## Construcción de organizaciones que aprenden

En un mundo que cambia con mucha rapidez, lo último que una compañía necesita es que la nueva información se ignore o se pierda en un pozo burocrático, ya sea sobre las acciones de un competidor, las preferencias de los clientes o los avances tecnológicos. Por ejemplo, durante muchos años, General Motors parecía indiferente ante los avances competitivos y tecnológicos de sus competidores extranjeros; finalmente reaccionó cuando su consejo de administración informó que ya habían perdido demasiada participación en el mercado. Por otro lado, empresas como Microsoft y General Electric (GE), por tradición, han sido “propensas a traducir el conocimiento nuevo en formas nuevas de comportamiento”.<sup>81</sup>

**El papel de RH en la construcción de organizaciones que aprenden** Empresas como GE han tenido éxito en el salto que implica reconstruirse como organizaciones que aprenden. Una **organización que aprende** “es una organización apta para crear, adquirir y transmitir el conocimiento, así como para modificar su comportamiento de manera que refleje el conocimiento y las visiones nuevos”.<sup>82</sup>

La capacitación contribuye a desarrollar tales habilidades. En Xerox, por ejemplo, el personal está capacitado para analizar y presentar datos en gráficas estadísticas especiales básicas, y para planear las acciones que tomarán para resolver un problema utilizando gráficas de planeación especiales.<sup>83</sup> GE tiene programas para construir las habilidades que se requieren para realizar y evaluar experimentos, como en el caso de métodos estadísticos y diseño de experimentos.<sup>84</sup>

**Ofrecimiento de aprendizaje para toda la vida** Las empresas no pueden construir organizaciones que aprenden sólo con los gerentes. En la actualidad las organizaciones con capacidad para tomar decisiones (*empowerment*) también deben depender de los empleados de línea (miembros de los equipos que fabrican los automóviles Saturn o los programadores de Microsoft), para reconocer las nuevas oportunidades, identificar los problemas y reaccionar rápidamente con análisis y recomendaciones. Por consiguiente, se ha incrementado la necesidad de estimular el aprendizaje para toda la vida, es decir, la capacitación amplia y continua, que va desde el progreso en cuanto a carencias en habilidades básicas hasta la instrucción en técnicas avanzadas de toma de decisiones, durante toda la carrera de los trabajadores.

En una planta manufacturera canadiense de Honeywell, se llamaba Aprendizaje Scarborough de Honeywell para la Iniciativa de Vida a su programa de aprendizaje para toda la vida.<sup>85</sup> Se trataba de “un esfuerzo concertado para actualizar los niveles de competen-

cias y educación, de manera que los empleados enfrenten con seguridad los desafíos del trabajo”.<sup>86</sup> El programa inició con educación básica para adultos. En convenio con el sindicato, la empresa ofrecía cursos de inglés como segundo idioma, alfabetización básica, aritmética y enseñanza de computación. Después, la fábrica estableció un acuerdo con una escuela local comunitaria. En sus instalaciones, y luego de la jornada laboral, Honeywell brinda cursos a todos sus empleados —por horas, profesionales y directivos—, lo cual les brinda la oportunidad de obtener diplomas y certificados universitarios.<sup>87</sup>

Además, se proporciona capacitación relacionada con el trabajo durante dos horas cada tercer semana. Las sesiones se centran en competencias específicas importantes para el trabajo, “como los principios de los sistemas del inventario justo a tiempo, la eficacia de los equipos, las habilidades de comunicación interpersonal, la solución de conflictos y problemas, y el trato con una fuerza laboral diversa”.<sup>88</sup>

## Cambio organizacional

Actualmente, la intensa competencia internacional significa que las organizaciones tienen que cambiar rápidamente, quizá modificando sus estrategias para incursionar en negocios nuevos, o sus organigramas, o las actitudes y los valores de su personal.

Los cambios organizacionales principales como los que se mencionaron nunca son fáciles, aunque tal vez la cuestión más difícil al encabezar un cambio sea vencer la resistencia hacia él. Los individuos, los grupos y aun las organizaciones completas pueden resistirse al cambio, quizá porque se encuentren muy acostumbrados a la manera usual en que se hacen las cosas; o porque perciban una amenaza hacia su poder e influencia; o por el miedo a lo desconocido; o por lo que el trabajador considera una violación del pacto personal o acuerdo *no escrito* que tiene con la empresa (por ejemplo, en términos de lo que la compañía espera del empleado y viceversa).<sup>89</sup>

**Proceso de Lewin para vencer la resistencia** El psicólogo Kurt Lewin formuló un modelo de cambio para resumir lo que creía que era el proceso básico para instituir un cambio con el mínimo de resistencia. Para Lewin, todo el comportamiento en las organizaciones era producto de dos clases de fuerzas: las que pretenden mantener el *status quo* y aquellas que impulsan el cambio. Por lo tanto, establecer un cambio significa reducir las fuerzas a favor del *status quo* o construir las fuerzas motivadoras del cambio. El proceso de Lewin consistía en tres fases:

1. *Descongelar*, que significa reducir las fuerzas que intentan conservar el *status quo*, usualmente con la exhibición de un problema o evento provocador, que logre que la gente perciba la necesidad de un cambio y que busque soluciones nuevas.
2. *Mover*, que es desarrollar comportamientos, valores y actitudes nuevos, a veces a través de cambios en la estructura de la organización y a veces con otras técnicas de desarrollo gerencial (como sería la formación de equipos).
3. *Recongelar*, que quiere decir construir el refuerzo para asegurar que la organización no regrese a los modelos anteriores de hacer las cosas.

Por supuesto, el “diablo” se oculta en los detalles, y en realidad la parte difícil consiste en descubrir las técnicas apropiadas que ayuden a superar cada una de las tres fases y, después, aplicarlas. En el recuadro *RH en la práctica* se sintetiza un proceso de 10 etapas para dirigir el cambio organizacional.<sup>90</sup>

### Proceso de 10 etapas para dirigir el cambio organizacional

1. *Establezca un sentido de urgencia.* Por ejemplo, genere una crisis exponiendo a los gerentes una debilidad importante en relación con los competidores.
2. *Encauce la disposición al cambio a través del diagnóstico conjunto de los problemas del negocio.* A continuación, cree uno o más equipos de trabajo que diagnostiquen los problemas del negocio. Tales equipos llegan a producir un entendimiento compartido respecto de lo que puede y lo que debe mejorarse y, por lo tanto, catalizan la dedicación de quienes realmente deben instaurar el cambio.
3. *Cree una coalición guía.* Ningún líder puede realizar por sí solo un cambio significativo. Ése es el porqué la mayoría de los líderes crean una coalición guía de personas con influencia que sean misioneras e impulsoras del cambio.
4. *Desarrolle una visión compartida.* Se trata de una declaración general del rumbo que se pretende dar a la organización, que genere ciertos estados emocionales en los miembros de la institución.
5. *Comunique la visión.* Use foros múltiples, repetición y liderazgo como pautas para apoyar la nueva visión.
6. *Elimine las barreras contra el cambio: dé motivación a los trabajadores.* Resulta común que para lograr el cambio se necesite la ayuda del personal; aunque a veces esto requiera tomar medidas significativas, es decir, eliminar los obstáculos que encuentren para poder ayudar realmente en el cambio. Por ejemplo, el director general de Sony despidió a los ejecutivos originales e instaló a un equipo nuevo cuando la empresa quiso afianzar su participación en el negocio del cine.<sup>91</sup> El director general de Allied Signal, Lawrence Bossidy, dispuso que la totalidad de los 80,000 empleados siguieran una capacitación sobre control de calidad durante dos años.<sup>92</sup>
7. *Busque triunfos a corto plazo.* Mantenga alto el ánimo del personal para seguir apoyando el cambio, asegurando que haya metas de corto plazo por alcanzar, respecto de las cuales los trabajadores reciban retroalimentación positiva.
8. *Consolide las victorias y produzca más cambio.* Conforme se gana impulso y se realizan los cambios, el líder tiene que estar en guardia contra la apatía renovada. Para hacerlo, él y la coalición guía pueden usar el aumento de la credibilidad que proviene de las victorias a corto plazo para cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se ajusten bien con la nueva visión de la compañía.
9. *Arraigue las nuevas maneras de hacer las cosas en la cultura de la compañía.* Pocos cambios organizacionales sobreviven sin un cambio correspondiente en los valores compartidos por el personal. Si desea enfatizar mayor apertura, camaradería y servicio al cliente, por ejemplo, como líder usted debe lograr que los trabajadores de la organización compartan dichos valores. Haga esto estableciendo una declaración fundamental sobre los valores que desee que compartan los empleados, hablando siempre de ellos y utilizando letreros, símbolos y ceremonias para reforzarlos.
10. *Vigile el progreso y ajuste la visión conforme se requiera.* Por ejemplo, regularmente aplique encuestas para supervisar las actitudes de los clientes y de los trabajadores.

## EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

---

Son dos los temas básicos que es necesario considerar para evaluar un programa de capacitación. El primero es el diseño del estudio de evaluación y, en particular, si debe utilizarse algún método de experimentación controlada. El segundo es el efecto que desea medirse en la capacitación.

La **experimentación controlada** constituye el mejor método para usarse en la evaluación de un programa de capacitación y desarrollo. En un experimento controlado, se recurre tanto a un grupo experimental (en capacitación) como a un grupo de control (que no recibe capacitación). Los datos (por ejemplo, sobre la cantidad de producción o la calidad de la soldadura en las uniones) deben obtenerse antes y después de la capacitación en el grupo experimental, y antes y después de un periodo de trabajo correspondiente en el grupo de control. De esta manera, es posible determinar el grado en que varía el desempeño del grupo experimental como resultado de la capacitación, en vez de como resultado de algún otro cambio organizacional como sería un aumento de salarios; parece evidente suponer que esto último afectaría por igual a los trabajadores de ambos grupos. Aunque dicho enfoque es factible se usa sólo en raras ocasiones.<sup>93</sup> En términos de las prácticas actuales, un estudio descubrió que poco menos de la mitad de las compañías que respondieron intentaron obtener mediciones previas y posteriores en quienes recibieron la capacitación; el número de organizaciones que usaba grupos de control no fue significativo.<sup>94</sup>

### Efectos que se miden en la capacitación

Pueden medirse cuatro categorías básicas en los resultados de la capacitación:

1. *Reacción*. En primer lugar, hay que evaluar las reacciones de los aprendices al programa de capacitación. ¿Les gustó? ¿Piensan que fue provechoso?
2. *Aprendizaje*. En segundo lugar, es necesario aplicar un examen a quienes recibieron la capacitación para determinar si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que se suponía iban a asimilar.
3. *Comportamiento*. Luego se debe preguntar si el comportamiento de los aprendices en el trabajo cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo, ¿los empleados en el área de quejas y sugerencias de la tienda son más amables hoy que antes con los clientes enfadados?
4. *Resultados*. Por último, aunque tal vez más importante, necesita preguntarse lo siguiente: ¿Qué resultados finales se alcanzaron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos? ¿Disminuyó el número de quejas que hacían los clientes acerca de los empleados? ¿Mejóro la tasa de productos defectuosos? ¿Disminuyó el desperdicio de insumos? ¿Se redujo la rotación de personal?

## REPASO

---

### Resumen

1. El proceso de capacitación consta de cinco etapas: análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación, y evaluación y seguimiento.
2. La capacitación vestibular combina las ventajas de la capacitación adentro y afuera del trabajo, también se le conoce como capacitación con simuladores.
3. La capacitación en el trabajo constituye una tercera técnica básica de capacitación. Puede tomar la forma del método del entrenador, rotación de puestos o actividades, y comités especiales. Otros

métodos de capacitación son técnicas audiovisuales, conferencias, instrucción asistida por computadora, capacitación de aprendices, capacitación con simuladores y modelos, instrucción basada en CD-ROM e Internet, portales de aprendizaje y capacitación para objetivos especiales.

4. El desarrollo gerencial tiene como objetivos preparar a los empleados para trabajos futuros en puestos de dirección de la organización, o resolver problemas de alcance para toda la empresa que, por ejemplo, se relacionen con la comunicación inadecuada entre departamentos.
5. La experiencia en el trabajo es, con mucho, la forma más popular de desarrollo gerencial.
6. Los métodos de capacitación gerencial incluyen rotación de puestos, asesoría y aprendizaje en la acción. Otros métodos son estudio de casos, juegos de simulación gerenciales, seminarios externos, programas relacionados con universidades, modelamiento de la conducta y centros internos de desarrollo.
7. El desarrollo organizacional es un enfoque para establecer cambios donde los empleados tengan una función relevante en el proceso, aportando datos, obteniendo retroalimentación sobre los problemas y planeando soluciones en equipo. Existen varios métodos de DO, que incluyen la capacitación en sensibilidad, el desarrollo de equipos y la retroalimentación de encuestas.
8. Un aspecto crucial de la instauración de los cambios organizacionales es vencer la resistencia de los trabajadores a ellos. El recuadro *RH en la práctica* resume el proceso.

## Conceptos clave

**análisis de tareas  
análisis del desempeño  
aprendizaje en  
la acción  
capacitación  
capacitación en el trabajo  
(CET)  
capacitación para la  
sensibilización  
capacitación con  
simuladores o  
vestibular**

**centros internos de  
desarrollo  
desarrollo gerencial  
desarrollo organizacional  
(DO)  
experimentación  
controlada  
formación de equipos  
inducción a los  
empleados  
juegos de simulación  
gerenciales**

**método de estudio de  
casos  
modelamiento de la  
conducta  
organización que aprende  
programas para el  
involucramiento del  
trabajador  
retroalimentación de  
encuestas  
rotación de puestos**

## Preguntas y ejercicios para el análisis

1. *Un programa de inducción bien elaborado tiene importancia especial para los trabajadores con escasa o ninguna experiencia (como los recién graduados).* Explique por qué está de acuerdo o en desacuerdo con este enunciado.
2. Usted es el supervisor de un grupo de empleados cuya tarea consiste en ensamblar dispositivos de sintonía para radios. Encuentra que la calidad no es la que debería ser y que muchos de los dispositivos de sintonía de su grupo se han devuelto y reelaborado; su propio jefe le indica lo siguiente: “Te sugiero que realices una mejor labor de capacitación con tus trabajadores.”
  - a) ¿Cuáles son algunos de los factores relacionados con los recursos humanos que están contribuyendo a generar este problema?
  - b) Explique cómo determinaría si en verdad se trata de un problema de capacitación.
3. Explique cómo desarrollaría un curso sobre inducción y capacitación.
4. Juan Santos es un estudiante de la licenciatura en negocios que se especializa en contabilidad. Acaba de fracasar en el curso de Contabilidad I y se siente comprensiblemente mal. Explique

cómo usaría usted el análisis del desempeño para identificar cuáles son las necesidades de Santos en cuanto a capacitación, si es que tiene alguna.

5. ¿Cuáles son algunas de las técnicas más comunes de capacitación en el trabajo? ¿Cuáles piensa que son las principales desventajas de depender de la capacitación informal en el trabajo para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a sus puestos?
6. Los expertos afirman que una razón para instituir programas globales de capacitación especial es la necesidad de evitar la pérdida de negocios *a causa de la insensibilidad cultural*. ¿A qué clase de insensibilidad cultural piensa usted que se refieren y cómo se reflejaría en negocios perdidos? ¿Qué tipo de programa de capacitación recomendaría para evitar dicha falta de sensibilidad cultural?
7. ¿Cree usted que la rotación de puestos constituye un buen método para utilizarse en el desarrollo de individuos que se capacitan en actividades gerenciales? ¿Por qué?
8. Trabajando en forma individual o en equipo, contacte a un proveedor de seminarios de desarrollo gerencial, como la American Management Association o la Amecap, A.C. Obtenga copias recientes sobre los títulos de los seminarios que ofrece el proveedor. ¿A qué niveles gerenciales se dirige la oferta de seminarios? ¿Cuál sería el tipo más común de programa de desarrollo? ¿Por qué piensa esto?
9. Trabajando en forma individual o en equipo, aplique la definición de *organización que aprende*, que se estudió en el capítulo, para analizar si la universidad a la que usted asiste actualmente es una organización que aprende. ¿En qué basa su conclusión?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

---

### Estudio de caso: reinención de la rueda en la compañía de Puertas Apex

Jaime Domínguez, presidente de la Compañía de Puertas Apex, tiene un problema. No importa con cuánta frecuencia diga a sus empleados cómo realizar sus trabajos, ellos invariablemente *deciden hacer las cosas a su modo*, según lo expresa Jaime, y los argumentos van y vienen entre Domínguez, el empleado y el supervisor de éste. Un ejemplo es el departamento de diseño; se espera que los diseñadores trabajen con el arquitecto para diseñar las puertas que cumplan las especificaciones. Aunque para eso *no hace falta saber latín* como expresa Domínguez, los diseñadores a menudo cometen errores como utilizar demasiado acero en el diseño. Se trata de un problema que puede costarle a Apex cientos de miles de pesos en desperdicio, especialmente si se considera el número de puertas en un edificio de oficinas de, digamos, 30 pisos.

Otro ejemplo es el departamento de órdenes de trabajo. Aunque Jaime tiene una forma específica y detallada que requiere que cada orden se haga por escrito, la mayoría de los responsables en la toma de órdenes no entiende cómo usar el formato de varias páginas, e improvisan cuando surge una duda respecto de cómo clasificar a un cliente: *industrial o comercial*.

El proceso de capacitación actual es el siguiente. De por sí, ninguno de los puestos adjunta manuales de capacitación, aunque varios de ellos tienen algo así como descripciones del puesto caducas. Toda la capacitación al personal nuevo se da en el trabajo: resulta usual que la persona que deja la empresa capacite al trabajador nuevo durante el periodo de relevo de una o dos semanas, aunque si no hay *traslape* al trabajador nuevo lo capacitan tan bien como puedan los demás empleados que ocasionalmente cubrieron el puesto. La capacitación es básicamente la misma en toda la compañía para maquinistas, secretarías, ensambladores y auxiliares contables, por ejemplo.

### Preguntas

1. ¿Qué crítica usted del proceso de capacitación en Apex? ¿Tal proceso ayudaría a explicar por qué los trabajadores *hacen las cosas a su modo*? ¿Si es así, cómo?



2. Explique en detalle qué haría usted para mejorar el proceso de capacitación en Apex. Asegúrese de ofrecer sugerencias específicas.

## Ejercicio vivencial

**Propósito:** Brindar a usted práctica en el desarrollo de un programa de capacitación.

**Conocimientos necesarios:** Usted debe estar bien familiarizado con los métodos de capacitación que se analizaron en el presente capítulo, incluyendo la capacitación por computadora, la vestibular y en el trabajo. Como usted desarrollará un programa de capacitación para operadores en el servicio de información del directorio telefónico, debe leer la siguiente descripción de los deberes de un operador del directorio telefónico:

*Los clientes hacen contacto con los operadores para obtener los números telefónicos de personas cuyos números todavía no están en el directorio, cuyos números han cambiado o cuyos números son desconocidos para el cliente. Estos operadores verifican el número solicitado a través de un programa computacional, el cual transmite luego los números al cliente. Si se solicita más de un número, el operador informa el primero, y después el sistema transmite el segundo a quien llama. Debe encontrarse con rapidez el número para evitar tener en espera al cliente. Con frecuencia es necesario comprobar distintas veces la escritura de un mismo nombre, pues a menudo los clientes lo proporcionan de manera incorrecta.*

A continuación, imagine que usted es el supervisor de unos 10 operadores en una pequeña compañía telefónica regional, que no tiene un programa formal de capacitación para los nuevos operadores. Debido a que ingresan uno o dos operadores nuevos cada tres meses, usted piensa que la eficiencia se incrementaría con el desarrollo de un programa de capacitación para los operadores auxiliares nuevos, para aplicarlo en su departamento. Antes de concentrarse en el grupo que se le asignó, reflexione en qué consistiría tal programa.

**Cómo realizar el ejercicio/Instrucciones:** El grupo debe dividirse en equipos de cuatro o cinco estudiantes. Al seguir el procedimiento para establecer un programa de capacitación, cada equipo debe, como mínimo, seguir estas fases:

1. Mencionar los deberes y las responsabilidades del puesto (operador para información del directorio telefónico) utilizando la descripción que se expuso.
2. Considerar algunos estándares específicos para el desempeño del puesto.
3. Con su equipo, desarrolle algunas suposiciones respecto de qué partes del trabajo generan más problemas a los empleados nuevos (normalmente, usted sería capaz de hacer esto con base en su experiencia como supervisor de operadores).
4. Determine qué clase de capacitación se necesita para superar tales dificultades.
5. Desarrolle un nuevo programa de capacitación para los operadores telefónicos que ofrezca dos cuestiones: en primer lugar, una descripción de una página que muestre el (los) tipo(s) de capacitación que debe seguir cada operador nuevo en su unidad. (Por ejemplo, usted podría indicar que las primeras dos horas de trabajo serán para que el operador nuevo observe a los operadores experimentados, cuatro horas para conferencias, etc.) En segundo lugar, en este programa especifique claramente en qué consistirá cada técnica de capacitación. Por ejemplo, si se va a usar capacitación por computadora, muestre los pasos que se seguirán; si se van a emplear conferencias, ofrezca una guía de lo que se analizará.

Si el tiempo lo permite, un orador de cada equipo escribirá en el pizarrón los lineamientos de su programa de capacitación y toda la clase analizará los méritos relativos de la propuesta de cada equipo.





Para los ejercicios en Internet, actualizaciones al material de este capítulo y más, visite el sitio web de Dessler en

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

## NOTAS

---

1. Para un buen estudio sobre la socialización consulte, por ejemplo, George Chao *et al.*, “Organizational Socialization: Its Content and Consequences”, *Journal of Applied Psychology* 79, núm. 5 (1994): 730-743; y Blake Ashforth y Alan Saks, “Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment”, *Academy of Management Journal* 39, núm. 1 (1996): 149-178.
2. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (Nueva York: McGraw-Hill, 1972), pp. 23.7-23.8. Véase también Ronald Smith, “Employee Orientation: Ten Steps to Success”, *Personnel Journal* 63, núm. 12 (diciembre de 1984): 46-49.
3. Sabrina Hicks, “Successful Orientation Programs”, *Training & Development* (abril de 2000): 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): 47-66.
4. Véase, por ejemplo, Carolyn Wiley, “Training for the 90s: How Leading Companies Focus on Quality Improvement, Technological Change, and Customer Service”, *Employment Relations Today* (primavera de 1993): 80.
5. *Ibid.*, pp. 81-82.
6. Harley Frazis, Diane Herz y Michael Horrigan, “Employer-Provided Training: Results from a New Survey”, *Monthly Labor Review* (mayo de 1995): 3-17.
7. Wiley, “Training for the 90s”, p. 82. Véase también “Employee Training: Practices in 1995”, *BNA Bulletin to Management* (2 de noviembre de 1995): 352, y “Employee Training”, *BNA Bulletin to Management* (23 de enero de 1997): 28-29.
8. Marcia Jones, “Use Your Head When Identifying Skills Gaps”, *Workforce* (marzo de 2000): 118.
9. E. J. McCormick y J. Tiffin, *Industrial Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), p. 245. Véase también James C. Georges, “The Hard Realities of Soft Skills Training”, *Personnel Journal* 68, núm. 4 (abril de 1989): 40-45; Robert H. Buckham, “Applying Role Analysis in the Workplace”, *Personnel* 64, núm. 2 (febrero de 1987): 63-65; y J. Kevin Ford y Raymond Noe, “Self-Assessed Training Needs: The Effects of Attitudes Towards Training, Management Level, and Function”, *Personnel Psychology* 40, núm. 1 (primavera de 1987): 39-54.
10. P. Nick Blanchard y James Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), pp. 154-156.
11. Richard Camp *et al.*, *Toward a More Organizationally Effective Training Strategy and Practices* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986), p. 100.
12. J. P. Cicero, “Behavioral Objectives for Technical Training Systems”, *Training and Development Journal* 28 (1973): 14-17. Véase también Larry D. Hales, “Training: A Product of Business Planning”, *Training and Development Journal* 40, núm. 7 (julio de 1986): 87-92; y Pamela Prewitt, “Army Job Standard vs. Training Standard”, *Training and Development Journal* 51, núm. 9 (septiembre de 1997): 52-53.
13. Erica Gordon Sorohan, “We Do; Therefore, We Learn”, *Training & Development* (octubre de 1993): 47-55; y Melvin LeBlanc, “Learning Objectives Key to Quality Safety”, *Occupational Hazards* (enero de 1994): 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): 110-116.

14. Frazis *et al.*, "Employer-Provided Training: Results from a New Survey", p. 4.
15. "German Training Model Imported", *BNA Bulletin to Management* (19 de diciembre de 1996): 408.
16. *Ibid.*
17. Keneth Wexley y Gary Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1981), p. 141. Véase también Raymond Wlozkowski, "Simulation", *Training and Development Journal* 39, núm. 6 (junio de 1985): 38-43.
18. Wexley y Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, pp. 131-133. Véase también Teri O. Grady y Mike Matthews, "Video... Through the Eyes of the Trainee", *Training* 24, núm. 7 (julio de 1987): 57-62. Para una descripción acerca del uso de la capacitación con multimedia basada en computación véase Erica Schroeder, "Training Takes Off, Using Multimedia", *PC Week* (29 de agosto de 1994): 33-34.
19. Michael Blotzer, "Distance Learning", *Occupational Hazards* (marzo de 2000): 53-54.
20. Mary Boone y Susan Schulman, "Teletraining: A High-Tech Alternative", *Personnel* 62, núm. 5 (mayo de 1985): 4-9. Véase también Ron Zemke, "The Rediscovery of Video Teleconferencing", *Training* 23, núm. 9 (septiembre de 1986): 28-36; y Paul Munger, "High-Tech Training Delivery Methods: When to Use Them", *Training and Development Journal* 51, núm. 1 (enero de 1997): 46-47.
21. Joseph Giusti, David Baker y Peter Braybash, "Satellites Dish Out Global Training", *Personnel Journal* (junio de 1991): 80-84.
22. "Macy's Goes 'On Air' to Inform Employees", *BNA Bulletin to Management* (15 de mayo de 1997): 160.
23. "Cadillac Offers a Top-of-the-Line Training Program", *Personnel Journal* (febrero de 1996): 25.
24. Michael Emery y Margaret Schubert, "A Trainer's Guide to Videoconferencing", *Training* (junio de 1993): 60. Véase también Mark Van Buren, "Learning Technologies: Can They or Can't They?", *Training & Development* (abril de 2000): 62.
25. *Ibid.*, p. 60.
26. "Employer to Learn the Benefits of Distance Learning", *BNA Bulletin to Management* (25 de abril de 1996): 130.
27. Esto se basa o se cita en Emery y Schubert, "A Trainer's Guide to Videoconferencing", p. 61.
28. Véase, por ejemplo, Tim Falconer, "No More Pencils, No More Books!", *Canadian Banker* (marzo/abril de 1994): 21-25.
29. Ralph E. Ganger, "Training: Computer Based Training Works", *Personnel Journal* 73, núm. 11 (noviembre de 1994): 51-52. Véase también Anat Arkin, "Computing: The Future Means of Training?", *Personnel Management* 26, núm. 8 (agosto de 1994): 36-40.
30. Esto se resume en Rockley Miller, "New Training Looms", *Hotel and Motel Management* (4 de abril de 1994): 26, 30.
31. *Ibid.*, p. 26.
32. Bob Filipczak, "Trainers on the Net", *Training* (diciembre de 1994): 42-51.
33. *Ibid.*, p. 50.
34. Larry Stevens, "The Intranet: Your Newest Training Tool?" *Personnel Journal* (julio de 1996): 27-31.
35. Shari Caudron, "Your Learning Technology Primer", *Personnel Journal* (junio de 1996): 120-136.
36. *Ibid.*, p. 130.
37. *Ibid.*, p. 122.
38. David Kirkpatrick, "The Portal of the Future? Your Boss Will Run It", *Fortune* (2 de agosto de 1999): 222-227.
39. Tom Barron, "A Portrait of Learning Portals", <http://www.learningcircuits.com/may2000/barron.html>

40. Eileen Garger, "Goodbye Training, Hello Learning", *Workforce* (noviembre de 1999): 35-42.
41. "Skill Deficiencies Pose Increasing Problems", *BNA Bulletin to Management* (26 de octubre de 1995): 337-338.
42. Valerie Frazee, "Workers Learn to Walk So They Can Run", *Personnel Journal* (mayo de 1996): 115-120.
43. *Ibid.*, p. 24.
44. *BNA Bulletin to Management* (17 de diciembre de 1987): 408.
45. Stephen Dolainski, "Partnering with the (School) Board", *Workforce* (mayo de 1997): 28-37.
46. Adaptado de Gary Dessler, *Winning Commitment* (Nueva York: McGraw-Hill, 1993), capítulo 7.
47. Véase Joyce Santora, "Kinney Shoes Steps Into Diversity", *Personnel Journal* (septiembre de 1991): 74.
48. Sara Rynes y Benson Rosen, "What Makes Diversity Programs Work?", *HRMagazine* (octubre de 1994): 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): 13-17.
49. Willie Hopkins, Karen Sterkel-Powell y Shirley Hopkins, "Training Priorities for a Diverse Workforce", *Public Personnel Management* 23, núm. 3 (otoño de 1994): 433.
50. Con base en Jennifer Laabs, "Team Training Goes Outdoors", *Personnel Journal* (junio de 1991): 56-63.
51. *Ibid.*, p. 56. Véase también Shari Caudron, "Teamwork Takes Work", *Personnel Journal* (febrero de 1994): 41-49.
52. Heidi Campbell, "Adventures in Teamlend", *Personnel Journal* (mayo de 1996): 56-62.
53. Lester A. Digman, "Management Development: Needs and Practices", *Personnel* 57 (julio/agosto de 1980): 45-57. Véase también James Cureton, Alfred Newton y Dennis Tesolowski, "Finding Out What Managers Need", *Training and Development Journal* 40, núm. 5 (mayo de 1986): 106-107. Los resultados de un sondeo de 10 años muestran el papel cada vez más importante que tiene para los ejecutivos el desarrollo de estrategias para construir y revitalizar la competitividad corporativa. Véase Albert Vicere, Maria Taylor y Virginia Freeman, "Executive Development in Major Corporations: A Ten-Year Study", *Journal of Management Development* 13, núm. 1 (1994): 4-22.
54. William Kearney, "Management Development Programs Can Pay Off", *Business Horizons* 18 (abril de 1975): 81-88. Véase también Michael Hitt *et al.*, "Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990s", *Journal of Management Development* 13, núm. 1 (1994): 35-46.
55. De acuerdo con un sondeo realizado por Digman, el porcentaje medio de ejecutivos que reciben capacitación en un año típico fue de 23 por ciento; los gerentes medios, 38 por ciento, y los supervisores de primera línea, 20 por ciento. Véase también Vicere *et al.*, "Executive Development in Major Corporations".
56. Jack Zenger, Dave Ulrich y Norm Smallwood, "The New Leadership Development", *Training & Development* (marzo de 2000): 22-27.
57. Dale Yoder *et al.*, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1958), pp. 10-27; para un repaso, véase William Rothwell, H. C. Kazanas y Darla Haines, "Issues and Practices in Management Job Rotation Programs as Perceived by HRD Professionals", *Performance Improvement Quarterly* 5, núm. 1 (1992): 49-69.
58. Basado en Nancy Fox, "Action Learning Comes to Industry", *Harvard Business Review* 56 (septiembre/octubre de 1977): 158-168.
59. Basado en Paul Froiland, "Action Learning: Taming Real Problems in Real Time", *Training* (enero de 1994): 27-34. Véase también Gillian Cribbs, "Back in Fashion-Yet Again. Action Learning: The Perennial Attraction of Action Learning Is That Its Objective Is to Help Resolve Real-Life Situations", *The Financial Times* (23 de mayo de 2000): 6.

60. Para más ejemplos de aprendizaje en la acción, véase Barry Smith, "Building Managers from the Inside Out—Developing Managers Through Competency-Based Action Learning", *Journal of Management Development* 12, núm. 1 (1993): 43-48; Thomas Downham, James Noel y Albert Prendergast, "Executive Development", *Human Resource Management* 31, núms. 1 y 2 (primavera/verano de 1992): 95-107. Véase también Michael Gregory, "Accrediting Work-Based Learning: Action Learning, a Model for Empowerment", *Journal of Management Development* 13, núm. 4 (1994): 41-52. Louise Keys, "Action Learning: Executive Development of Choice for the 1990s", *Journal of Management Development* 13, núm. 8 (1994): 50-56. Véase también Allison Rossett, "Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning", *Personnel Psychology* (invierno de 1999): 1100.
61. Wexley y Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, p. 193.
62. Chris Argyris, "Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program", *Academy of Management Review* 5, núm. 2 (1980): 291-328. Para un análisis de las ventajas de los estudios de caso sobre los métodos tradicionales, véase, por ejemplo, Eugene Andrews y James Noel, "Adding Life to the Case Study", *Training and Development Journal* 40, núm. 2 (febrero de 1986): 28-33. Véase también Gerald F. Smith, "Experience Is the Best Teacher: Avoiding the Pitfalls of Methodology", *National Productivity Review* (verano de 1999): 57-59.
63. David Rogers, *Business Policy and Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977): pp. 532-533. Véase también Barra Cinneide, "The Role and Effectiveness of Case Studies: Student Performance in Case Study vs. 'Theory' Examinations", *Journal of European Industrial Training* (enero de 1997): 3-11.
64. Chris Whitcomb, "Scenario-Based Training at the FBI", *Training & Development* (junio de 1999): 42-46.
65. Para un análisis de los juegos de administración y también de otro tipo de capacitación no computarizada y simulaciones de desarrollo, véase Charlene Marmer Solomon, "Simulation Training Builds Teams Through Experience", *Personnel Journal* (junio de 1993): 100-105; Kim Slack, "Training for the Real Thing", *Training and Development* (mayo de 1993): 79-89; y Bruce Lierman, "How to Develop a Training Simulation", *Training and Development* (febrero de 1994): 50-52. Los juegos de capacitación no se limitan a aquellos que se basan en la computadora. Véase, por ejemplo, "Stop Playing Games", *Training & Development* (febrero de 1999): 29-36.
66. Mona Pintkowski, "Evaluating the Seminar Marketplace", *Training and Development Journal* 40, núm. 1 (enero de 1986): 74-77.
67. Lawrence G. Bridwell y Alvin B. Marcus, "Back to School—A High-Tech Company Sent Its Managers to Business School—to Learn 'People' Skills", *Personnel Administrator* 32, núm. 3 (marzo de 1987): 86-91.
68. Paul Blocklyn, "Developing the International Executive", *Personnel* (marzo de 1989): 44-47. Véase también T. S. Chan, "Developing International Managers: A Partnership Approach", *Journal of Management Development* 13, núm. 3 (1994): 38-46.
69. Esta sección se basa en Blocklyn. Véase también "Developing Global Executives", *BNA Bulletin to Management* 44, núm. 10 (11 de marzo de 1993): 73-74. Véase también D. Bradford Neary y Don O'Grady, "The Role of Training in Developing Global Leaders: A Case Study at TRW, Inc.", *Human Resource Management* 39, núms. 2 y 3 (verano/otoño de 2000): 185-193.
70. Esta sección se basa en Allen Kraut, "Developing Managerial Skill via Modeling Techniques: Some Positive Research Findings—a Symposium", *Personnel Psychology* 29, núm. 3 (otoño de 1976): 325-361. Véase también Steven Simon y Jon Werner, "Computer Training Through Behavioral Modelling, Self Paced and Instructional Approaches: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 6 (1996): 648-659.
71. *Ibid.*, p. 655.
72. Thomas Stewart, "How GE Keeps Those Ideas Coming", *Fortune* (12 de agosto de 1991): 43.
73. Russell Gerbman, "Corporate Universities 101", *HRMagazine* (febrero de 2000): 101-106.

74. Carolyn Cole, "Boeing U", *Workforce* (octubre de 2000): 63-68.
75. Mark Frohman, Marshall Sashkin y Michael Kavanagh, "Action Research as Applied to Organization Development", *Organization and Administrative Science* 7 (primavera/verano de 1976): 129-142; Paul Schelbar, "The Seven Deadly Sins of Employee Attitude Surveys", *Personnel* 66, núm. 6 (junio de 1989): 66-71. Véase también George Gallup, "A Surge in Surveys", *Personnel Journal* 67, núm. 8 (agosto de 1988): 42-43.
76. Benjamin Schneider, Steven Ashworth, A. Catherine Higgs y Linda Carr, "Design, Validity, and Use of Strategically Focused Employee Attitude Surveys", *Personnel Psychology* 49 (1996): 695-705.
77. *Ibid.*, p. 74.
78. Basado en J. P. Campbell y M. D. Dunette, "Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development", *Psychological Bulletin* 7 (1968): 73-104. Véase también Paul Sachdev, "Cultural Sensitivity Training Through Experiential Learning: A Participatory Demonstration Field Education Project", *International Social Work* 40, núm. 1 (enero de 1997): 7-25.
79. John Kimberly y Warren Nielson, "Organization Development and Change in Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly* 20, núm. 2 (junio de 1975): Peter Smith, "Controlled Studies of the Outcome of Sensitivity Training", *Psychological Bulletin* 82 (1976): 597-622. Véase también Michael Blum y James Wall, Jr., "HRM: Managing Conflicts in the Firm", *Business Horizons* 40, núm. 3 (mayo de 1997): 84-87.
80. Wendell French y Cecil Bell, Jr., *Organization Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1978). Véase también David M. Zakeski, "Reliable Assessments of Organizations", *Personnel Journal* 67, núm. 12 (diciembre de 1988): 42-44.
81. David A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Business Credit* (enero de 1994): 20.
82. David A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1993): 80.
83. Garvin, "Building a Learning Organization", *Business Credit*, p. 21.
84. *Ibid.*, p. 21.
85. Basado en Norman Nopper, "Reinventing the Factory with Lifelong Learning", *Training* (mayo de 1993): 55-57.
86. *Ibid.*, p. 56.
87. *Ibid.*, p. 56.
88. *Ibid.*, p. 64. Para otro ejemplo, véase Kevin Kelly y Peter Burrows, "Motorola: Training for the Millennium", *Business Week* (28 de marzo de 1994): 158-160; y "Some Nuts and Bolts of Lifelong Learning", *Training* (marzo de 1994): 30.
89. Paul Strelbel, "Why Do Employees Resist Change?", *Harvard Business Review* (mayo/junio de 1996): 86-92.
90. Los 10 pasos se basan en Michael Beer *et al.*, "Why Change Programs Don't Product Change", *Harvard Business Review* (noviembre/diciembre de 1990): 158-166; Thomas Cumings y Christopher Worley, *Organization Development and Change* (Minneapolis: West Publishing Co., 1993); y John Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1966).
91. Kathryn Harris, "Mr. Sony Confronts Hollywood", *Fortune* (23 de diciembre de 1996): 36.
92. Noel Tichy y Ram Charan, "The CEO as Coach: An Interview with Allied Signal's Lawrence A. Bossidy", *Harvard Business Review* (marzo/abril de 1995): 77.
93. 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): 91-119.
94. R. E. Catalano y D. L. Kirkpatrick, "Evaluating Training Programs-The State of the Art", *Training and Development Journal* 22, núm. 5 (mayo de 1968): 2-9. Véase también J. Kevin Ford y Ste-

ven Wroten, "Introducing New Methods for Conducting Training Evaluation and for Linking Training Evaluation to Program Redesign", *Personnel Psychology* 37, núm. 4 (invierno de 1984): 651-666. Véase también Basil Paquet *et al.*, "The Bottom Line", *Training and Development Journal* 41, núm. 5 (mayo de 1987): 27-33; Harold E. Fisher y Ronald Weinberg, "Make Training Accountable: Assess Its Impact", *Personnel Journal* 67, núm. 1 (enero de 1988): 73-75; Timothy Baldwin y J. Kevin Ford, "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research", *Personnel Psychology* 41, núm. 1 (primavera de 1988): 63-105; y Anthony Montebello y Maurine Haga, "To Justify Training, Test, Test Again", *Personnel Journal* 73, núm. 1 (enero de 1994): 83-87; Pamela Kidder y Janice Rouiller, "Evaluating the Success of a Large-Scale Training Effort", *National Productivity Review* 16, núm. 2 (1997): 79-89.





## PARTE II

# CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y REMUNERACIÓN

**Capítulo 5: Evaluación del desempeño**

**Capítulo 6: Remuneración del personal**



## Evaluación del desempeño

Introducción a la evaluación del desempeño  
Métodos básicos de evaluación del desempeño  
Entrevista de retroalimentación sobre la evaluación  
Hacia evaluaciones más eficaces

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

*Explicar* el propósito de la evaluación del desempeño.

*Contestar* a la pregunta *¿quién debe realizar la evaluación?*

*Analizar* los pros y los contras de por lo menos ocho métodos de evaluación del desempeño.

*Explicar* cómo efectuar una entrevista de retroalimentación.

### INTRODUCCIÓN

Los administradores del Hospital General sabían que el sistema de evaluación de los trabajadores necesitaba renovarse. En el Hospital General, el procedimiento de evaluación ha ido modificándose durante varios años, para responder a las necesidades de varios departamentos y distintos estándares industriales, y de cuidado de la salud federales y estatales. Como resultado, el tamaño de los documentos de evaluación y de apoyo crecieron un promedio de 20 páginas por empleado: realizar una evaluación se volvió tan lento que el proceso tenía que cambiarse, pero ¿cómo?

## INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

La *evaluación del desempeño* se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. Aunque la expresión *evaluación del desempeño* con frecuencia trae a la mente herramientas específicas, como la del formato evaluación docente en un salón de clases que se muestra en la figura 5.1, el formato en sí generalmente sólo es una parte del proceso de evaluación. Valorar el desempeño también supone que se establezcan los estándares respectivos, y que se dará al empleado la retroalimentación que lo ayude a superar las deficiencias en su desempeño o a desarrollarse mejor dentro de la organización. En la figura 5.2 se presenta el formato de evaluación de maestros de la Universidad Nacional Autónoma de México.

### ¿Por qué evaluar el desempeño?

Existen tres razones principales por las que los jefes evalúan el desempeño de sus subordinados. En primer lugar, las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de salario. En segundo lugar, la evaluación permite al supervisor y al subordinado desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra, y para reforzar aquello que se hace en forma correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para la provechosa planeación de la carrera, porque dan la oportunidad de revisar los objetivos profesionales del empleado a la luz de las fortalezas y las debilidades descubiertas.

### ¿Quién debe realizar la evaluación?

Las evaluaciones que lleva a cabo el jefe inmediato aún son la parte medular de la mayoría de este tipo de procesos. Que el jefe lleve a cabo la evaluación es lo más directo y también tiene sentido, porque él debe estar —y generalmente lo está— en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado, y también es responsable del desempeño de éste. La mayoría de las evaluaciones —el 92 por ciento, según un sondeo— las realiza el jefe inmediato del trabajador. A su vez, estas evaluaciones las revisa el supervisor mismo del jefe en el 74 por ciento de los casos, según las respuestas que se obtuvieron en dicho sondeo.<sup>1</sup>

No obstante, aunque se utilizan mucho, las calificaciones del jefe no son una panacea ni es recomendable que se confíe solamente en ellas.<sup>2</sup> Por ejemplo, el jefe de un empleado podría no entender o apreciar cómo califican el desempeño de éste individuos como los clientes y sus compañeros de trabajo, y no es imposible que un jefe inmediato esté predispuesto a favor o en contra del trabajador. Por lo tanto, a veces se utilizan una o más opciones para obtener los datos de la evaluación.

**Evaluación realizada por los compañeros de trabajo** Cada vez más empresas recurren a equipos autoguidados, por lo que se está haciendo más popular el hecho de que la evaluación de un trabajador la realicen sus compañeros de trabajo —*evaluación realizada por los compañeros de trabajo*—. Por ejemplo, en Digital Equipment Corporation, un empleado cuyo desempeño debe evaluarse en forma anual elige a un encargado para ello. Después, éste selecciona a un jefe y a tres compañeros de trabajo para que evalúen el trabajo del empleado.<sup>3</sup>

**Evaluación de profesores para ascensos  
y otorgamiento de planta**

**Evaluación del desempeño en clase del profesor  
realizados por estudiantes**

Profesor \_\_\_\_\_ Curso \_\_\_\_\_  
Semestre \_\_\_\_\_ Año académico \_\_\_\_\_

Se considera que la evaluación de los estudiantes puede ayudar a mejorar la efectividad de la enseñanza. Este cuestionario fue diseñado para dicho propósito, y se agradece su ayuda. Por favor, no escriba su nombre.

Utilice el reverso de esta hoja para cualquier comentario adicional que desee manifestar; utilice los números 10, 11 y 12, si quiere añadir alguna otra pregunta.


*Instrucciones:* Evalúe a su profesor en cada punto, asigne las puntuaciones mayores para el desempeño excelente, y las menores para los deficientes. Escriba en el espacio en blanco, antes de cada enunciado, la puntuación que exprese con más exactitud su punto de vista.

	Exce- lente		Modera- damente bueno			Muy deficiente	No sabe	
	7	6	5	4	3	2	1	
							X	
_____		1.	¿Cómo evalúa la concordancia entre los objetivos del curso y las actividades en clase?					
_____		2.	¿Qué calificación asigna a la planeación, la organización y el aprovechamiento del tiempo de clase?					
_____		3.	¿Son apropiados y eficaces los métodos y técnicas de enseñanza que utiliza el profesor?					
_____		4.	¿Cómo califica el dominio que tiene el profesor de su materia?					
_____		5.	¿Qué puntuación asigna al interés del profesor en la materia?					
_____		6.	¿El profesor lo estimula y anima a reflexionar y a preguntar?					
_____		7.	¿El profesor ve con agrado los puntos de vista diferentes?					
_____		8.	¿El profesor tiene interés personal en ayudarlo dentro y fuera de la clase?					
_____		9.	¿Cómo califica la justicia y eficacia de las políticas y procedimientos de asignación de calificación del profesor?					
_____		10.	_____					

**Formatos de evaluación del personal docente**

- \_\_\_\_\_ 11. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ 12. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ 13. Si se consideran todos los puntos anteriores, ¿cuál es su evaluación global de este profesor?
- \_\_\_\_\_ 14. ¿Cómo evaluaría a este profesor en comparación con los demás que ha tenido en la universidad?

**FIGURA 5.1** Formato para la evaluación de profesores  
*FUENTE:* Reimpreso con autorización de *Evaluating Faculty for Promotion and Tenure* por Richard I. Miller, pp. 164-165. Copyright © 1987 Jossey-Bass, Inc., Publishers. Todos los derechos reservados.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**Encuesta para la evaluación docente**

Carrera	Grupo	Asignatura	Turno	Sexo	Semestre
0-0	0-0-0-0	0-0-0-0-0-0-0-0	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F	1
1-1	1-1-1-1	1-1-1-1-1-1-1-1	<input type="checkbox"/> V	<input type="checkbox"/> M	2
2-2	2-2-2-2	2-2-2-2-2-2-2-2			3
3-3	3-3-3-3	3-3-3-3-3-3-3-3			4
4-4	4-4-4-4	4-4-4-4-4-4-4-4			5
5-5	5-5-5-5	5-5-5-5-5-5-5-5			6
6-6	6-6-6-6	6-6-6-6-6-6-6-6			7
7-7	7-7-7-7	7-7-7-7-7-7-7-7			8
8-8	8-8-8-8	8-8-8-8-8-8-8-8			9
9-9	9-9-9-9	9-9-9-9-9-9-9-9			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

ISSAT FORMS, S.A. DE C.V.

**FIGURA 5.2** Formato de evaluación de maestros de la Universidad Nacional Autónoma de México  
 NOTA: Se reproduce con autorización.

Las investigaciones indican que la evaluación realizada por los compañeros de trabajo llega a resultar eficaz. Un estudio incluía a estudiantes universitarios que participaban en grupos de trabajo autorregulados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones realizadas por los compañeros de trabajo tenían “un impacto positivo inmediato en [la mejoría de] la percepción de comunicación abierta, motivación para el trabajo, viabilidad del grupo, cohesión y satisfacción”.<sup>4</sup>

**Comités evaluadores** Algunas compañías utilizan este tipo de comités, que, por lo general, están compuestos por el jefe inmediato del trabajador y otros tres o cuatro supervisores.

Utilizar calificadoros múltiples tiene sus ventajas. Ayuda a descartar problemas como el sesgo por parte de evaluadores individuales. También ofrece un medio para incluir diferentes facetas en la evaluación del desempeño, según las observan distintas personas. Ésta es la razón por la que las puntuaciones compuestas tienden a ser más confiables, justas y válidas, que las que efectúan los jefes de manera individual.<sup>5</sup>

**Autoevaluaciones** A veces también se utilizan las evaluaciones que hacen los empleados de su propio desempeño, generalmente junto con la calificación de su jefe. El inconveniente básico de las autoevaluaciones es que los trabajadores por lo común se asignan puntuaciones mayores que las de sus supervisores o las de sus compañeros de trabajo.<sup>6</sup> En un estudio se descubrió que cuando se les pedía que evaluaran su propio desempeño en el trabajo, el 40 por ciento de los trabajadores en ocupaciones de todo tipo se calificaban entre el 10 por ciento superior, y prácticamente todos los demás se situaban en el 50 por ciento más alto. Un estudio reciente concluyó que, por decir lo menos, los individuos no necesariamente tienen siempre dichas ilusiones positivas acerca de su desempeño; sin embargo, al calificar el desempeño de sus grupos, los miembros de éstos asignaban, en forma consistente, calificaciones irrealmente elevadas al grupo al que pertenecían.<sup>7</sup>

**Evaluación por parte de los subalternos** Algunas compañías permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus jefes. Se trata de un proceso que muchas personas llaman *retroalimentación hacia arriba*,<sup>8</sup> la cual puede ayudar a los directivos a diagnosticar los estilos de administración, identificar las dificultades potenciales con las personas y emprender las acciones correctivas con gerentes individuales, cuando se requiera. Empresas como FedEx usan la retroalimentación hacia arriba para ayudar a mejorar el desempeño de los supervisores; por ejemplo, si un jefe obtiene baja puntuación en el reactivo *Me siento con libertad para decir a mi supervisor lo que pienso*, los gerentes de FedEx están capacitados para formular a sus grupos preguntas como *¿qué te hace pensar que no estoy interesado?*

El anonimato llega a tener un gran impacto en la utilidad de la retroalimentación hacia arriba. Los gerentes que obtienen la retroalimentación de subalternos que se identifican ven el proceso de retroalimentación hacia arriba en forma más positiva, que los gerentes con retroalimentación anónima; no obstante, los subalternos se sienten más cómodos si dan respuestas anónimas, y aquellos que deben identificarse tienden a dar puntuaciones infladas.<sup>9</sup>

Las investigaciones apoyan la idea de que la retroalimentación hacia arriba puede mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio se centró en 252 gerentes, durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación hacia arriba. Los gerentes que al principio obtenían “puntuaciones bajas o moderadas tuvieron mejoras significativas en [sus] calificaciones de retroalimentación hacia arriba durante el periodo de cinco años...”. Adicionalmente, los gerentes que se reunían con sus subalternos para analizar la retroalimentación hacia arriba mejoraron más que quienes no lo hacían.<sup>10</sup>



**Retroalimentación de 360 grados** Con este tipo de retroalimentación, la información sobre el desempeño se obtiene de todo el entorno del trabajador: de sus jefes, subalternos y compañeros, y de clientes internos y externos; este enfoque se vuelve cada vez más popular.<sup>11</sup> Por lo general se utiliza para mejorar el desarrollo más que para lograr aumentos de salario. El proceso usual consiste en solicitar a diversas personas que realicen evaluaciones sobre un individuo; luego, un sistema computarizado compila toda esta retroalimentación en un informe individual que se presenta a la persona que se evalúa, quien después se reúne con su jefe para desarrollar un plan de mejora.<sup>12</sup>

Con tantos trabajadores por evaluar y con evaluadores múltiples para cada uno de ellos, las evaluaciones de 360 grados pueden convertirse en horrores de papeleo, lo cual ha propiciado que ya estén disponibles diversos programas de cómputo para tal objetivo. Por ejemplo, el Visual 360, de MindSolve Technologies de Gainesville, Florida, permite que el evaluador entre al sistema, abra una pantalla con una escala de puntuaciones y luego califique una serie de competencias del trabajador con asignaciones como *cinco por ciento superior*.<sup>13</sup>

También existen diversos sistemas para llevar a cabo evaluaciones de 360 grados vía Internet. Por ejemplo, en el sistema de 360 grados con plataforma en Internet que se usa en la compañía Otis Elevator Company, ubicada en Farmington, Connecticut, los gerentes y cualquier otra clase de personal son evaluados por sus compañeros de trabajo, clientes, compañeros de equipo, jefes, subalternos directos, proveedores y por sí mismos. Toda la información recabada se codifica y se utilizan claves para asegurar que sólo las personas autorizadas tengan acceso a las evaluaciones en Internet.<sup>14</sup>

## MÉTODOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

Generalmente, la evaluación se lleva a cabo con el uso de uno o varios de los métodos formales que se describen en esta sección.

### Método de la escala de puntuación gráfica

Una **escala de puntuación gráfica** lista cierto número de características y una escala de valores en el desempeño para cada una de ellas. Como se muestra en la figura 5.3, se registran varios rubros (como *calidad* y *confiabilidad*) y una escala de valores para cada uno (en este caso, desde *insatisfactorio* hasta *excelente*). El jefe califica el desempeño de cada subalterno marcando la puntuación que mejor describa el desempeño del individuo en cada característica. Después, se suman los resultados que se obtuvieron en cada rubro.

### Método de clasificación alterna

Otro método popular de evaluación consiste en clasificar a los trabajadores entre el mejor y el peor en alguna característica. Debido a que, por lo general, es más fácil distinguir entre el mejor y el peor empleado que calificarlos, es muy útil el **método de clasificación alterna**. Para este método se utiliza un formato como el que se muestra en la figura 5.4, donde se indica qué trabajador es el mejor en el rubro que se evalúa y también cuál es el peor, alternando entre ellos hasta ubicar a todos los individuos que participan.

### Método de comparación por pares

Con este método, cada subalterno por evaluar en cierta característica se asocia y se compara con cada uno de los demás subalternos.

## Formato de evaluación del desempeño

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Número de nómina del empleado \_\_\_\_\_

Motivo para evaluar:  Anual  Ascenso  Desempeño insatisfactorio  
 Mérito  Fin del periodo de prueba  Otro \_\_\_\_\_

Fecha en que el empleado ocupó el puesto \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Fecha de la última evaluación \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Fecha programada para la evaluación \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Instrucciones:** Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el puesto en relación con los requerimientos actuales. Marque el cuadro correspondiente para indicar el desempeño del trabajador.

### DEFINICIONES DE PUNTUACIÓN

**E: Excelente.** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.

**M: Muy bueno.** Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente.

**B: Bueno.** Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto.

**N: Necesita mejorar.** El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere una mejoría.

**I: Insatisfactorio.** Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata. No debe considerarse aumento por mérito a los individuos con esta puntuación.

**S: Sin puntuación.** No es aplicable o es demasiado pronto para evaluarse.

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO	PUNTUACIONES:	E	M	B	N	I	S
1. Calidad: precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que se desempeña.							
2. Productividad: cantidad y eficiencia del trabajo que se produce en un periodo específico.							
3. Conocimiento del trabajo: habilidades e información práctica o técnicas que usa en su trabajo.							
4. Confiabilidad: grado en que se puede confiar en el empleado en cuanto a finalizar la tarea y darle seguimiento.							
5. Disponibilidad: grado en que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de recesos y comidas, y el registro general de asistencia.							
6. Independencia: grado en que trabaja con poca supervisión o ninguna.							

FIGURA 5.3 Escala de puntuación gráfica

Por ejemplo, suponga que hay cinco trabajadores por evaluar. Con el **método de comparación por pares**, en una tabla como la de la figura 5.5 se indican todas las posibles parejas de trabajadores para cada rubro. Después, para cada rubro, el supervisor indica (con signos + o -) quién es el mejor trabajador de la pareja. A continuación, se suma el número

de veces que un empleado obtuvo un resultado de *mejor*. En la figura 5.5, la empleada que lleva por nombre María obtuvo altas puntuaciones (tiene el número máximo de signos +) en cuanto a calidad en el trabajo; y Arturo fue el mejor en el rubro de creatividad.

### Método de distribución forzada

Con este método, se colocan porcentajes predeterminados de los subalternos en categorías de desempeño. Por ejemplo, al igual que cuando un maestro *califica por curva*, el jefe podría decidir distribuir a los empleados como sigue:

- 15 por ciento para desempeño sobresaliente
- 20 por ciento para desempeño superior al promedio
- 30 por ciento para desempeño promedio
- 20 por ciento para desempeño inferior al promedio
- 15 por ciento para desempeño insatisfactorio

**ESCALA DE CLASIFICACIÓN ALTERNA**

Para el rubro: \_\_\_\_\_

Para aquella característica que se mide, haga la lista de todos los empleados que desea evaluar. Escriba el nombre del trabajador con la clasificación más alta en la línea 1. Escriba el nombre del empleado con la clasificación más baja en la línea 20. Después, asigne al siguiente más alto en la línea 2, y al siguiente más bajo en la línea 19, y así sucesivamente. Continúe hasta que todos los nombres aparezcan en la escala.

Empleado con la calificación más alta

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Empleado con la calificación más baja

FIGURA 5.4 Método de clasificación alterna

PARA LA CARACTERÍSTICA "CALIDAD EN EL TRABAJO"						PARA LA CARACTERÍSTICA "CREATIVIDAD"					
Empleado que se califica:						Empleado que se califica:					
En comparación con:	A Arturo	B María	C Chucho	D Diana	E José	En comparación con:	A Arturo	B María	C Chucho	D Diana	E José
A Arturo		+	+	-	-	A Arturo		-	-	-	-
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chucho	-	+		+	-	C Chucho	+	+		-	+
D Diana	+	+	-		+	D Diana	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	
<p style="text-align: center;">↑</p> María se clasifica en lo más alto aquí						<p style="text-align: center;">↑</p> Arturo se clasifica en lo más alto aquí					

FIGURA 5.5 Método de comparación por pares

NOTA: + significa "mejor que"; - significa "peor que". En cada rubro, sume el número de veces que el empleado se calificó como mejor para obtener el que se evaluó más alto.

## Método de los incidentes críticos

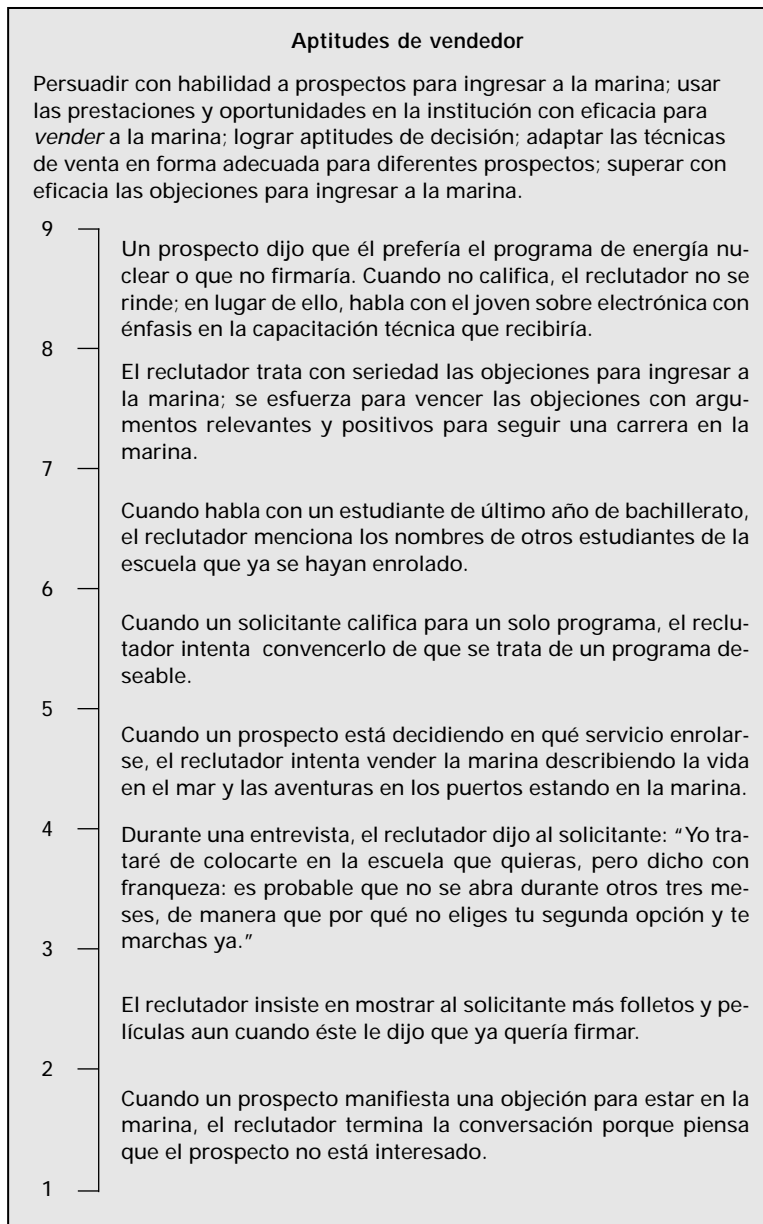
El **método de los incidentes críticos** implica llevar un registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, en el comportamiento de un trabajador en relación con su trabajo, y revisarlo con él en plazos específicos.

Este método se utiliza con frecuencia para complementar algún otro método clasificación o evaluación. Asegura que el jefe piense en la evaluación del subalterno durante todo el año porque los incidentes tienen que registrarse; por lo tanto, la evaluación no refleja sólo el desempeño más reciente del trabajador. Llevar una lista actualizada de hechos críticos también debería ofrecer ejemplos concretos, de aquello que los subordinados pueden hacer específicamente para eliminar cualesquiera deficiencias en su desempeño.

## Escalas de calificación basadas en el comportamiento

Una escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC) constituye un método de evaluación que combina los beneficios de la narración de incidentes críticos y los de evaluaciones cuantitativas, mediante la combinación de una escala cuantitativa con ejemplos narrativos específicos de desempeños buenos y malos.

En la figura 5.6 se muestra un ejemplo de escala de calificación basada en el comportamiento para la característica denominada *aptitudes de vendedor*, que utilizan los reclutadores de las fuerzas armadas. Observe que los distintos niveles de desempeño se vinculan con casos específicos de comportamiento, como "cuando un prospecto hace una objeción para ingresar en la Marina, el reclutador termina la conversación...".



**FIGURA 5.6** Escala de evaluación basada en el comportamiento

FUENTE: Tomado de "Behavior Based Rating Scales" por Walter C. Borman en *Performance Assessment: Methods & Applications*, publicado por Ronald A. Berk. Reimpreso con autorización del editor.

## Método de administración por objetivos

El método de **administración por objetivos (APO)** requiere que el gerente señale metas específicas susceptibles de medición para cada trabajador y, después, en forma periódica, analice con éste su avance hacia ellas. APO por lo general se refiere a un establecimiento de metas de alcance corporativo y a un programa de evaluación que consta de seis etapas:

1. *Establecer las metas de la organización.* Fijar un plan de alcance corporativo para el siguiente año y definir sus objetivos.
2. *Fijar las metas por área.* Los gerentes de área, junto con sus supervisores, establecen los objetivos para sus respectivos departamentos.
3. *Analizar las metas por departamento.* Los jefes de cada departamento analizan los objetivos con todos los subalternos para que éstos desarrollen sus propias metas individuales; en otras palabras, se trata de precisar ¿cómo puede contribuir cada empleado para que se alcancen los objetivos de su departamento?
4. *Definir los resultados esperados (fijar las metas individuales).* Los jefes de departamento y los subalternos establecen los objetivos de desempeño a corto plazo.
5. *Realizar evaluaciones del desempeño y examinar los resultados.* Los responsables de cada departamento comparan el desempeño real de cada trabajador con los resultados esperados.
6. *Ofrecer retroalimentación.* Los jefes de departamento sostienen juntas periódicas para evaluar el desempeño y valorar el progreso de los subalternos en el cumplimiento de los resultados esperados.

## Evaluaciones del desempeño computarizadas y con base en la Web

Existen en el mercado algunos programas de software relativamente accesibles en precio para evaluar el desempeño.<sup>15</sup> Por lo general, tales programas permiten a los gerentes llevar notas sobre sus subalternos durante el año y, después, calificarlos respecto de una serie de rubros específicos sobre el desempeño. Asimismo, los programas generan un informe escrito para fundamentar cada aspecto de la evaluación.

Por ejemplo, el programa Employee Appraiser (desarrollado por Austin-Hayne Corporation, de San Mateo, California) ofrece un menú de más de una docena de aspectos sobre la evaluación, que incluyen *dependencia, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, liderazgo, criterio y planeación y productividad*. Dentro de cada dimensión se incluyen varios factores de desempeño, que también se presentan en forma de menú. Por ejemplo, en *comunicación* existen factores por separado para escritura, comunicación verbal, receptividad a la retroalimentación y a la crítica, habilidades para escuchar, capacidad para orientarse hacia los resultados que se desean, información para otros y apertura.

Cuando el usuario hace clic en un factor del desempeño, se le presenta una versión relativamente compleja de la escala de puntuación gráfica. Sin embargo, en lugar de números, Employee Appraiser utiliza ejemplos basados en el comportamiento. Por ejemplo, para la comunicación verbal se incluyen seis opciones posibles, que van desde *presenta sus ideas con claridad* hasta *le falta estructura*. Después de que el gerente elige la frase que describe con mayor precisión al trabajador, el programa genera un informe escrito.

Otro programa es PerformanceNow, de la empresa KnowledgePoint de Petaluma, California, que permite a los gerentes evaluar a los empleados con base en sus competencias, metas y planes de desarrollo. Los gerentes pueden seleccionar entre competencias estándar como *comunicación*, o bien, crear las suyas propias. Al hacer clic en el botón *calificar* del cuadro de diálogo, se despliegan las puntuaciones que van de 1 a 5.<sup>16</sup>

El software PerformancePro.net, de la Exxceed Company de Chicago, Illinois, es un sistema de evaluación del desempeño con plataforma en Internet. Ayuda al gerente y a sus asistentes a desarrollar objetivos de desempeño para cada empleado y a llevar a cabo la revisión anual.<sup>17</sup>

El sitio Web *improvenow.com* permite a los trabajadores llenar en línea un cuestionario de 60 reactivos, con o sin la aprobación de su jefe, para después informar al supervisor del equipo una calificación global.<sup>18</sup>

Para los países de habla hispana se han desarrollado programas similares adecuados a su cultura. Uno de éstos se denomina Sistema Integral de Administración Personal, con el que cada empresa puede establecer el número de dimensiones que desea medir; a su vez, un supervisor elige las características que utilizará para cada empleado y el orden de importancia que les asignará. En presencia del trabajador se evalúa el desempeño de éste.

El programa permite establecer áreas de oportunidad, de desarrollo y objetivos por cumplir para la siguiente evaluación, los cuales se incluirán en el sistema, sin necesidad de mantener registros especiales. Finalmente el sistema elige las rutinas de cálculo para lograr la valoración, o bien, para realizar distribuciones forzadas.

## Vigilancia electrónica del desempeño

Para la vigilancia electrónica del desempeño (VED), se usa tecnología de redes de cómputo para brindar a la administración el acceso a las terminales de computadora y a los teléfonos de sus empleados, “con lo que se permite que los gerentes determinen en cualquier momento del día el ritmo al que los empleados están trabajando, su grado de precisión, el número de veces que entran y salen del sistema, e incluso el tiempo que pasan en el baño”.<sup>19</sup> Se calcula que más de 10 millones de trabajadores —más del 10 por ciento de la fuerza laboral en Estados Unidos— están sujetos a la VED.<sup>20</sup>

Estudios de investigación indican que en determinadas circunstancias la VED llega a mejorar la productividad. Por ejemplo, en trabajos rutinarios y poco complejos, los sujetos altamente calificados que fueron vigilados introdujeron más datos con un teclado, que los participantes que también estaban altamente calificados pero que no se sujetaron a tal vigilancia.<sup>21</sup> Sin embargo, la VED puede resultar contraproducente. En los mismos estudios, los participantes poco calificados pero muy vigilados trabajaron peor que los empleados también poco calificados sin vigilar. Estudios empíricos también ofrecen evidencias sólidas que relacionan la VED con el aumento de la tensión.<sup>22</sup>

## ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN

---

Un proceso de evaluación culmina generalmente con una **entrevista de evaluación**, donde el jefe y el subordinado revisan el desempeño de este último, y formulan planes para remediar las deficiencias y para consolidar las fortalezas. Las entrevistas de ese tipo llegan a ser incómodas debido a que a pocos individuos les gusta recibir —o dar— retroalimentación sobre cuestiones negativas.<sup>23</sup> Por lo tanto, la preparación adecuada y la aplicación eficaz resultan esenciales.

### Preparación para la entrevista de evaluación

La preparación adecuada implica tres fases. La primera consiste en avisar al subalterno, por lo menos con una semana de anticipación, que se va a evaluar su trabajo, en leer la descripción de su puesto, en analizar problemas, y en hacer preguntas y comentarios. En la segunda se estudia la descripción de su trabajo, se compara el desempeño del trabajador con



sus estándares y se revisan los registros de las evaluaciones anteriores de la persona. En la tercera y última, se elige un lugar que sea de mutuo agrado para la entrevista y se dispone del tiempo suficiente para realizarla. La entrevista deberá llevarse a cabo en un espacio con privacidad, donde no haya posibilidad de interrupciones por llamadas telefónicas o por la llegada de visitantes. Se sugiere acordar la duración de la entrevista y dedicarle el tiempo suficiente —tal vez media hora para personal de baja jerarquía, como auxiliares de oficina y trabajadores de mantenimiento, y aproximadamente una hora para el personal calificado.

## Desarrollo de la entrevista

Hay que tener presentes varias cuestiones mientras se lleva cabo la entrevista de retroalimentación. En primer lugar, el hecho de que el objetivo principal de la entrevista es reforzar el desempeño satisfactorio, o diagnosticar y mejorar el insatisfactorio. Una forma de ayudar a lograr lo anterior consiste en ser directo y específico, y en hablar en términos objetivos de la información del trabajo, usando ejemplos como ausencias, registros de calidad, informes de inspección e impuntualidad. En segundo lugar, hay que llegar a un acuerdo, antes de que el subalterno se retire, sobre cómo y cuándo va a mejorar la situación. Sería útil un plan de acción que enuncie los pasos y los resultados que se esperan (como el de la figura 5.7). En relación con ello, hay ocasiones en que el desempeño de un individuo es tan insatisfactorio que se requiere de una llamada de atención formal por escrito. Tales advertencias deben señalar los estándares por los que se evalúa al empleado, aclarando que le fueron comunicados; también deben especificar cualquier violación del estándar y demostrar que el trabajador tuvo una oportunidad para corregir su comportamiento.

Es frecuente que el objetivo de la evaluación sea lograr que el empleado mejore, y en tal sentido se debe garantizar que el proceso sea justo. Por ello, resulta esencial dejar que el trabajador participe en el proceso de evaluación, por lo menos, dejando que exprese sus opiniones.<sup>29</sup>

En ocasiones los supervisores también se enfrentan con reacciones defensivas. Por ejemplo, cuando a una persona se le atribuye un desempeño insatisfactorio, por lo general su primera reacción será negarlo. Al hacerlo, el trabajador evita el cuestionamiento de su desempeño. La actitud defensiva es normal. Resulta prudente no impugnar dicha actitud (por ejemplo, tratando de “explicar algo entre nosotros” con la manifestación de ideas como “tú sabes que la razón verdadera por la que esgrimes esa excusa es que no soportas que se te llame la atención”). Otra táctica consiste en posponer la acción —por ejemplo, darle a la persona una pausa de unos cinco minutos para que se tranquilice después de informarle que su desempeño es insatisfactorio.

## HACIA EVALUACIONES MÁS EFICACES

---

Pocas tareas gerenciales entrañan mayor riesgo que evaluar el desempeño de los subalternos. En general, los trabajadores tienden a ser demasiado optimistas acerca de cuáles son sus calificaciones, y también saben que sus aumentos de salario, su desarrollo profesional y su tranquilidad quizá dependan de cómo se les evalúe. Esto por sí solo vuelve algo difícil valorar el desempeño; sin embargo, aún más problemáticas son las dificultades estructurales (que se analizan en seguida) que generan dudas acerca de lo justo del proceso.

Fecha: 18 de mayo de 2003

*Para:* Juan, Gerente de Planta

*Problema:* Inventario de partes muy grande

*Objetivo:* Reducir el inventario de partes en un 10 por ciento para junio

<i>Fases de acción</i>	<i>Cuando</i>	<i>Resultados esperados</i>
Determinar el inventario de partes en promedio mensual	6/2	Establecer una base desde la cual se mida el avance
Revisar las cantidades por ordenar y el uso de partes	6/15	Identificar las partes en exceso
Embarcar las partes en exceso al almacén regional y depurar las partes obsoletas	6/20	Despejar espacio para almacenamiento
Establecer nuevas cantidades por ordenar para todas las partes	6/25	Evitar el exceso de inventario futuro
Verificar los registros de medición para saber la situación en curso	7/1	Observar qué tan cerca se está del objetivo

FIGURA 5.7 Ejemplo de un plan de acción

Como resultado, muchos expertos opinan que las evaluaciones tradicionales no sirven. Afirman que la mayoría de los sistemas de evaluación ni motivan al personal ni brindan una guía para su desarrollo.<sup>25</sup> Adicionalmente, “provocan conflictos entre los supervisores y los subalternos, y los llevan a comportamientos disfuncionales”.<sup>26</sup> Un autor propone un sistema de evaluación que dé al empleado voz en el proceso, y que sustituya a las evaluaciones actuales que se hacen una vez al año, por la “retroalimentación continua de manera oportuna y no amenazante”.<sup>27</sup> Otro más descubrió que el reemplazo del sistema de evaluación del desempeño que tenía una empresa, por otro más aceptable, generaba la confianza de los trabajadores hacia los directivos.<sup>28</sup> Es evidente que un proceso problemático de evaluación del desempeño puede llevar a la decepción del empleado y finalmente a su desilusión.<sup>29</sup>

### Tratamiento de los problemas comunes en la evaluación

Varios problemas crónicos debilitan las evaluaciones y entre ellos están las escalas de puntuación gráfica. Por fortuna, como se explicó en esta sección, existen formas de evitarlos o resolverlos.

**Estándares confusos** El problema de estándares de evaluación poco claros significa que la escala de puntuación queda demasiado abierta a la libre interpretación. Como se observa en la figura 5.8, la escala quizá parezca objetiva, aunque es probable que genere evaluaciones injustas debido a que las características y el grado del mérito están muy sujetas a la libre interpretación. Por ejemplo, existe la probabilidad de que distintos supervisores definan el desempeño *bueno* de manera diferente. Ocurre lo mismo con características como *calidad del trabajo*. La mejor forma de corregir este problema consiste en desarrollar e incluir frases descriptivas que especifiquen cada característica y el grado de mérito.

**Efecto de halo** Significa que la calificación de un subalterno en un aspecto de la evaluación (como *se lleva bien con los demás*) influye la manera en que se evalúa al individuo en otros rubros (como *cantidad de trabajo*). Así, a un trabajador poco amigable podría calificársele de manera insatisfactoria en todos los aspectos y no sólo en *se lleva bien con los demás*. Prevenirse contra dicho problema es la mejor forma de evitarlo.

**Tendencia central** Este problema se refiere a la tendencia de calificar a todos los empleados con un valor cercano al promedio. Por ejemplo, si la escala de puntuación varía de 1 a 7, un supervisor trataría de evitar los extremos altos (6 y 7) y los bajos (1 y 2), y calificar a la mayoría de trabajadores entre 3 y 5. Una restricción como ésa llega a distorsionar las evaluaciones y restarles utilidad para propósitos de ascensos, salarios y asesoría. Este problema puede evitarse con la clasificación de los trabajadores, en lugar de usar una escala de puntuación gráfica para evaluarlos, debido a que todos tienen que clasificarse y, por lo tanto, no pueden clasificarse con el promedio.

**Tolerancia o severidad** Por el contrario, algunos supervisores tienden a calificar alto o bajo, en forma consistente, a todos sus subalternos. Se trata de un problema que se conoce como de tolerancia/severidad. Aquí también una solución sería clasificar a los subalternos, debido a que eso fuerza al jefe a distinguir entre quienes tienen desempeños alto y bajo.

En realidad, la evaluación que se realice quizá sea menos objetiva de lo que parece. Un estudio reciente se centró en la influencia que tenía la personalidad en las evaluaciones realizadas por estudiantes sobre sus compañeros. Quienes obtuvieron puntuaciones altas en el rubro de *conciencia* tendían a dar a sus colegas puntuaciones menores; quienes conseguían buenas puntuaciones en *agradable* concedían puntuaciones mayores.<sup>30</sup>

**Sesgo** Es la tendencia a permitir que diferencias individuales, como edad, raza y sexo, influyan en la evaluación que los trabajadores reciben. Un estudio reciente demostró cómo el sesgo llega a influir en la manera en que un individuo evalúa a otro. En dicho estudio, los investigadores buscaban determinar el grado en el que la gravidez era una fuente de sesgo en las evaluaciones del desempeño.<sup>31</sup> Los resultados sugirieron que las mujeres embarazadas podían enfrentar una discriminación adicional en el trabajo, en mayor grado e

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Calidad del trabajo				
Cantidad de trabajo				
Creatividad				
Integridad				

NOTA: Por ejemplo, ¿que quieren decir exactamente “bueno”, “cantidad de trabajo”, etcétera.

FIGURA 5.8 Escala de puntuación gráfica con estándares confusos

### Asegúrese de que sus evaluaciones sean adecuadas

Las etapas para garantizar que sus evaluaciones sean adecuadas incluyen:

- Desarrollar criterios de evaluación como resultado del análisis de puestos documentados. En específico debería realizarse previamente un análisis de puestos formal, para desarrollar criterios válidos para la evaluación del desempeño.
- Comunicar por escrito al personal los estándares de desempeño.
- Fundamentar las evaluaciones en secciones separadas de cada una de las dimensiones del desempeño en el trabajo.
- Incluir un proceso de apelación para el trabajador. El personal debe tener la oportunidad de revisar y hacer comentarios, por escrito o verbales, acerca de sus evaluaciones, antes de que sean definitivas, y deben tener un proceso formal de apelación mediante el cual poder inconformarse con sus calificaciones.
- Un evaluador nunca debe tener autoridad absoluta para determinar una acción definitiva sobre el personal. Ésta es una de las razones por las que se están volviendo más populares los procedimientos con evaluadores múltiples.
- Documentar por escrito toda la información que tenga que ver con el personal. Las evaluaciones que se encuentran debidamente documentadas pueden servir como pruebas ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
- Capacitar a los supervisores en el uso de instrumentos de evaluación. Si no es posible la capacitación formal de los evaluadores, por lo menos se le deben proporcionar instrucciones por escrito para el uso de una escala de puntuación para evaluar al personal.

intensidad que cualquier otra desviación por género que ya existiera contra las mujeres en general. A pesar de haberse expuesto a lo que de otra manera serían comportamientos idénticos por parte de la misma mujer *empleada*, los estudiantes que calificaban en ese estudio asignaron evaluaciones de desempeño menores a las mujeres embarazadas que a las que no presentaban gravidez, “con un grado notablemente alto de consistencia”.<sup>32</sup> Adicionalmente, los hombres que calificaban parecían ser más susceptibles a la influencia negativa que las mujeres. Una implicación de lo anterior es que quienes evalúan deben estar prevenidos respecto de problemas similares y recibir capacitación para ser objetivos al evaluar a los subalternos.

### Evaluaciones del desempeño gerencial basadas en el control de calidad

Los programas de control de calidad (CC) tienen alcance en toda la compañía e integran todas las funciones y los procesos del negocio, de manera que todos los aspectos de la compañía, incluyendo diseño, planeación, producción, distribución y servicios directos, se centran en maximizar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua.<sup>33</sup> Es una ironía que la generalidad de los creadores del CC (inclusive el finado W. Edwards Deming) recomendaran eliminar las evaluaciones del desempeño.<sup>34</sup> Argumentaban que la organización es un sistema de piezas interrelacionadas y que el desempeño de un empleado es más una función de factores como capacitación, comunicación, recursos y supervisión, que producto de su propia motivación.

### Evaluación del desempeño de gerentes internacionales

Varios factores complican la tarea de evaluar el desempeño del personal expatriado.<sup>39</sup> En primer lugar, está la pregunta crucial de quién lo evaluará. Es obvio que la administración local debe tener alguna injerencia en el proceso, aunque quizá la evaluación se distorsione por las diferencias culturales. Así, un gerente estadounidense con operaciones en la India podría evaluarse en forma negativa por sus jefes locales, quienes tal vez encuentren la forma participativa en la toma de decisiones como inadecuada para su cultura. Por otro lado, los gerentes locales llegan a estar tan distanciados geográficamente de los migrantes que no pueden realizar evaluaciones adecuadas, ya que no están por completo al tanto de la situación que enfrentan los gerentes expatriados. Esto en ocasiones resulta problemático: el desempeño del trabajador expatriado puede medirse con criterios objetivos como ganancias y participación en el mercado; sin embargo, eventos locales como la inestabilidad política llegan a socavar el desempeño del gerente y permanecer invisibles para el *staff* en la oficina matriz.<sup>40</sup>

Dos expertos hacen cinco sugerencias para mejorar el proceso de evaluación del trabajador expatriado:

1. Estipular el grado de dificultad de la asignación. Por ejemplo, generalmente se considera más difícil ser un gerente migrante en China que en Inglaterra, y la evaluación debe tomar en cuenta tales diferencias en el grado de dificultad.
2. Llevar la evaluación más hacia el lugar donde está el gerente que se evalúa, que hacia las percepciones más distantes del desempeño de los gerentes en la oficina matriz.
3. Si, como habitualmente es el caso, el gerente en la oficina matriz realiza la evaluación por escrito, deberá pedir asesoría a un expatriado anterior de la misma oficina para que lo ayude durante el proceso de evaluación, lo cual ayudaría a garantizar que sólo se consideren asuntos locales durante el proceso de evaluación.
4. Modificar los criterios de desempeño que normalmente se usan para un puesto específico, de manera que se ajusten al puesto en el extranjero y a las características de la localidad en particular. Por ejemplo, *mantener relaciones de trabajo positivas* sería más importante en Chile, donde es común la inestabilidad en el trabajo, de lo que sería en Estados Unidos.
5. Intentar dar al gerente expatriado reconocimiento por puntos de vista relevantes acerca del funcionamiento, la operación y, específicamente, la interdependencia entre las oficinas doméstica y extranjera. En otras palabras, no sólo hay que evaluar al gerente expatriado en términos cuantificables como ganancias o participación en el mercado, también deben considerarse en la evaluación sus recomendaciones acerca de la comunicación entre la oficina matriz y la subsidiaria en el extranjero.

En efecto, las evaluaciones tradicionales con frecuencia resultan inútiles o contraproducentes. En Corea hace poco se llevó a cabo una revisión de las evaluaciones del desempeño. Los investigadores concluyeron que aun cuando los trabajadores participaran en las discusiones de las evaluaciones del desempeño, las metas estuvieran enunciadas con claridad y se estudiaran aspectos sobre la carrera profesional, pocas de las evaluaciones tenían una influencia positiva en el desempeño subsiguiente del empleado en su trabajo.<sup>35</sup> (Véase también el cuadro *Cuestiones globales en RH*.)

No obstante lo anterior, no resultaría práctico eliminar las evaluaciones. Los gerentes todavía necesitan alguna manera de revisar el comportamiento de los subalternos en relación con el trabajo. Algunas personas sugieren adoptar un *enfoque basado en el CC* para evaluar el desempeño. Las características del sistema de desempeño con base en el CC incluirían:

Una escala de evaluación que contenga relativamente pocas categorías de desempeño y evite la distribución forzada.<sup>36</sup>

Formas objetivas de medir los resultados, para evitar los criterios subjetivos como el trabajo en equipo y la integridad.<sup>37</sup>

La consideración de si una deficiencia en el desempeño es resultado de la motivación del empleado, de la capacitación inadecuada o de factores como supervisión deficiente que estén fuera del control del trabajador.

El uso de retroalimentación de 360 grados de fuentes distintas, no sólo de jefes sino también de *clientes* internos y tal vez externos del empleado.<sup>38</sup>

Muestreo adecuado del comportamiento en el trabajo —*observaciones regulares del comportamiento y del desempeño del personal*.<sup>41</sup>

Una atmósfera de compañerismo y exhortaciones constructivas.<sup>42</sup>

Análisis exhaustivos de las necesidades y expectativas de clientes externos e internos clave, sobre los cuales fundamentar los estándares de evaluación del desempeño (por ejemplo, si para el departamento de contabilidad fuera importante completar en forma correcta el recibo de ventas, entonces debe evaluarse al auxiliar de ventas al menudeo respecto de tal dimensión).

## REPASO

---

### Resumen

1. La *evaluación del desempeño* se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un empleado en comparación con sus estándares.
2. Los gerentes evalúan el desempeño de sus subalternos para obtener una base sobre la cual tomar decisiones acerca de ascensos y aumentos de salarios, desarrollar planes de corrección de las deficiencias en el desempeño y planear el desarrollo profesional del personal. Las evaluaciones que realizan los jefes aún constituyen la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación.
3. Por lo general, la evaluación se lleva a cabo con el uso de uno o más de los métodos o herramientas más populares. Éstos incluyen escalas de puntuación gráfica, clasificación alterna, comparación por pares, distribución forzada, incidentes críticos, escalas de puntuación basadas en el comportamiento, método de administración por objetivos, evaluaciones de desempeño computarizadas del desempeño y vigilancia electrónica.
4. Una evaluación típica culmina en una entrevista de retroalimentación. Resulta esencial una preparación adecuada, que incluye dar un aviso anticipado al subalterno, revisar la descripción de su puesto y su desempeño en el pasado, elegir el lugar apropiado para la entrevista y contar con tiempo suficiente para la entrevista. En el desarrollo de ésta el objetivo consiste en reforzar el desempeño satisfactorio, o diagnosticar y mejorar el insatisfactorio. Por lo tanto, se recomienda efectuar un análisis concreto de la información objetiva del trabajo y desarrollar un plan de acción. Aquí es normal que el trabajador se encuentre a la defensiva y se necesitará tratar con ello.
5. Muchos expertos sostienen que las evaluaciones tradicionales en realidad son contraproducentes porque generan conflictos entre los supervisores y sus subalternos, y favorecen comportamientos disfuncionales. El proceso de evaluación puede mejorarse, primero, con la eliminación de los problemas crónicos que socavan las evaluaciones y las escalas de puntuación gráficas en

específico. Estos problemas comunes incluyen estándares poco claros, efecto de halo, tendencia central, tolerancia o severidad, y sesgo.

6. También debe tenerse cuidado de asegurar que la evaluación del desempeño cumpla con la legalidad. Por ejemplo, los criterios de evaluación deben basarse en análisis de puestos documentados, los trabajadores deben recibir por escrito los estándares de desempeño y deben valorarse dimensiones múltiples.
7. Por último, algunos expertos recomiendan adoptar un enfoque basado en el CC para evaluar el desempeño, es decir, evitar usar métodos de distribución forzada, medir los resultados con objetividad, determinar las causas de las deficiencias en el desempeño, usar retroalimentación de 360 grados, y llevar a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos clave, sobre el cual fundamentar los estándares de la evaluación del desempeño.

## Conceptos clave

**administración por  
objetivos (APO)  
efecto de halo  
entrevista de  
retroalimentación**

**escala de puntuación  
gráfica  
método de clasificación  
alterna  
método de distribución  
forzada**

**método de los incidentes  
críticos  
método de comparación  
por pares  
tendencia central**

## Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Analice pros y contras de, al menos, cuatro herramientas para evaluar el desempeño.
2. Trabajando en forma individual o en equipo, desarrolle una escala de puntuación gráfica para los siguientes puestos: secretaria, ingeniero y operador de montacargas.
3. Trabajando en forma individual o en equipo, evalúe la escala de puntuación de la figura 5.1. Analice formas de mejorarla.
4. Explique cómo usaría usted el método de clasificación alterna, el de comparación por pares y el de distribución forzada.
5. Trabajando en forma individual o en equipo, desarrolle, para un periodo de una semana, un conjunto de incidentes críticos, que cubran el desempeño en el salón de clases de uno de sus profesores.
6. Explique los problemas que deben evitarse en la evaluación del desempeño.
7. Analice pros y contras que implica el uso de distintos evaluadores potenciales para valorar el desempeño de un trabajador.
8. Explique cómo realizar una entrevista de evaluación.

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

---

### Estudio de caso: el retorno de una represalia

Realizar una evaluación eficaz siempre resulta importante. Sin embargo, cuando se trata con empleados inestables puede tener implicaciones de vida o muerte, en particular con aquellos a quienes hay que despedir. Un trabajador de la oficina del Servicio de Correos de Estados Unidos fue despe-



dido hace poco. Sin embargo, el empleado regresó, disparó y asesinó a varios gerentes que habían intervenido en su despido. Se descubrió que tal sujeto tenía un historial de sucesos problemáticos y que durante muchos años se ignoraron cuestiones importantes que apuntaban hacia su naturaleza inestable.

## Preguntas

1. ¿Una compañía con un proceso de evaluación eficaz habría ignorado tantas señales de inestabilidad durante tantos años? ¿Por qué?
2. ¿Qué precauciones tomaría usted en su proceso de evaluación para evitar pasar por alto rasgos potencialmente trágicos de inestabilidad y riesgo?
3. ¿Qué haría usted si durante una entrevista de evaluación lo confronta alguien que amenaza con el uso de armas de fuego?

## Ejercicio vivencial

**Propósito:** El objetivo de este ejercicio es dar a usted práctica en el desarrollo y uso de un formato de evaluación del desempeño.

**Conocimientos necesarios:** Usted va a desarrollar un formato de evaluación del desempeño para un profesor y, por lo tanto, debe estar completamente familiarizado con el estudio de dichas evaluaciones que se hace en este capítulo.

**Cómo realizar el ejercicio/Instrucciones:** La clase debe dividirse en equipos de cuatro o cinco estudiantes.

1. Primero, con base en lo que sabe sobre la evaluación del desempeño, diga si piensa que la figura 5.1 constituya 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. Decidan cuál de las técnicas van a utilizar (escala de puntuación gráficas, clasificación alterna, etc.) y luego diseñen el instrumento mismo.
3. Después, cada equipo designará un portavoz que expondrá su herramienta de evaluación ante la clase. ¿Qué tan parecidas son las herramientas? ¿Todas miden los mismos factores? ¿Qué factores parecen con mayor frecuencia? ¿Cuál de las herramientas expuestas piensa que sea la más eficaz? ¿Se le ocurre alguna forma de combinar los mejores puntos de las distintas herramientas para elaborar un nuevo instrumento de evaluación?

## NAVEGUE POR LA WEB

---



Para los ejercicios en Internet, actualizaciones al material de este capítulo y más, visite el sitio web de Dessler en

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

## NOTAS

---

1. Allan Locher y Kenneth Teel, "Appraisal Trends", *Personnel Journal* (septiembre de 1988): 139-145. El sondeo incluyó 324 compañías que contestaron.
2. Para un análisis, véase Keki Bhote, "Boss Performance Appraisal. A Metric Whose Time Has Gone", *Employment Relations Today* 21, núm. 1 (primavera de 1994): 1-9.
3. Carol Norman y Robert Zawacki, "Team Appraisals—Team Approach", *Personnel Journal* (septiembre de 1991): 101-103.

4. Vanessa Druskat y Steven Wolf, "Effects and Timing of Developmental Peer Appraisals in Self-Managing Workgroups", *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 1 (1999): 58-74.
5. Robert Libby y Robert Blashfield, "Performance of a Composite as a Function of the Number of Judges", *Organizational Behavior and Human Performance* 21 (abril de 1978): 121-129; M. M. Harris y J. Schaubroeck, "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings", *Personnel Psychology* 41 (1988): 43-62.
6. Véase, por ejemplo, John Lawrie, "Your Performance: Appraise It Yourself!", *Personnel* 66, núm. 1 (enero de 1989): 21-33.
7. 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): 369-379.
8. Manuel London y Arthur Wohlers, "Agreement Between Subordinate and Self-Ratings in Upward Feedback", *Personnel Psychology* 44 (1991): 375-390; Robert McGarvey y Scott Smith, "When Workers Rate the Boss", *Training Magazine* (marzo de 1993). Véase también Todd Maurer *et al.*, "Peer and Subordinate Performance Appraisal Measurement Equivalents", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 5 (1998): 693-702.
9. David Antonioni, "The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings", *Personnel Psychology* 47 (1994): 349-355.
10. Alan Walker y James Smither, "A Five Year Study of Upward Feedback: What Managers Do With Their Results Matters", *Personnel Psychology* 52 (1999): 393-423.
11. Kenneth Nowack, "360-Degree Feedback: The Whole Story", *Training and Development* (enero de 1993): p. 69; y Matthew Budman, "The Rating Game", *Across-the-Board* 31, núm. 2 (febrero de 1994): 35-38. Véase también "360-Degree Feedback on the Rise Survey Finds", *BNA Bulletin to Management* (23 de enero de 1997): 31.
12. Para un análisis adicional sobre esta técnica, véase, por ejemplo, Manuel London y James Smither, "Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory Based Applications and Directions for Research", *Personnel Psychology* 48, núm. 4 (invierno de 1995): 803-839.
13. Jim Meade, "Visual 360: A Performance Appraisal System That's 'Fun'", *HRMagazine* (julio de 1999): 118-119.
14. G. Douglas Huet-Cox, "Get the Most from 360 Degree Feedback: Put It on the Internet", *HRMagazine* (mayo de 1999): 92-102. Véase también Keith Morical, "A Product Review: 360 Assessment", *Training & Development* (abril de 1999): 43-53.
15. Véase, por ejemplo, Edward Baig, "So You Hate Rating Your Workers?", *Business Week* (22 de agosto de 1994): 14.
16. Jim Meade, "Automated Performance Appraisal for the LAN and the Net", *HRMagazine* (octubre de 1998): 42-43.
17. Gary Meyer, "Performance Reviews Made Easy, Paperless", *HRMagazine* (octubre de 2000): 181-184.
18. Ann Harrington, "Workers of the World, Rate Your Boss!", *Fortune* 16 (2000): 340-342.
19. John Aiello y Kathryn Kolb, "Electronic Performance Monitoring and Social Context: Impact on Productivity and Stress", *Journal of Applied Psychology* 80, núm. 3 (1995): 339.
20. *Stories of Mistrust and Manipulation: The Electronic Monitoring of the American Workforce* (Cleveland, Ohio, 9 a 5, Working Women Education Fund: 1990).
21. Aiello y Kolb, "Electronic Performance Monitoring and Social Context", pp. 339-353.
22. Véase, por ejemplo, John Aiello y Y. Shao, "Computerized Performance Monitoring: Effect of Monitoring Salients and Level, Task Difficulty and Climate, Feedback and Goal Setting". Artículo presentado en la Seventh Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec, Canadá, mayo de 1992.

23. 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): 265-270.
24. 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): 615-633.
25. Edward Lawler III, "Performance Management: The Next Generation", *Compensation and Benefits Review* (mayo/junio de 1994): 16. Véase también Chockalingam Viswesvaran, Denison y Frank Schmidt, "Comparative Analysis of the Reliability of Job Performances Ratings", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 5 (1996): 557-574.
26. *Ibid.*, p. 16.
27. Bob Nelson, "Are Performance Appraisals Obsolete?", *Compensation and Benefits Review* (mayo/junio de 2000): 39-42.
28. Roger Mayer y James Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust For Management: A Field Causal Experiment", *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 1 (1998): 123-136.
29. Ted Turnasella, "Dagwood Bumstead, Will You Ever Get That Raise?", *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 1995): 25-27. Véase también Andrew Solmonson y Charles Lance, "Examination of the Relationship Between True Halo and Halo Error in Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology* 82, núm. 5 (1997): 665-674.
30. H. John Bernardin *et al.*, "Conscientiousness and Agreeableness as Predictors of Rating Leniency", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 2 (2000): 232-234.
31. Jane Halpert, Midge Wilson y Julia Hickman, "Pregnancy as a Source of Bias in Performance Appraisals", *Journal of Organizational Behavior* 14 (1993): 649-663. Véase también Michael Mount *et al.*, "Rater-Ratee Efforts in Developmental Performance Ratings of Managers", *Personnel Psychology* 50 (1997): 51-69.
32. *Ibid.*, p. 655.
33. Véase, por ejemplo, Joel E. Ross, *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings* (Delray Beach, FL: Saint Lucie Press, 1993), p. 1.
34. Véase, por ejemplo, Greg Boudreaux, "Response: What TQM Says About Performance Appraisal", *Compensation and Benefits Review* (mayo/junio de 1994): 20-24.
35. *Ibid.*, p. 282.
36. Lawler, "Performance Management", p. 17.
37. M. Michael Markowich, "Response: We Can Make Performance Appraisals Work", *Compensation and Benefits Review* (mayo/junio de 1995): 26.
38. David Antonioni, "Improve the Management Process Before Discontinuing Performance Appraisals", *Compensation and Benefits Review* (mayo/junio de 1994): 30.
39. Excepto donde se indica, esto se basa en Gary Addou y Mark Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions", en Mark Mendenhall y Gary Addou, *International Human Resource Management* (Boston: PWS-Kent Publishing Co., 1991), p. 30.
40. *Ibid.*, p. 366. Véase también Maddy Janssens, "Evaluating International Managers' Performance: Parent Company Standards as Control Mechanisms", *International Journal of Human Resource Management* 5, núm. 4 (diciembre de 1994): 30.
41. *Ibid.*, pp. 364-374.
42. *Ibid.*, pp. 853-873.

## Remuneración del personal

¿Qué determina cuánto hay que pagar?  
¿Cómo establecen las empresas sus rangos de pago?  
Tendencias actuales en la remuneración  
Planes de incentivos  
Prestaciones para el personal

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

*Explicar* cada una de las cinco etapas básicas del establecimiento de rangos de pago.

*Analizar* los cuatro factores básicos que determinan los rangos de pago.

*Comparar y contrastar* el trabajo a destajo y los planes de incentivos grupales o en equipo.

*Mencionar y describir* cada una de las prestaciones básicas que se espera que ofrezca la mayoría de las empresas.

### INTRODUCCIÓN

A punto de comprar la empresa familiar fabricante de autopartes Fel-Pro, Inc., el director de Federal-Mogul Corporation, Ricardo Suárez, enfrentaba un problema grande: los trabajadores de Fel-Pro por costumbre tenían acceso a prestaciones adicionales a las de la ley, que incluían un campamento de verano, en un lugar propiedad de la empresa, para los hijos del personal, así como \$13,500 anuales para becas de los hijos de los empleados.<sup>1</sup> El problema de Suárez era que aunque las prestaciones de Fel-Pro eran consistentes con sus valores y estrategias, tal vez no lo fueran con los de Federal-Mogul Corporation. Suárez se preguntaba cómo manejar la situación.

## ¿QUÉ DETERMINA CUÁNTO HAY QUE PAGAR?

---

En la mayoría de las compañías, son cuatro los factores básicos que determinan la forma en que se paga a los trabajadores: el legal, el sindical, el político y el de equidad. A continuación se analiza cada uno de ellos.

### Algunas leyes importantes para la remuneración

En primer lugar, son abundantes las leyes que estipulan cómo pueden o deben pagar los patrones en términos de salarios mínimos, tiempo extra y prestaciones. En esta sección se describen algunos de los conceptos de la ley referentes a la remuneración para los trabajadores.<sup>2</sup>

### Definición y normas protectoras de la remuneración

Entre las diversas obligaciones que tienen a su cargo los patrones destaca, como la de mayor importancia, la de pagar una retribución a los trabajadores.<sup>3</sup>

El concepto salario se define, por ejemplo, en el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo de México como: “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

### Clases de salario

Por razones de orden, los salarios se clasifican considerando lo siguiente:<sup>4</sup>

Desde el punto de vista de su *valoración*:

- a) unidad de tiempo
- b) unidad de obra
- c) comisión y
- d) a precio alzado

Desde el punto de vista de la naturaleza de los *factores que lo integran*:

- a) efectivo
- b) especie y
- c) mixto

Desde el punto de vista de su *periodicidad*:

- 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

Desde el punto de vista de la *jornada* en que se genera:

- a) ordinario y
- b) extraordinario

Desde el punto de vista de los *elementos* que lo componen:

- a) tabulado
- b) por cuota diaria
- c) integrado y
- d) para el cálculo de prestaciones

Cómo influyen los sindicatos en las decisiones respecto de la remuneración

Ciertos aspectos relacionados con los sindicatos también influyen el diseño del plan de pagos. La legislación promueve y garantiza a los trabajadores el derecho a organizarse, negociar en forma colectiva, y a emprender actividades concertadas para propósitos de negociación colectiva u otras ayudas o protección mutuas. Históricamente, el monto del salario ha sido el principal tema en la negociación colectiva. Sin embargo, también son importantes otros aspectos relacionados con la remuneración como las prestaciones y los beneficios, la seguridad en el empleo (para aquellas industrias con déficit periódicos), ajuste por aspectos inflacionarios y prestaciones relacionadas con el cuidado de la salud.<sup>5</sup>

Políticas de remuneración

Las políticas o lineamientos sobre remuneraciones de un patrón también influyen en los salarios y las prestaciones que ofrece. Una consideración es si usted quiere ser un líder o un seguidor en espera de lo que otros hacen respecto del pago. Por ejemplo, un hospital puede tener una política hacia enfermeras principiantes ofreciéndoles un salario, por lo menos, un 20 por ciento arriba del prevaleciente en el mercado. Otras políticas importantes incluyen la base para los incrementos salariales, las políticas de promoción y para el pago del tiempo extra.<sup>6</sup> Desde un punto de vista práctico, la ubicación geográfica también influye en las políticas de remuneración. Por ejemplo, un trabajo por el que se pagan \$46,831 al año en Monterrey podría retribuirse con cerca de \$41,773 en Mérida y \$35,640 en Tlaxcala, debido al costo de la vida en función de la zona geográfica y de otras diferencias.<sup>7</sup>

La equidad y su impacto en los niveles salariales

La equidad, en específico la necesidad de equidades externa e interna, es un factor crucial para determinar los niveles del salario. En lo externo, la comparación del pago con el de otras empresas debe resultar favorable, pues si no fuera así sería difícil para un empresario atraer y retener a trabajadores calificados. El pago también debe ser equitativo en lo interno: todo trabajador debiera estar consciente de que su salario es equitativo en relación con el de los demás empleados de la organización.

En la práctica, el establecimiento de los niveles salariales para asegurar las equidades externa e interna generalmente implica cinco etapas:

1. Realizar una encuesta de sueldos y prestaciones para saber cuánto pagan otras organizaciones por el desempeño en puestos comparables (para ayudar a garantizar la equidad externa).
2. Determinar la contribución de cada puesto a la organización por medio de la valoración del puesto (para lograr la equidad interna).
3. Agrupar los puestos similares en niveles de pago.
4. Analizar cada nivel de pago mediante las curvas de salario.
5. Ajustar los niveles de pago.

En la siguiente sección se explica cada una de las etapas mencionadas.

## ¿CÓMO ESTABLECEN LAS EMPRESAS SUS RANGOS DE PAGO?

---

### Etapa 1: Realizar una encuesta de sueldos y prestaciones

Las **encuestas sobre sueldos y prestaciones**, que también se conocen como encuestas sobre remuneraciones (encuestas formales e informales de lo que pagan otros patrones por trabajos similares), desempeñan una función central en la determinación de los rangos de pago. Por lo tanto, prácticamente todo empresario lleva a cabo tales encuestas para determinar el rango de pago de sus empleados.<sup>8</sup>

Los patrones utilizan sondeos salariales de tres maneras. En primer lugar para valorar puestos representativos o puestos muestra, y establecer su escala de pagos, para después fundamentar la clasificación de otros puestos en relación con la contribución relativa que aportan para la compañía (la *valoración de puestos* es la técnica que sirve para determinar la importancia relativa y la aportación de cada puesto, y se explica en una sección posterior). Además, el 20 por ciento o más de las posiciones de una empresa se valoran, por lo general, directamente en el mercado (en lugar de usar la relación de los puestos representativos o puestos muestra de la empresa), con base en las encuestas formales o informales de lo que pagan empresas comparables por puestos similares. Por último, las encuestas también recopilan información acerca de prestaciones como vacaciones, primas vacacionales, aguinaldo, seguros, permisos, etc., con lo que ofrecen una base sobre la cual tomar decisiones respecto de las prestaciones para el personal.

Gracias a Internet, la búsqueda de datos sobre el salario y las negociaciones de aumentos ya no es un asunto misterioso como lo era antes. La figura 6.1 resume algunos sitios Web populares en cuanto a sondeos salariales. Hace poco, en Estados Unidos, el Buró de Estadísticas Laborales (Bureau of Labor Statistics) organizó sus diferentes encuestas de pago en la nueva encuesta nacional sobre remuneraciones, y comenzó a publicar esta información en la Web. El sitio de Internet es <http://stats.bls.gov>

En países como México aún no se ha logrado estructurar una encuesta similar que permita dar información confiable al respecto, ya que tanto empresas como autoridades gubernamentales han preferido mantenerla como un “misterio”, que generalmente resulta perjudicial para los intereses de la sociedad en su conjunto.

### Etapa 2: Determinar la contribución de cada puesto: valoración del puesto

**Propósito de la valoración del puesto** Ésta es una comparación formal y sistemática de puestos para determinar el beneficio que aporta cada uno respecto de otro, y su valor relativo dentro de la empresa. El procedimiento básico de **valoración de puestos** es comparar el contenido de los puestos entre sí, por ejemplo, en términos del esfuerzo, la responsabilidad y las habilidades que implican. Suponga que usted sabe (con base en una encuesta salarial y en las políticas de remuneración) cómo valorar los puestos clave, y que puede usar la valoración de puestos, para determinar el beneficio relativo de todos los demás puestos de la compañía en relación con dichos puestos clave. Entonces, usted está en buena posición para valorar todos los puestos de la empresa en forma equitativa.

**Factores para la valoración de puestos** Existen dos enfoques básicos para comparar la importancia que tiene cada puesto en las empresas. En primer lugar, se podría adoptar un enfoque intuitivo. Se definiría que un trabajo es más importante que otro sin profundizar en el porqué, en términos de factores específicos relacionados con el trabajo.



Algunos sitios Web que contienen datos de salarios:			
PATROCINADOR	DIRECCIÓN DE INTERNET	QUÉ OFRECE	DESVENTAJA
Salary.com	Salary.com	Salarios por puesto y código postal, más la descripción del puesto.	Con base en promedios nacionales ajustados por diferencias geográficas.
Wageweb	www.wageweb.com	Promedios de salarios para más de 150 puestos de auxiliares de oficina, profesionales y gerenciales.	Cuesta \$100 dólares el desglose por industria, ubicación, etcétera.
Exec-U-Net	www.execunet.com	Salarios, bonos y opciones para cerca de 650 puestos administrativos.	Cobra \$125 dólares iniciales por dar detalles de los puestos.
PinPoint Salary Service	members.aol.com/payraises	Análisis de pagos individualizados, con base en cargo, experiencia, industria de interés, etcétera.	El primer análisis cuesta \$95 dólares.
Futurestep*	www.futurestep.com	Análisis de los salarios de personas elegibles para puestos administrativos, que cobran entre \$50,000 a \$200,000 dólares al año.	Los participantes quedan sujetos en forma automática a preguntas de los reclutadores Korn/Ferry.

\* Alianza entre los reclutadores Korn/Ferry International y *The Wall Street Journal*.  
FUENTE: WSJ reports.

**FIGURA 6.1** Algunos sitios Web que contienen datos de salarios

FUENTE: Adaptado de Joann S. Lublin, "Web Transforms Art of Negotiating Raises", *Wall Street Journal* (22 de septiembre de 1998): B1.

Una manera alternativa sería comparar los puestos con base en ciertos factores básicos que tengan en común. En el rubro de la administración de la remuneración, dichos factores básicos se llaman **factores para la valoración de puestos**. Se trata de los factores que determinan la definición del contenido del puesto, establecen cómo se comparan los puestos entre sí y fijan la remuneración para cada uno. Por ejemplo, el sistema tradicional de puntos se centra en cuatro factores: *habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo*. Otro ejemplo es el método de valoración de puestos que popularizó la empresa Hay Associates, y que se centra en tres factores para la remuneración: *habilidades, solución de problemas y responsabilidad*.

**Métodos de valoración de puestos** El más simple de éstos consiste en clasificar cada puesto en relación con todos los demás, por lo general con base en algún factor global común, como la dificultad que entraña. Este **método de jerarquía** consta de varias etapas, que se sintetizan en el recuadro *RH en la práctica*. Otro método sencillo que se usa comúnmente es el de *clasificación* (u *ordenación*) *en categorías*, donde los puestos se agrupan en categorías con base en su similitud en términos de factores de remuneración como habilidades y responsabilidad. Los grupos se llaman *clases* si contienen puestos similares, o *categorías* si contienen puestos con dificultad similar pero que son distintos en algún otro sentido. Así, en un sistema de remuneración por categorías del gobierno federal, tanto una secretaria como otra podrían tener la misma categoría aunque trabajaran para dependencias distintas.

El *método de puntos* representa una técnica de valoración de puestos más cuantitativa. Implica la identificación de distintos factores de remuneración, cada uno de los cuales tiene diferentes grados, así como el punto hasta donde cada uno de tales factores está presente en el puesto. Así, suponga que los puestos de una empresa tienen cinco grados de responsabilidad, y que a cada uno de los grados de cada factor se le asigna distinto número de puntos. Entonces, si un comité de valoración quiere determinar hasta qué punto está presente en el puesto cada factor (como la responsabilidad), se suman los puntos correspondientes para cada factor, hasta llegar a una puntuación total para el puesto. El resultado es una valoración cuantificable en puntos para cada puesto.

### Etapa 3: Agrupar los puestos similares en rangos de pago

Una vez que se determina el beneficio relativo de cada puesto a través de algún método de valoración, el comité puede continuar con la labor de asignar rangos de pago a cada puesto; por lo general, primero se agrupan los puestos en rangos de pago. Un nivel de pago incluye puestos de dificultad o importancia similares, según lo determine la valoración de puestos. Si se usó el método por puntos, el nivel de pago abarcará puestos que tengan el mismo nivel de puntuación. Si se empleó el método de jerarquía, la categoría consistirá en todos los puestos que caigan dentro de dos o tres niveles. Si se utilizó el sistema de clasificación predeterminado, entonces los puestos ya están clasificados en clases o categorías. Es común que haya de 10 a 16 escalafones por grupo de puestos (o algún agrupamiento lógico, como puestos de fábrica, puestos de oficina, etcétera).

### Etapa 4: Valorar cada nivel de pago: curvas de salario

El siguiente paso consiste en asignar tarifas salariales promedio para cada uno de los escalafones de pagos. (Por supuesto, si se elige no separar los puestos en escalafones de pago, se tiene que asignar una tarifa de pago individual a cada puesto individual.) La asignación de tarifas de pago a cada escalafón salarial (o a cada puesto) por lo general se hace con la ayuda de una **curva de salarios**, la cual muestra las tarifas salariales promedio que actualmente se paguen a los puestos en cada escalafón salarial, en relación con los puntos o jerarquías que se asignaron a cada puesto o categoría en la valoración del puesto. En la figura 6.2 se muestra el ejemplo de una curva de salarios. El propósito de ésta es presentar la relación que existe entre 1. el valor del puesto según se determinó por medio de alguno de los métodos de valoración y 2. las tarifas salariales actuales para las categorías. Entonces, la línea del salario se convierte en el objetivo para los niveles de sueldo o de salario para los puestos en cada categoría de pago.

## Método de jerarquía para la valoración de puestos

1. *Obtenga información del puesto.* El análisis del puesto es el primer paso. Se preparan las descripciones del puesto y generalmente son la base de las clasificaciones que se hacen. (A veces también se preparan especificaciones de los puestos, aunque es usual que el método clasifique puestos de acuerdo con el trabajo en su conjunto, en lugar de usar un número de factores de valoración. Por lo tanto, las especificaciones de los puestos —que ofrecen una indicación de los requerimientos del puesto en términos de solución de problemas, de toma de decisiones y de habilidades, por ejemplo— no son tan necesarias con este método como lo son para otras metodologías de valoración de puestos.)
2. *Elija a los miembros del comité de valoración y los puestos por clasificar.* Es frecuente que no sea práctico llevar a cabo una sola valoración de todos los puestos en una organización. El procedimiento más común es clasificar los puestos por departamento o por grupo (como obreros y de oficina). Esto elimina la necesidad de tener que comparar en forma directa, digamos, puestos de producción con puestos administrativos.
3. *Seleccione los factores para la valoración.* En el método de puntos es frecuente usar sólo un factor (como la dificultad del puesto) y clasificar las posiciones sobre la base del puesto en su conjunto. Sin importar el número de factores que se elija, es recomendable explicar con cuidado la definición del (los) factor(es) a los evaluadores, de manera que evalúen los puestos en forma consistente.
4. *Jerarquice los puestos.* Después se jerarquizan los puestos. El modo más sencillo consiste en dar a cada miembro del comité de valoración un conjunto de tarjetas, cada una de las cuales contiene una descripción breve del puesto. Después, dichas tarjetas se clasifican de menor a mayor. Algunos gerentes usan un método de clasificación alterna para llevar a cabo el procedimiento con mayor exactitud; emplean las tarjetas para seleccionar primero el más alto y el más bajo, y después los siguientes más alto y más bajo, y así sucesivamente, hasta que se hayan clasificado todas las tarjetas. Debido a que casi siempre es más fácil seleccionar los extremos, este enfoque facilita el procedimiento de clasificación. En la tabla 6.1 se ilustra una jerarquización de puestos. En esa pequeña instalación sanitaria, los puestos se jerarquizan desde el (la) afanador(a) hasta el (la) gerente de oficina. Las escalas de pago correspondientes se muestran en el lado derecho.
5. *Combine las valoraciones.* Por lo general, varios individuos clasifican los puestos de manera independiente. Después, el comité de valoración (o el empresario) obtienen el promedio de las valoraciones.

**TABLA 6.1** Jerarquización de puestos en Olympia Health Care

<i>Orden de valoración</i>	<i>Escala de pago anual (dólares)</i>
1. Gerente de oficina	\$28,000
2. Jefa de enfermeras	27,500
3. Contador	19,000
4. Enfermera	17,500
5. Cocinero	16,000
6. Ayudante de enfermera	13,500
7. Afanador	10,500

Después de la clasificación, es posible intercalar, con estos puestos ya clasificados, otros adicionales y asignarles un rango de salario apropiado.

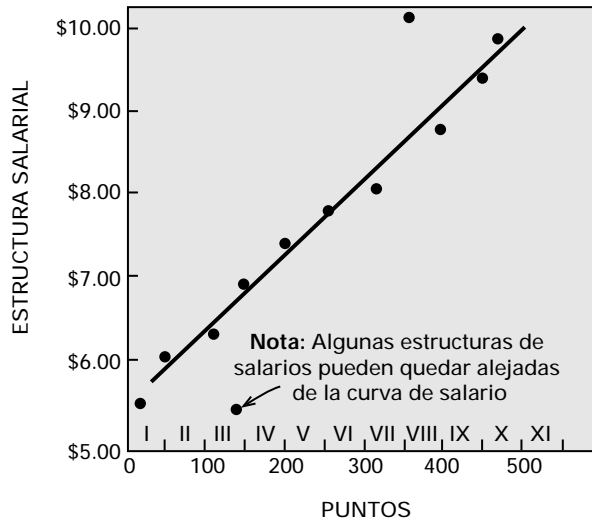


FIGURA 6.2 Gráfica de una curva de salarios

NOTA: Se grafica la remuneración promedio de cada categoría (grado I, grado II, grado III, etc.), y la curva se ajusta a los puntos que resultan.

## Etapa 5: Desarrollar niveles de salarios

Por último, la mayoría de los patrones no pagan sólo un salario para todos los puestos en un grado específico. En vez de ello, desarrollan niveles de salarios para cada grado, de manera que haya, por ejemplo, 10 niveles y 10 salarios diferentes dentro de cada categoría de pago. Entonces, pagan cantidades ajustadas para tomar en cuenta las circunstancias particulares.

## Valoración de puestos directivos y profesionales

Para los puestos directivos y profesionales, la valoración del puesto ofrece sólo una respuesta parcial a la pregunta de cómo se debe pagar a tales empleados. En los puestos directivos y profesionales resaltan factores no cuantificables como el criterio y la solución de problemas, más que en los puestos de producción y de auxiliares de oficina. También se tiende más a remunerar a los directivos y profesionales con base en su desempeño, en lo que los competidores les pagan o en lo que pueden hacer, en lugar de sobre una base de demandas intrínsecas del puesto como las condiciones de trabajo.

Para los altos ejecutivos de una compañía, el plan de remuneración por lo general incluye cuatro componentes fundamentales: salario base, incentivos de corto plazo, incentivos de largo plazo, y prestaciones e incentivos adicionales para ejecutivos.<sup>9</sup> El salario base incluye la remuneración fija que se paga en forma regular y, a menudo, también bonos garantizados como *el 13 por ciento de fondo de ahorro o los bonos de actuación que se pagan sin importar que la compañía tenga utilidades o no*. Los incentivos de corto plazo generalmente se pagan en efectivo o en acciones (títulos) por lograr metas de corto plazo, como sería el incremento en los ingresos por ventas de un año a otro. Los incentivos de largo plazo incluyen factores como opciones de compra de acciones, que, por lo común, dan al ejecutivo el derecho de comprar títulos a un precio estipulado durante un periodo específico, y su objetivo es motivar al ejecutivo para que adquiera acciones que harán subir de precio el valor

de la empresa. Finalmente, las prestaciones y los incentivos adicionales llegan a incluir planes de retiro complementarios para los ejecutivos, seguros de vida mejorados, seguros médicos sin tener que pagar un deducible o un coseguro, y becas para los hijos, etcétera.

Los planes de retiro complementarios encabezan la lista de los incentivos adicionales para ejecutivos, ya que, según una encuesta reciente, en Estados Unidos cerca del 60 por ciento de las compañías los ofrecen. Otras prestaciones adicionales comunes son la asignación de automóviles de la empresa (57 por ciento), opción de compra del auto a valor en libros (45 por ciento), teléfonos celulares (45 por ciento), exámenes médicos sin costo (44 por ciento), asesoría financiera y legal (39 por ciento), membresía para clubes deportivos y campestres (33 por ciento) y boletos de avión en primera clase (30 por ciento).<sup>10</sup>

Resulta comprensible que la remuneración de ejecutivos sea más complicada debido a la diversidad de opciones e incentivos que, por lo general, abarca; por ello, los empleadores deben estar particularmente atentos en los efectos legales y fiscales que acarreen las decisiones sobre la remuneración de sus ejecutivos.<sup>11</sup>

## TENDENCIAS ACTUALES EN LA REMUNERACIÓN

---

Existen varias tendencias importantes en la determinación de cómo se paga al personal, las cuales se analizan en esta sección.

### Pago con base en la competencia y las habilidades

Con el pago con base en la competencia o en las habilidades, al trabajador se le paga por el nivel, la profundidad y los tipos de habilidades y conocimientos que sea capaz de usar, en lugar de hacerlo por el puesto que tiene en el momento.<sup>12</sup> Las competencias son “características demostrables de la persona que incluyen el conocimiento, las habilidades y el comportamiento, las cuales permiten el desempeño.”<sup>13</sup>

¿Por qué se paga a los trabajadores según los niveles de competencia que alcanzan, y no de acuerdo con el puesto que se les asignó? Es decir, ¿por qué pagar a un auxiliar contable que ha alcanzado cierta destreza en las técnicas de contabilidad lo mismo (o más) que a alguien que es ya contador? Porque estimula la flexibilidad. Con cada vez más empresas que recurren a la organización en equipos, la noción misma de “puesto” se vuelve un tanto anacrónica, ya que con frecuencia se espera que el personal tenga más facilidad para rotar entre los diferentes puestos. Además, los “puestos” se van haciendo versátiles, conforme grupos de individuos trabajan intercambiándose en proyectos conjuntos, como miembros de un equipo. El pago con base en la habilidad y la competencia también contribuye a fomentar nuevas estrategias por parte de la administración; considere, por ejemplo, el énfasis estratégico de Sony en la manufactura con base en la *miniaturización* y la *precisión*. Ello sugiere que debería recompensarse a algunos empleados de Sony, no sólo considerando los puestos a que están asignados, sino por su nivel de logro en ambas cuestiones de importancia estratégica para la compañía.

Resulta más fácil explicar que llevar a cabo el pago atendiendo a habilidades o competencias, en lugar de considerar el puesto.<sup>14</sup> Sin embargo, se calcula que más del 50 por ciento de las 1,000 empresas de *Fortune* utilizan alguna forma de pago basándose en las competencias.<sup>15</sup> Una firma aeroespacial importante utiliza esta clase de pago haciendo que todos los trabajadores negocien *contratos de aprendizaje* con sus supervisores. Así, los empleados reciben incrementos salariales por cumplir objetivos de aprendizaje (mejorar sus habilidades).<sup>16</sup>

Los programas de pago según las habilidades generalmente constan de cuatro elementos principales: 1. un sistema que define aptitudes específicas, y un proceso para determinar el salario del individuo con base en sus habilidades y competencias; 2. un sistema de capacitación que permite al personal establecer y alcanzar objetivos respecto de habilidades; 3. un sistema formal de evaluación de competencias, y 4. una estructura laboral que permite a los empleados cambiar de puestos, para estimular la flexibilidad en la asignación de tareas. Un estudio sobre uno de estos programas señaló que como resultado de su aplicación se lograba una productividad 58 por ciento mayor, un costo salarial por parte 16 por ciento menor y una reducción del 82 por ciento en el desperdicio de insumos, todo ello *versus* la fábrica con la que se comparó.<sup>17</sup>

## Ampliación del rango en la remuneración del personal

Otra tendencia actual consiste en que las empresas reduzcan sus categorías y niveles salariales: de 10 o más a sólo entre 3 y 5, cada uno de éstos con un rango relativamente amplio de puestos y niveles de salario. Se trata de un proceso conocido como *ampliación del rango* (*broadbanding*). Así, por ejemplo, en lugar de tener 10 niveles de salario, cada uno con rango de \$15,000, la organización reduciría las 10 categorías a 3, cada una de éstas con un conjunto de puestos tal que la diferencia entre los puestos con menor y mayor salario sea de \$40,000 o más. Las compañías amplían el rango por diversas razones; la más frecuente es para apoyar cambios más significativos en los negocios, en la organización y en la estrategia. Por ejemplo, una firma británica mencionó los retrasos importantes y la reducción en el tamaño como razones para ampliar el rango en su plan de pagos.<sup>18</sup>

La ventaja primordial de la ampliación de rangos es que ofrecen mayor flexibilidad en la remuneración del personal.<sup>19</sup> La ampliación de rangos es especialmente sensible en las compañías que reducen las diferencias en sus jerarquías y se organizan en torno a equipos de trabajo. Los nuevos rangos salariales más amplios pueden incluir tanto a supervisores como a subalternos, y también facilitan que los trabajadores se muevan a puestos de nivel un poco inferior o superior, sin que haya necesidad de aumentos o de recortes en su salario. Por ejemplo, el individuo que necesite pasar algún tiempo en un puesto de nivel inferior para desarrollar ciertas habilidades recibiría un pago mayor que lo usual por su trabajo, circunstancia que se consideraba imposible con los sistemas de pago tradicionales.<sup>20</sup> No obstante, en la práctica real un sondeo reciente en 783 empresas descubrió que sólo cerca del 15 por ciento usaba la ampliación de rangos.<sup>21</sup>

### “Pago nuevo”

El pago con base en competencias y habilidades y en la ampliación del rango son dos ejemplos de lo que en la actualidad los expertos llaman el “pago nuevo”, algo que se vuelve cada vez más importante.

Al usar el término *remuneración con pago nuevo*, los expertos por lo general quieren expresar el uso de una combinación de elementos tradicionales y no tradicionales en la remuneración (por ejemplo, salario, aumento por méritos, pago según competencias y habilidades) que permitan a la organización el mejor logro de sus objetivos y la aplicación de sus estrategias.<sup>22</sup> Por ejemplo, el pago según competencias y habilidades puede usarse para dirigir la atención del personal hacia el incremento en sus niveles de pericia en las competencias que promueve la estrategia de la compañía; la ampliación del rango también ayuda a que la empresa haga coincidir su plan de pagos con un número reducido de niveles en la cadena de mando. Otro elemento del pago nuevo es el *salario variable*, donde se

premia con un monto adicional por alcanzar o exceder alguna meta, aunque éste no forme parte del salario base del trabajador. Así, un equipo de desarrollo de productos recibiría un bono anual por llegar a sus objetivos; o los vendedores recibirían bonos anuales especiales por cumplir las metas en cuanto a satisfacción de los clientes. Para los años venideros, un experto vaticina la prevalencia de tres tendencias fundamentales: mayor énfasis en: **1.** retribuir a los individuos por sus habilidades, conocimientos y competencias; **2.** utilizar el salario variable y la opción de compra de acciones según el desempeño, y **3.** dar a los trabajadores la oportunidad de elegir la forma de retribución.<sup>23</sup> La mayoría de planes de pago —por lo menos en las compañías grandes— ya integran el salario base, el pago por desempeño, las opciones de compra de acciones y las prestaciones. En Dow Chemical, el paquete de remuneración total incluye: *salario base* (cuyo monto se obtiene de un sondeo del mercado de trabajo, en especial de compañías líderes); *pago variable* (también llamado programa de incentivos por desempeño), es decir, un plan anual de incentivos que se basa en tres rubros: desempeño de la compañía, desempeño de los negocios o funcional, y desempeño individual en el equipo; *planes de incentivos de largo plazo y de compra de acciones*; y *prestaciones*.<sup>24</sup> (Véase el recuadro de *Cuestiones globales en RH*.)

## Cuestiones globales en RH

### La remuneración de empleados expatriados

El costo anual de enviar gerentes migrantes desde Estados Unidos hasta Europa varía mucho de acuerdo con el país huésped. Por ejemplo, se estima que el costo anual de mantener a un expatriado estadounidense en Francia es de \$193,000, en promedio; mientras que en la vecina Alemania el costo sería de \$246,000.<sup>25</sup> Las discrepancias tan grandes son a causa de la forma en que las empresas multinacionales remuneran a sus empleados en el extranjero, lo cual tiene importancia particular debido a la necesidad creciente de asignar personal a las operaciones foráneas, y por la frecuencia con que los gerentes y profesionales se transfieren de un país a otro. Son comunes dos políticas de remuneración internacional básicas: de acuerdo con la oficina matriz y de acuerdo con el país huésped.<sup>26</sup>

Con un plan de salarios basado en la oficina matriz, el salario base de alguien que se transfiera a otra nación refleja la estructura salarial de su país de origen. Se toman en cuenta concesiones adicionales por diferencias en el costo de la vida, en el alojamiento y en las escuelas, por ejemplo. Éste es un enfoque razonable para asignaciones de duración corta que evita el problema de tener que cambiar el salario base del empleado cada vez que se transfiere. Sin embargo, puede entrañar cierta dificultad si, por ejemplo, trabajadores de varios países diferentes están asignados a la misma oficina huésped, y a todos se les pagan salarios base diferentes por desarrollar en esencia las mismas tareas.

En el plan con base en el país huésped, el salario base de quien se transfiere se vincula con la estructura de salarios en dicho país. En otras palabras, el salario del gerente de Nueva York que se envió a Francia cambia para adecuarse a la base salarial que prevalece en la nación europea, en lugar de ser el mismo de Nueva York. Por supuesto, en este caso también se toman en cuenta concesiones respecto del costo de la vida, alojamiento, educación y otros aspectos. Dicho enfoque puede mantener a todos los empleados en un país huésped con un pago similar, aunque causaría consternación al gerente de Nueva York que, por ejemplo, vería declinar su salario base por una transferencia a Bangladesh.



## La cuestión del valor comparable

¿Deben pagarse siempre salarios iguales por trabajos iguales? Ésta es una interrogante que buscan responder la mayoría de las empresas en Latinoamérica. Se trata de establecer hasta qué punto se debe mantener el problema de pagar lo mismo a trabajadores que, ocupando puestos iguales, tienen distintos desempeños y no ven compensados sus esfuerzos. Entonces, la interpretación de la ley debe motivar efectivamente para eliminar la discriminación; así como para ofrecer sueldos mejores para los trabajadores más eficientes, mejor preparados y más productivos, y para reconocer en ellos sus deseos de superación.

¿Debe retribuirse a las mujeres lo mismo que se paga a los hombres que desempeñan puestos iguales o comparables? Ésta es la pregunta básica en el aspecto del **valor comparable**. La legislación sobre el pago igual en Estados Unidos y otros países desarrollados ha generado un debate respecto de si *igual* o *comparable* debería ser el estándar para hacer la comparación entre los puestos de los hombres y de las mujeres.<sup>27</sup> Durante varios años, *igual* fue la norma en Estados Unidos; aunque se usaba, y se usa aún, *comparable* en Canadá y muchos países europeos.<sup>28</sup> No obstante, como resultado de las sentencias en los tribunales, el valor comparable se volvió más importante en Estados Unidos.<sup>29</sup>

El *valor comparable* se refiere a la necesidad de ofrecer salarios iguales por desempeñar puestos cuyo valor sea comparable (en vez de *estrictamente igual*) para la empresa; es decir, esto se refiere sólo a los puestos que son lo suficientemente similares, como los ensambladores en una línea *versus* los ensambladores en otra línea diferente. Sin embargo, en un sentido más amplio, valor *comparable* implica comparar puestos bastante diferentes, como las enfermeras con los mecánicos, o las secretarías con los electricistas;<sup>30</sup> la suposición es que no obstante que los puestos no sean iguales, resultan comparables en términos de factores de valoración de puestos como la habilidad y la responsabilidad que conllevan.

## Planes de remuneración para las compañías punto-com

No todas las prácticas de remuneración que se han estudiado hasta el momento son aplicables a pie juntillas a las compañías punto-com. Por ejemplo, en las organizaciones tradicionales, por lo general, los puestos se clasifican según los niveles salariales del mercado y la equidad interna. Sin embargo, en el mundo punto-com “los salarios competitivos para dichos cargos fluctúan demasiado rápido para cualquier estructura de remuneración corporativa, como para mantenerse al ritmo de los cambios...”. Por ejemplo, como el pago para los diseñadores y programadores de páginas Web se modifica (a menudo drásticamente) de un mes a otro, buscar contratar y retener buenos trabajadores a menudo resulta infructuoso si el plan de remuneración no es flexible. Además, en las variables compañías punto-com no siempre se contrata a personas para cubrir posiciones específicas: “Éste es el porqué las compañías punto-com más exitosas no contratan individuos para cubrir puestos; contratan a la mejor gente posible y encuentran puestos para ella.”<sup>31</sup>

Entonces, los planes de remuneración en el mundo punto-com tienden a ser relativamente flexibles. “Vinculan el costo de la contratación con la práctica competitiva para dicha posición, con base en investigaciones externas en tiempo real (no en encuestas que se vuelven obsoletas antes de publicarse).” Ajustan el salario de acuerdo con el valor agregado por el trabajador; y “no esperan al final del año para hacerlo y, de esta manera, refuerzan la producción de valor concediendo aumentos cuando el individuo se ha hecho más valioso por sí mismo”.<sup>32</sup>

Por otro lado, los trabajadores punto-com buscan algo más que una buena paga, lo cual se explica en la figura 6.3. Ya que, además de la remuneración y las prestaciones competi-

tivas, los empleados punto-com anhelan un entorno laboral para emprendedores y abundantes oportunidades para desarrollar sus aptitudes.<sup>33</sup>

## PLANES DE INCENTIVOS

---

En la actualidad muchos trabajadores no sólo ganan un salario o pago por día o por hora, sino también obtienen algún tipo de incentivo. Existen varios tipos de **planes de incentivos**.<sup>34</sup> Por ejemplo, los programas de incentivos individuales ofrecen un ingreso adicional y por encima del salario base a los trabajadores que alcancen un estándar de desempeño específico e individual.<sup>35</sup> El *pago variable* se refiere a planes de salario global que vinculan los pagos con la productividad o con alguna otra medida de la rentabilidad de la compañía; en este caso, el pago no se convierte en parte del salario base de la persona. A continuación se analizan varios ejemplos de planes de incentivos.

### Planes de trabajo a destajo

El **trabajo a destajo** es el plan de incentivos más antiguo que existe y aún en la actualidad es el más común. Los ingresos se relacionan directamente con lo que el trabajador produce: al individuo se le paga una tarifa por cada unidad trabajada. Así, si Tomás Sánchez cobra \$1.40 por sellar una pieza en puertas externas, entonces obtendría \$140 por sellar 100 piezas al día, y \$280 si sella 200.

### Planes de incentivos grupales o en equipo

En ocasiones, las compañías buscan pagar a grupos o a equipos (en vez de a individuos) sobre una base por incentivos. Existen varias maneras de hacerlo.<sup>36</sup> Un enfoque cada vez

Una investigación llevada a cabo por PricewaterhouseCoopers revela que los trabajadores punto-com tienen ciertas expectativas respecto de sus empleadores. Tales expectativas se ubican en tres categorías: cultural, de retribución y de oportunidades.

Expectativas culturales  
Ambiente de trabajo emprendedor  
Visibilidad amplia al interior de la organización  
Respeto por el equilibrio trabajo-vida personal

Expectativas de retribución  
Remuneración y prestaciones competitivas  
Reconocimiento por sus contribuciones únicas  
Participación en la acción

Expectativas de oportunidades profesionales  
Oportunidades para desarrollar sus habilidades  
Asesoría profesional activa  
Flexibilidad en la trayectoria profesional

**FIGURA 6.3** ¿Qué quieren los empleados punto-com?

FUENTE: Paul Platten y Carl Weinberg, "Shattering the Myths About Dot.com Employee Pay", *Compensation and Benefits Review* (enero/febrero de 2000): 26.

más popular consiste en vincular el desempeño del equipo con los objetivos estratégicos de la compañía. Por ejemplo, una empresa establecería un plan de pagos que estuviera determinado por su estrategia, y para ayudar a conseguirla recurriría a pagar a los equipos con base en los resultados. Así, la compañía establece una reserva de dinero, de manera que si alcanza el 100 por ciento de sus objetivos, los trabajadores compartirían el 5 por ciento de dicha reserva. Después ese 5 por ciento se divide entre el número de trabajadores, para llegar al valor individual por compartir. Entonces, cada equipo de trabajo tendría dos metas, y si cumple ambas, cada uno de sus integrantes ganaría una bonificación (además de su salario base). Los empleados en equipos que alcanzaran sólo una meta obtendrían media bonificación. Aquellos equipos que no cumplieran ninguna meta no obtendrían bonificación alguna. Según se informó, los resultados de este nuevo plan fueron excelentes, en términos de cambiar las actitudes de los trabajadores y enfocar a los equipos hacia metas estratégicas.<sup>37</sup>

Hay varias razones para usar planes de incentivos por equipos o grupales. A veces diversas funciones se interrelacionan, como en el caso de los equipos por proyecto, donde el desempeño de un trabajador refleja no sólo su propio esfuerzo, sino también el de sus compañeros de trabajo; aquí, los incentivos por equipo tienen sentido.

La principal desventaja de un plan de incentivos grupal es que la retribución de cada individuo no se basa en su propio esfuerzo. Si la persona no siente que su esfuerzo se verá reflejado directamente en una recompensa proporcional, el plan grupal quizá resulte menos eficaz que un plan individual.

## Incentivos para gerentes y ejecutivos

La mayoría de las empresas ofrecen incentivos a sus gerentes, a causa del papel que desempeñan en la determinación de la rentabilidad divisional y corporativa.<sup>38</sup> Por ejemplo, las encuestas indican que más del 90 por ciento de las compañías grandes pagan a sus gerentes y ejecutivos bonos anuales (de *corto plazo*),<sup>39</sup> mientras que el 70 por ciento de las empresas pequeñas cuenta con dichos planes,<sup>40</sup> de acuerdo con las tendencias actuales para vincular la remuneración con el valor de las acciones. Asimismo, en la mayoría de las empresas estadounidenses se utilizan planes de incentivos de largo plazo (como la opción para adquirir acciones), con lo cual se intenta motivar y recompensar a la administración por el crecimiento y la prosperidad de la empresa en el largo plazo.<sup>41</sup> Según una encuesta, cerca del 69 por ciento de las compañías ofrecían incentivos de corto plazo; aunque casi la tercera parte de ellas afirmaba que no consideraba que fueran eficaces para motivar el desempeño del personal.<sup>42</sup>

Generalmente, el monto del bono es mayor para los ejecutivos de alto nivel. Así, un ejecutivo que gane un salario de \$50,000 podría obtener 80 por ciento de su salario en forma de bono; mientras que un gerente de la misma compañía que ganara \$20,000 podría percibir sólo 30 por ciento adicional. De manera similar, un supervisor quizá cobre en bonos hasta el 15 por ciento de su salario base.

La **opción de compra de acciones** consiste en el derecho de comprar un número específico de acciones de la empresa durante cierto periodo; así, el ejecutivo espera obtener un beneficio al ejercer su opción de compra en el futuro, pero al precio actual. La rentabilidad y el crecimiento de la empresa afectan el precio de las acciones, y como el ejecutivo, a su vez, llega a influir en dichos factores, la opción de compra entonces representaría un incentivo.

En la actualidad son más las organizaciones que buscan enlazar los incentivos de los gerentes de alto nivel con el *valor económico de la empresa*, en lugar de hacerlo con las utilida-

des; aunque en países como México la participación de los trabajadores en las utilidades está bien definida y, por lo general, se orienta hacia los trabajadores de bajos ingresos o sindicalizados, los montos que los ejecutivos reciben por dicho concepto no son muy significativos. De esta manera, las compañías otorgan bonos que estimulen el aumento del *valor económico de las empresas*. Para cuestiones de incentivos, el valor económico (en comparación con las utilidades contables tradicionales) destaca más el control de factores como el efectivo neto que genera la compañía y en lo bien que usa sus activos. Este enfoque supone que los gerentes que desempeñan un papel directo, en la administración de las entidades de los principales negocios de la empresa, tienen gran influencia en las variables que determinan el valor económico, como gastos, capital neto de operación, costos de manufactura e inventarios. También supone que ellos deberían obtener una recompensa con base en su capacidad para impulsar el crecimiento del valor económico de la compañía, administrando los componentes mencionados.<sup>43</sup>

## Incentivos para el personal de ventas

La mayor parte de las compañías remunerar a su personal de ventas usando una combinación de salario y comisiones, por lo general con un componente importante de salario. Un experto en remuneraciones propuso hace poco una combinación del 70 por ciento de salario base y del 30 por ciento de incentivos, como un ejemplo para aminorar el riesgo tanto de incertidumbre, desde el punto de vista del vendedor, como de recompensas desmesuradas que se salieran de control, desde el punto de vista de la empresa.<sup>44</sup>

Las cuotas de ventas no están labradas en mármol, y es todo un arte establecer aquellas que resulten eficaces. Las preguntas que surgen son: ¿Se comunica con un mes de anticipación al inicio del periodo a la fuerza de ventas cuáles serán las cuotas? ¿Sabe la fuerza de ventas en forma explícita cómo se establecen sus cuotas? ¿Se combina la información de abajo hacia arriba (como los pronósticos contables) con los requerimientos de arriba hacia abajo (como el plan de negocios de la compañía)? ¿Por lo general del 60 al 70 por ciento de la fuerza de ventas llega a su cuota? ¿Los buenos vendedores alcanzan sus objetivos en forma consistente? ¿Con el tiempo mejoran quienes tienen logros bajos? ¿Son estables las cuotas durante el periodo de desempeño? ¿Son razonablemente bajos los rendimientos y la baja en las reservas? Y ¿por lo general la compañía evita juicios relacionados con la remuneración?<sup>45</sup>

Los expertos por lo general sugieren “congelar” las cuotas y los planes de incentivos, con el supuesto de que los cambios frecuentes socavan la motivación y la integridad de los vendedores. Sin embargo, en el escenario tan cambiante de la industria actual, por lo común no es muy recomendable una inflexibilidad como esa. Un experto afirma que “ahora que los ciclos de vida del producto con frecuencia están en el rango de seis semanas a seis meses, los enfoques tradicionales para la mayoría de los planes de ventas no pueden mantener el ritmo... La organización de las ventas y su relevancia debe volverse más flexible de lo que hasta ahora ha sido”. Por lo tanto, el plan de remuneración por ventas y sus cuotas tienden a revisarse con mayor frecuencia en la actualidad.<sup>46</sup>

## Pago por méritos como incentivo

El **pago por méritos** o el **aumento por méritos** son los incrementos de salario que se dan a un trabajador con base en su desempeño individual. Son diferentes de un bono en el senti-

do en que se vuelven parte del salario base del personal; mientras que un bono es un pago en una sola exhibición. Aunque el término *pago por méritos* se aplica a los aumentos de incentivos que se dan al personal —de confianza o sindicalizado, de oficina o de fábrica, administrativo o no—, se utiliza con mayor frecuencia para los empleados no sindicalizados o de confianza, y en particular, de los profesionistas y ejecutivos. Recientemente, los incrementos por méritos son de entre 4 y 6 por ciento, en promedio.<sup>47</sup>

El aumento por méritos tiene tanto defensores como detractores y está sujeto a un intenso debate.<sup>48</sup> Sus defensores afirman que sólo los estímulos relacionados en forma directa con el desempeño pueden generar una mejora en éste. Por otro lado, los detractores de los aumentos de sueldo por méritos mencionan buenas razones para considerarlo contraproducente. Una de ellas es que va en contra del trabajo en equipo que la mayoría de las compañías buscan promover en la actualidad; la otra es que la utilidad del pago por méritos depende de la validez del sistema de evaluación del desempeño, por lo que si las evaluaciones se perciben como injustas, así se percibirá también el pago por méritos con base en ellas.<sup>49</sup> Otro problema es que casi todo el personal cree que su desempeño está por encima del promedio. Entonces, un incremento por méritos que esté por debajo de la media sería desalentador.<sup>50</sup> En los países de Latinoamérica los aumentos por méritos están más orientados a compensar la pérdida en el poder adquisitivo del salario del trabajador, por los incrementos en el costo de la vida. De manera especial, en México la década de los ochenta se caracterizó por la presencia de un alto nivel de inflación que socavó el salario real.

## Reparto de utilidades o participación de los trabajadores en la utilidades (PTU)

Todos los trabajadores (a excepción del director general en algunos países) reciben una participación en las utilidades anuales de la compañía. La investigación sobre la eficacia de la PTU es incipiente. Las prestaciones no necesariamente significan mejores desempeño o motivación. Se pretende que la PTU incremente en los trabajadores el sentido de dedicación, participación y asociación. También puede reducir la rotación de personal y estimular el ahorro de insumos entre los trabajadores.

La PTU en algunos países latinoamericanos se establece de la siguiente forma: en Bolivia los empresarios que hayan obtenido utilidades al final del año otorgarán a sus trabajadores de oficina y de producción una prima anual, no inferior a un mes ni a 15 días de salario, respectivamente; en Chile los establecimientos que persigan fines de lucro y que obtengan utilidades, o excedentes líquidos, tendrán la obligación de gratificar anualmente a sus trabajadores, en proporción no inferior al 30 por ciento de dichas utilidades o excedentes; en México se distribuye el 10 por ciento de la utilidad bruta de las empresas y se reparte en forma anual; en Venezuela las empresas deberán distribuir entre todos sus trabajadores, por lo menos, el 15 por ciento de los beneficios líquidos obtenidos al final del ejercicio anual. En otras naciones como Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Panamá y Perú la PTU se menciona aunque no se reglamenta.

## Plan de adquisición de acciones para los empleados

Cada vez más compañías están ofreciendo opciones de compra de acciones como incentivo a un círculo cada vez más amplio de su personal; por ejemplo, hace poco IBM triplicó el número de empleados elegibles para dichas opciones. Una encuesta reciente aplicada a

400 empresas estadounidenses demostró que casi el 35 por ciento de ellas tenían opciones de compra de acciones para empleados de confianza y sindicalizados.<sup>51</sup> En la forma más sencilla de **planes de adquisición de acciones para los empleados (PAAE)**, una empresa contribuye con acciones de su propio portafolio —o con dinero en efectivo para adquirir parte de éste— para un fondo que se establece para comprar las acciones de la compañía y ofrecércelas a los trabajadores.<sup>52</sup> Tales contribuciones por lo general se realizan anualmente en forma proporcional a la remuneración total de los empleados, y con un límite del 15 por ciento de ésta. El fondo conserva las acciones en cuentas individuales de los trabajadores y se las distribuye cuando se jubilan o se separan por alguna otra causa de la empresa (considerando que el individuo trabajó el tiempo suficiente para disfrutar de la propiedad de las acciones).

Los planes de propiedad de acciones para los trabajadores tienen varias ventajas. Por ejemplo, la corporación recibe una deducción de impuestos igual al valor justo de mercado de las acciones que se transfieren al fondo; además, pueden solicitar una deducción en el impuesto sobre la renta por los dividendos que se pagan por las acciones del PAAE.<sup>53</sup> Los empleados no pagan impuestos hasta que reciben su distribución del fondo, por lo general, al jubilarse, cuando su tasa impositiva se reduce. Asimismo, las investigaciones señalan que los PAAE estimulan en los trabajadores la sensación de que son copropietarios de la empresa y refuerzan su dedicación a ella, además de que se le relaciona con la mejoría del desempeño general de la compañía.<sup>54</sup>

### Plan de pago por riesgo

La característica básica de un plan como éste consiste en que alguna parte del salario base del trabajador está *en riesgo*. En el plan de DuPont Company, por ejemplo, el pago por riesgo del empleado es de 6 por ciento como máximo, lo cual significa que el salario base del trabajador sería del 94 por ciento del salario de su contraparte en otros departamentos (sin riesgo) de DuPont.<sup>55</sup> Si el departamento en conjunto alcanza sus metas, los trabajadores obtienen su pago completo; si las exceden, reciben un bono adicional del 6 por ciento.

## PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

---

Las **prestaciones** constituyen una parte importante del pago de la mayoría de los trabajadores; se definen como todos los pagos indirectos que recibe un trabajador por continuar laborando en la compañía.<sup>56</sup> Las prestaciones incluyen aspectos como días de descanso con goce de sueldo, seguros de gastos médicos y de vida, e instalaciones para el cuidado de los niños, entre otros.

Brindar y administrar las prestaciones constituye una tarea cada vez más costosa. Recientemente, después de casi una década de crecimiento nulo o mínimo, los costos por prestaciones en que incurrieron organizaciones del sector privado en Estados Unidos crecieron 3.5 por ciento, lo cual quizá vaticine el retorno a los días en que tales costos crecían con rapidez.<sup>57</sup> Como porcentaje de la nómina, las prestaciones equivalen al 41 por ciento. Eso significa más o menos \$15,000 en prestaciones anuales totales por empleado.

Existen muchas prestaciones y diversas formas de clasificarlas. En lo que resta de la presente sección se clasificarán como el pago por tiempo no laborado, y prestaciones de seguros, de jubilación y servicios a los empleados.



## Pago por tiempo no laborado

**Prestaciones de pagos complementarios** Resulta frecuente que una de las prestaciones más costosas para una empresa sea el pago complementario, o pago por tiempo no laborado, debido a todo el tiempo de descanso de que gozan los trabajadores. Los periodos de descanso comunes incluyen días festivos, vacaciones, salidas por fallecimiento de un familiar cercano, incapacidad por enfermedad, periodos sabáticos (en universidades), permiso por nacimiento de un hijo, incapacidades por maternidad, etcétera.

**Vacaciones y días festivos** El número promedio anual de días de vacaciones varía en todo el mundo. Por ejemplo, en comparación con las vacaciones promedio de 10 días en Estados Unidos, su duración es de 6 días en México, 10 días en Japón, 25 en Suecia, 25 en Francia y 33 en Dinamarca. (No obstante, en Dinamarca, Francia y otros países europeos, ¡la semana laboral tiene una duración de 6 días!)<sup>58</sup>

En Estados Unidos, el número de días festivos que se pagan varía también en forma considerable de un empresa a otra, desde un mínimo de 5 a 13 o incluso más. En este país los días festivos más comunes que se pagan incluyen el de Año Nuevo, Memorial Day (día para recordar a los soldados muertos en campaña), el Día de la Independencia, el Día del Trabajo, el Día de Acción de Gracias y Navidad.

En México, por ejemplo, los días festivos que señala la legislación laboral son: 1 de enero (Año Nuevo), 5 de febrero (aniversario de la promulgación de la Constitución), 21 de marzo (aniversario del nacimiento de Benito Juárez), 1 de mayo (Día del Trabajo), 16 de septiembre (aniversario de la Independencia), 20 de noviembre (aniversario de la Revolución), 25 de diciembre (Navidad) y 1 de diciembre de cada seis años (por el cambio del Poder Ejecutivo Federal).

**Incapacidad por enfermedad** Con ésta se brinda a los empleados el pago cuando no trabajan por motivos de salud. En México, la incapacidad se considera como una suspensión de la relación del trabajo y, según la legislación vigente, las instituciones de seguridad social son quienes absorberán el pago de los salarios en forma integrada, relevando al patrón de la responsabilidad por la enfermedad.

En Estados Unidos, la mayoría de las políticas para incapacidad por enfermedad garantizan el pago completo de un número específico de días, generalmente hasta 12 por año. Comúnmente los días de incapacidad se acumulan a una tasa aproximada de un día por mes de servicio.

El pago por incapacidad por motivos de salud genera consternación a muchos empresarios. El problema es que aun cuando muchos trabajadores recurren a los días de incapacidad cuando en realidad están enfermos, otros (a los ojos de muchos patrones) sacan ventaja de sus permisos por enfermedad, usándolos como si fueran vacaciones adicionales, estén enfermos o no.

Las empresas buscan eliminar o reducir este problema con diversas tácticas. Algunas al final del año “compran” los permisos por enfermedad que no se solicitaron, y pagan a sus trabajadores un monto equivalente a un día de salario por cada día de permiso por incapacidad no utilizado. La desventaja es que esta política llega a estimular a los empleados que de verdad se enferman a ir a trabajar a pesar de su dolencia.<sup>59</sup> Otras compañías han experimentado con la organización de rifas mensuales donde sólo participan aquellos trabajadores con registro de asistencia perfecta; los participantes son elegibles para ganar un premio en efectivo. Otros empresarios investigan en forma más rigurosa todas las ausencias no planeadas efectuando, por ejemplo, llamadas a las casas de quienes se encuentren con permiso por enfermedad.



**Pago por liquidación** Algunas empresas ofrecen un **pago por liquidación**, es decir, una retribución que se paga una sola vez cuando se despide a un trabajador. El pago varía desde tres o cuatro días, hasta uno o más años de salario. Otras compañías otorgan un “salario puente” por liquidación, manteniendo en la nómina a los empleados (en especial a los gerentes) por varios meses, hasta que encuentren un nuevo trabajo.

Estos pagos tienen sentido por varias razones. Es una actitud humanitaria y de buenas relaciones públicas. Además, la mayoría de los gerentes esperan que su personal les avise con una o dos semanas de anticipación si planean renunciar; por lo tanto, resulta adecuado (y obligatorio en algunos países) dar un pago por liquidación si se despide a un trabajador. Además tales medidas reducen la posibilidad de que un empleado despedido tome represalias, por ejemplo, establecer una demanda laboral.

Los cierres de fábricas y los recortes de personal han dejado a miles de empleados sin fuente de trabajo, con frecuencia con poca o ninguna indemnización por liquidación. Muchos gobiernos intentan evitar dichos cierres.

En México, por ejemplo, las leyes protegen al trabajador cuando el patrón decide terminar la relación de trabajo sin causa justificada, para estos casos la ley prevé un pago equivalente a 20 días por año de servicio y 90 días por concepto de indemnización; adicionalmente se deben pagar 12 días de salario (topado hasta dos veces el salario mínimo general) como prima de antigüedad, y las prestaciones y salarios a que tuviera derecho el trabajador al momento de que el patrón ejerce el despido.

## Prestaciones de seguros y seguridad social

**Indemnización de los trabajadores** En Estados Unidos las leyes sobre la **indemnización de los trabajadores**<sup>60</sup> tienen como objetivo garantizar prestaciones médicas e ingresos oportunos a las víctimas de accidentes de trabajo o a sus dependientes, sin que importe quién sea el responsable.<sup>61</sup> Cada país cuenta con su propia legislación para la indemnización de los trabajadores, y algunos incluso sus propios programas de seguros. No obstante, la mayoría obliga a los patrones a contratar seguros para los trabajadores a través de compañías de seguros privadas aprobadas por el gobierno.

En tal sentido las prestaciones para los trabajadores pueden ser monetarias o en servicios médicos. En caso de que un empleado muera o quede incapacitado, se le entrega a la persona, o a sus beneficiarios, una cantidad en efectivo con base en sus ingresos anteriores, por lo general, de la mitad a dos terceras partes del salario semanal promedio del trabajador, por cada semana que haya laborado. En Estados Unidos, en la mayoría de los estados existe un tiempo límite específico, por ejemplo, 500 semanas, por el que se pagan las prestaciones. Si la lesión ocasiona pérdidas de órganos (como un brazo), el empleado puede recibir prestaciones adicionales con base en una lista que regula las pérdidas, aun cuando esté en posibilidades de regresar a trabajar. Además de estas prestaciones en efectivo, las empresas deben procurar los servicios médicos, quirúrgicos y hospitalarios que necesite el individuo.

Para que la remuneración de los trabajadores cubra una lesión o una enfermedad, el trabajador sólo necesita demostrar que aquella ocurrió mientras estaba laborando. No importa que haya sido responsabilidad del empleado o que éste no haya seguido las instrucciones: si estaba en el lugar de trabajo cuando se presentó el siniestro, se debe considerar para ser remunerado.

En países como México, la legislación establece la obligación para los patrones de inscribir a todos sus trabajadores en el régimen del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

o, en el caso de trabajadores al servicio del Estado, en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Al personal de la fuerzas armadas le corresponde el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM).

Dichas instituciones llevan la responsabilidad de ofrecer al trabajador todas las garantías si hay quebranto de la salud, ya sea por enfermedad general, enfermedad profesional, accidente de trabajo, y en el caso de las mujeres, durante el embarazo. Las garantías incluyen el pago de sueldo y prestaciones, atención médica y hospitalaria, y medicamentos.

**Seguros médicos, por incapacidad y de hospitalización** La mayoría de las empresas —cerca del 77 por ciento de las medianas y grandes— disponen de algún tipo de seguro médico, por incapacidad y de hospitalización para su personal; junto con los seguros de vida, tales prestaciones constituyen la piedra angular de todos los programas de prestaciones.<sup>62</sup> Muchas compañías ofrecen membresías en alguna institución para el mantenimiento de la salud (IMS), como un hospital o alguna otra opción de atención médica. La IMS es una organización médica que cuenta con diversos especialistas (cirujanos, psiquiatras, odontólogos, etc.) que opera independientemente de los centros comunitarios para el cuidado de la salud.<sup>63</sup>

Las instituciones proveedoras preferidas (IPP) se definen como una combinación de IMS y el acuerdo tradicional entre médico y paciente.<sup>64</sup> A diferencia de las IMS que tienen una lista relativamente limitada de proveedores de servicios para el cuidado de la salud, que con frecuencia se concentran en una unidad médica, las IPP conceden que sean los trabajadores quienes seleccionen a los proveedores del servicio (como los médicos participantes), quienes acuerdan realizar descuentos en el precio y sujetarse a ciertas normas para su intervención, como sería establecer el número de exámenes de diagnóstico que pueden ordenarse.<sup>65</sup>

En países como México, las prestaciones que otorgan las empresas adicionalmente a las de seguridad social, como los seguros de gastos médicos y el pago de gastos médicos y hospitalarios, se han extendido para los empleados de muchas organizaciones; existen diversas formas de contratarlas y administrarlas. Su éxito depende de una buena estructura del plan.

**Acta contra la Discriminación por Embarazo** En Estados Unidos el Acta contra la Discriminación por Embarazo (ADE) busca impedir la discriminación por sexo con motivo de “embarazo, nacimiento de hijos o condiciones médicas relacionadas”.<sup>66</sup>

En México, la ley prohíbe el despido de una mujer embarazada. La protección de ella y de su hijo, desde el punto de vista médico y hospitalario, y el pago de su salario están garantizados por las instituciones de seguridad social; sin embargo, en la práctica muchos patrones no quieren conservar mujeres embarazadas en sus empresas. Estudios recientes demuestran que una gran cantidad de empresas obligan a las mujeres a sujetarse a exámenes para verificar que no estén embarazadas como requisito para darles trabajo o, lo que es más crítico, para conservar el empleo. Se trata de una violación a los derechos humanos y a la legislación laboral. Es uno de los problemas que el área de RH debe solucionar y no permitir que se siga cometiendo, ya que aunque las leyes tratan de ajustarse a las nuevas realidades, sus respuestas no son lo suficientemente dinámicas y los resultados son costosos para la sociedad. En la tabla 6.2 se presentan las medidas de protección que se establecen para la maternidad de las trabajadoras en Latinoamérica.

**Cuidados para adultos en plenitud** Ahora, el grupo de mayor edad de los *baby boomers* está llegando a los 60 años y, como resultado, el seguro de cuidados para adultos en plenitud —apoyos para las personas durante su vejez— está “emergiendo como la clave en las nuevas prestaciones para los trabajadores en el nuevo milenio”, según se afirma con insistencia.<sup>67</sup>

**TABLA 6.2** Protección para la maternidad de las trabajadoras en Latinoamérica

<b>BOLIVIA</b>	Las mujeres embarazadas descansarán 15 días antes y 45 después del alumbramiento, o hasta un tiempo mayor si como consecuencia sobreviniera alguna enfermedad. Conservarán su derecho al empleo y percibirán el 50 por ciento de sus salarios. Durante la lactancia tendrán periodos de descanso, no inferiores en total a una hora al día.
<b>CHILE</b>	Las trabajadoras tendrán derecho a un descanso de maternidad de seis semanas antes del parto y 12 semanas después de él, recibiendo un subsidio equivalente a la totalidad de la remuneración que perciba. Se contemplan permisos adicionales para la atención del hijo menor de un año cuando requiera de atención en el hogar con motivo de alguna enfermedad grave. Además 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.
<b>COLOMBIA</b>	Se prohíbe el despido de trabajadoras por embarazo o lactancia. Se establece el descanso remunerado en la época del parto. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de 12 semanas en la época del parto, remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar del descanso.
<b>COSTA RICA</b>	Se establece la prohibición a los patrones de despedir a las trabajadoras en estado de gravidez o en periodo de lactancia, salvo por causa justificada originada por falta grave a los deberes derivados del contrato. La trabajadora embarazada gozará obligatoriamente de una licencia remunerada por maternidad, durante el mes anterior y los tres meses posteriores al parto.
<b>EL SALVADOR</b>	Existe la prohibición a los patrones de asignar a las mujeres en estado de gravidez labores que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su embarazo. La empresa está obligada a dar a la trabajadora embarazada 12 semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del alumbramiento; además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al 65 por ciento del salario básico durante la licencia. Si una trabajadora lacta a su hijo, tendrá derecho, con este fin, a una interrupción del trabajo de hasta una hora diaria.
<b>NICARAGUA</b>	Se prohíbe a los patrones el trabajo de la mujer en estado de gravidez en labores perjudiciales al mismo. Las trabajadoras tendrán derecho al reposo durante las cuatro semanas anteriores al parto y las ocho posteriores, o a 10 en caso de partos múltiples, con goce del último o mejor salario. La mujeres en estado de gravidez o gozando del permiso postnatal no podrán ser despedidas.
<b>MÉXICO</b>	Las trabajadoras tendrán derecho a 90 días de descanso con salario íntegro en caso de gravidez, y pueden disfrutar dicho periodo desde 45 días antes de la fecha prevista para el alumbramiento. Asimismo gozarán del permiso de una hora diaria para lactancia durante seis meses.
<b>PANAMÁ</b>	La protección de la maternidad de la trabajadora es un deber del Estado. Toda trabajadora en estado de gravidez tendrá descanso forzoso retribuido con el monto de su salario, 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, aunque si hubiera retraso en el parto, la mujer tendrá derecho a las ocho semanas siguientes como descanso remunerado.
<b>VENEZUELA</b>	La mujer trabajadora en estado de gravidez gozará de inamovilidad durante el embarazo y hasta un año después del parto, así como de un descanso durante seis semanas antes del parto y 12 después, o por un tiempo mayor a causa de una enfermedad que según dictamen médico sea consecuencia del embarazo o del parto y que la incapacite para el trabajo. Los descansos de maternidad no son renunciables.

Existen varios tipos de cuidados para los adultos en plenitud, mediante los cuales las empresas aseguran a sus empleados como una prestación. Por ejemplo, las instalaciones para el cuidado de adultos mayores ofrecen programas estructurados que incluyen actividades sociales y recreativas. Las casas-hogar cuentan con alojamiento compartido y supervisión para quienes ya no pueden valerse por sí mismos. La atención en custodia es un tipo de asistencia que brindan personas que no tienen conocimientos médicos para ayudar a individuos mayores para que realicen sus actividades diarias, como asearse y alimentarse. El cuidado en el hogar se recibe dentro de la casa con los servicios de una enfermera, un asistente o algún otro especialista, como un geriatra. Los cuidados en una estancia para adultos en plenitud incluyen servicios médicos y de apoyo para pacientes con enfermedades terminales. Un proveedor de cuidados informal es un asistente sin autorización oficial, como los familiares o amigos, pero que brinda cuidado en el hogar. El cuidado esporádico es aquel que da un asistente temporal, que permite al responsable principal (como un hijo o la esposa) disponer de algún tiempo libre. Las enfermeras a domicilio ofrecen todos los niveles de cuidado, desde la atención en custodia hasta las especialidades.<sup>68</sup>

## Prestaciones de jubilación

**Seguridad social** Mucha gente supone que las instituciones de seguridad social aportan ingresos sólo cuando se llega a la vejez; aunque, en realidad, brindan tres clases de prestaciones. En primer lugar, están las prestaciones conocidas como *jubilación*. En Estados Unidos se garantizan ingresos cuando el empleado se retira a los 62 años o después, y está asegurado al amparo del Acta de la Seguridad Social. En México, los beneficios de los planes de jubilación del IMSS se otorgan al cumplir 65 años de edad y las 1,500 semanas trabajadas. En el caso de los trabajadores del Estado son 30 años de servicio para los hombres y 27 para las mujeres. En segundo lugar, se tienen las prestaciones por fallecimiento para los deudos, que conceden un pago mensual a los dependientes, sin importar la edad que tenía el empleado al morir, considerando que está cubierto por el Acta de la Seguridad Social. Por último, los pagos por discapacidad ofrecen remuneración mensual a un empleado y a sus dependientes si queda incapacitado por completo para trabajar y cubre requisitos laborales específicos.<sup>69</sup> El programa Medicare, que brinda una amplia gama de servicios de atención a la salud a personas de 65 años o mayores, también se administra a través del sistema de seguridad social.

**Planes de pensión adicionales a la seguridad social**<sup>70</sup> Estos planes se clasifican como *planes de pensión por prestaciones definidas* o como *planes de prestaciones por contribución definida*.<sup>71</sup> Un **plan de pensión por prestaciones definidas** contiene una fórmula para determinar las prestaciones por jubilación, de manera que los beneficios reales que se recibirán se establecen en un momento posterior. Por ejemplo, el plan incluiría una fórmula que estipule una cantidad monetaria, o un porcentaje del salario anual de los últimos cinco años, como base para la pensión definitiva del individuo; normalmente son adicionales a las de seguridad social. Un **plan por contribución definida** especifica cuál será la contribución que hará la empresa al fondo de ahorro o de retiro establecido para el trabajador. Este plan no precisa la cantidad final de la prestación, sino tan sólo la contribución periódica al plan. En un plan por prestaciones definidas, el trabajador sabe con anticipación cuáles serán sus prestaciones por jubilación. Con un plan por contribución definida, el empleado no sabe con certeza cuáles serán sus prestaciones por jubilación. Las prestaciones dependen tanto de las contribuciones al fondo como de las ganancias por inversión de los fondos

para el retiro. Los cambios en la legislación laboral han vuelto más populares entre los trabajadores los planes por contribución definida.

En algunos países, la legislación considera que tanto los planes de jubilación adicionales como los de seguridad social deben ser gastos deducibles para la empresa y no acumulables al trabajador. Aunque la legislación no contempla las aportaciones realizadas por los trabajadores, se percibe la necesidad de establecer beneficios fiscales para los trabajadores que deseen incrementar sus fondos. Se espera que durante la primera década del milenio se logren avances al respecto, ya que, por otra parte, contribuyen al fomento del ahorro interno y, por supuesto, resolverían futuros problemas de los trabajadores actuales.

Es difícil pensar en lo que sucederá dentro de 30 o 40 años, en especial en el caso de los trabajadores jóvenes, para quienes los planes son a muy corto plazo, y la perspectiva del futuro resulta muy incierta por los acelerados cambios en las formas de vida. Por consiguiente, las empresas deben fomentar una clara conciencia de lo que es el retiro, cuando es fácil realizar aportaciones, es decir, cuando para un empleado joven constituyen un porcentaje bajo respecto de sus ingresos. Esto también conlleva un efecto favorable para la empresa, ya que le permite mantener un fondo de pensiones.

## Prestaciones de servicios para el personal

Aunque el monto de los seguros, del tiempo de descanso y de la jubilación forma la parte principal del costo de las prestaciones, la mayoría de las empresas también brindan una gama de servicios que incluyen los personales (como la asesoría legal), los relacionados con el trabajo (como las instalaciones subsidiadas para el cuidado de los niños), las becas educativas y los privilegios para ejecutivos (como la asignación de automóviles de la empresa). En la actualidad las compañías también ofrecen cada vez más prestaciones para disponer de un sitio de trabajo conveniente donde se “alivien los conflictos familiares y las presiones de tiempo”.<sup>72</sup> En Estados Unidos, por ejemplo, el sorprendente acuerdo sobre las prestaciones por conveniencia que se ofrecen actualmente, o que están en estudio, incluye: horario de trabajo flexible; semana laboral reducida; telecomunicaciones; sábaticos, para el caso de instituciones de enseñanza superior; descuentos para los trabajadores en centros de salud; equipos deportivos; rebajas en el costo del servicio para eventos sociales; programas de asistencia; centros de acondicionamiento físico; cajeros automáticos y cobro de cheques; comedor y tienda de regalos; tintorería; oficina de correos y servicio médico en el lugar de trabajo; depósito directo del salario en una cuenta bancaria; tiempo libre para atender las actividades escolares de los hijos; ayuda para el cuidado infantil y de adultos mayores (familiares del trabajador); ausencias por paternidad; y servicio móvil de café.<sup>73</sup>

**Programas de ayuda para los empleados (PAE)** Un PAE es un programa formal de la empresa para ofrecer a los trabajadores asesoría y/o tratamientos para algunos vicios (alcoholismo, juego) y estrés. Se calcula que entre el 50 y 75 por ciento de empresas con 3,000 empleados o más ofrecen PAE,<sup>74</sup> con frecuencia mediante la contratación de los servicios de grandes *proveedores de servicios integrados*.

## Enfoque de los programas tipo cafetería

Los **planes de prestaciones flexibles** se llamaban en un principio *planes tipo cafetería* porque (al igual que en una cafetería) los trabajadores elegían sus prestaciones de entre diversas opciones. Con el paso del tiempo, el término *flexible* sustituyó al de *cafetería*; aunque también se sigue usando este último.<sup>75</sup>

La idea consiste en permitir que el trabajador forme su propio paquete de prestaciones, sujeto a dos restricciones. La primera es que la empresa debe establecer con cuidado el límite del costo total de cada paquete. La segunda es que cada plan de prestaciones debe ser aplicable en forma general y que esté contemplado por la ley. Sin embargo, en el caso de México el gobierno desalienta el uso de este tipo de prestaciones, y aplicarlo constituye un riesgo desde el punto de vista fiscal, por la falta de claridad en la legislación respectiva.

Aunque la mayoría de los trabajadores están a favor de las prestaciones flexibles, a muchos no les agrada dedicar tiempo a elegir entre las diversas opciones disponibles, y muchos toman la alternativa equivocada. Los costos administrativos pueden reducirse con software para prestaciones flexibles en paquete, como FlexSelect, de Towers, Perrin, Forster and Crosby de Nueva York. Se trata de un programa interactivo amigable para computadoras personales, que ayuda al usuario a realizar la elección sobre sus prestaciones disponibles.<sup>76</sup>

## Prestaciones y subcontratación de personal

Las firmas de subcontratación de personal disponen que todos los empleados de una compañía se transfieran a la nómina de dicha firma subcontratista. Este tipo de acuerdo establece que la empresa subcontratista se convierta en el empleador legal y que maneje todos los trámites relacionados con los trabajadores. Por lo común esto incluye el reclutamiento, la contratación, el pago de impuestos (aportaciones de seguridad social), además del manejo de aspectos cotidianos como evaluaciones del desempeño (con la ayuda del supervisor *in situ*). Sin embargo, es frecuente que la subcontratación de personal tenga las mayores ventajas respecto de la administración de prestaciones.

El cumplimiento de la legislación en materia de seguridad social es a menudo el problema de administración de personal más serio que enfrentan las empresas pequeñas. Tratar de reducir el costo de la mano de obra se convierte en un reto para los administradores de personal y es aquí donde entra la subcontratación de personal. Recuerde que la empresa subcontratista es el patrón legal de los trabajadores de la otra compañía. Sin embargo, aunque en países como México subsista la figura del patrón sustituto, en realidad quien recibe el beneficio del trabajo es la empresa contratante y no la que subcontrate al personal. Por lo tanto, al final del día y en caso de un conflicto, la empresa beneficiada (contratante) es la responsable de la relación laboral.

Entonces, la compañía subcontratista a menudo ofrece menores prestaciones en comparación con la empresa contratante, lo que, sin duda, será fuente de conflictos. En realidad, existen algunas circunstancias en las que el arreglo de subcontratación de empleados no cuesta prácticamente nada al empleador. La tarifa de la firma subcontratista puede compensarse más o menos con la reducción del costo de las prestaciones, más los ahorros en los costos laborales internos que se obtienen al permitir que un subcontratista lleve la administración de los recursos humanos.<sup>77</sup>

La subcontratación de personal quizá parezca algo demasiado buena para ser cierta, y a veces esto se cumple. Muchos empresarios se sienten comprensiblemente incómodos al permitir que un tercero sea el patrón legal de sus trabajadores (quienes cuando son despedidos por aquél son recontratados el subcontratista). Algunas empresas que subcontratan trabajadores tienen una historia algo errática, y cierto número de ellas han desaparecido del negocio después de un crecimiento aparentemente exitoso durante varios años. Una falla así en los negocios significa que el empleador original, en cumplimiento de la ley, tiene que recontratar a todos sus empleados, resolver el problema legal y encontrar nuevas compañías que aseguren a estos empleados “nuevos”.



## Administración computarizada de las prestaciones

La administración del plan de prestaciones llega a ser problemática aun para compañías pequeñas con 25 a 30 empleados. Por ejemplo, considere la documentación que entra en juego cuando un trabajador pregunta: *¿Puedo tomar mis vacaciones la próxima semana?* La respuesta quizá requeriría una búsqueda en tarjetas de asistencia, hojas de cálculo y carpetas de RH, para después considerar si es adecuada la petición. Así, es frecuente que incluso empresas con poco personal utilicen software como HROffice, de Ascentis Software Corporation, el cual incluye más de 100 informes prediseñados sobre aspectos que van desde la asistencia y las prestaciones, hasta la evaluación del desempeño y los bonos.<sup>78</sup>

## REPASO

---

### Resumen

1. Establecer rangos de pago implica cinco etapas: realizar una encuesta salarial, valorar los puestos, desarrollar una estructura salarial, utilizar curvas de salario y perfeccionar los rangos de pago.
2. Las valoraciones de puestos buscan determinar su contribución relativa para la empresa. Comparan los puestos entre sí con base en su contenido, el cual generalmente se define en términos de factores para la remuneración de puestos, como habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.
3. La mayoría de gerentes agrupa los puestos similares en categorías salariales para los propósitos de la remuneración. Tales categorías se componen de puestos que tienen dificultad o importancia aproximadamente igual, según lo determina la valoración de puestos.
4. Desarrollar un plan de remuneración para el personal ejecutivo, administrativo y profesional resulta complejo, por el hecho de que factores como el desempeño y la creatividad deben tener prioridad sobre los factores estáticos como las condiciones de trabajo. Entonces, para dichos empleados juegan un papel mucho más importante las tasas del mercado, el desempeño, los incentivos y las prestaciones, que la evaluación de su trabajo.
5. Ampliación del rango significa igualar los niveles y rangos salariales a sólo unas pocas categorías, cada una de las cuales tiene un rango relativamente amplio de niveles de puestos y salarios.
6. El trabajo a destajo es el tipo más antiguo de plan de incentivos, en donde al trabajador se le paga una tarifa por cada unidad que produce. Con un plan de trabajo a destajo directo, los trabajadores reciben un pago sobre la base del número de piezas que producen. Con un plan de trabajo a destajo garantizado, cada trabajador recibe su tarifa base (como el salario mínimo) sin importar cuántas unidades produzca.
7. El reparto de utilidades es una prestación obligatoria. El problema es que en ocasiones no es muy clara la relación entre el esfuerzo de una persona y su retribución. Por otro lado, dichos planes pueden contribuir al desarrollo de una sensación de compromiso entre los trabajadores. Para la alta dirección este beneficio se ve *topado* y el monto quizá no sea importante para los niveles de sueldos altos. Los planes de compartir ganancias y los planes por mérito son otras dos variantes muy populares.
8. Las prestaciones que otorgan el pago por tiempo no laborado incluyen vacaciones y días festivos, liquidación y prestaciones adicionales.
9. Las prestaciones de seguridad social son otro tipo de prestación en el trabajo. Por ejemplo, la remuneración para el personal busca garantizar el ingreso oportuno y la atención médica para las



víctimas de accidentes laborales o para sus dependientes. La mayoría de los empresarios también ofrecen seguros adicionales y colectivos de vida, gastos médicos, hospitalización, accidentes e incapacidad.

10. Dos tipos de prestaciones por jubilación son la seguridad social y las pensiones. La seguridad social no sólo cubre las prestaciones por jubilación, sino también aquéllas para los deudos, en caso de fallecimiento, y por incapacidad. Existen tres tipos básicos de planes de jubilación: planes grupales, planes para compartir ganancias futuras y planes de ahorro. Uno de los aspectos críticos de los planes de jubilación consiste en invertir el dinero que el empleador y el trabajador han aportado al fondo de pensiones, el cual no puede perderse por ninguna razón.

## Conceptos clave

**aumento por méritos**  
**curva de salarios**  
**encuestas sobre sueldos y prestaciones**  
**factores para la valoración de puestos**  
**método de jerarquía**

**opción de compra de acciones**  
**pago por liquidación**  
**participación de los trabajadores en las utilidades**  
**plan de pensión por prestaciones definidas**  
**planes de jubilación**

**planes de prestaciones flexibles**  
**prestaciones remuneración**  
**seguridad social**  
**valor comparable**  
**valoración de puestos**

## Preguntas y ejercicios para el análisis

1. ¿Cuál es la relación entre los factores de valoración del puesto y las especificaciones del mismo?
2. Trabajando en forma individual o en equipo, realice una encuesta de salarios para los siguientes puestos: contador e ingeniero químico recién egresados. ¿Cuáles fuentes usó y qué conclusiones obtuvo? Si usted fuera gerente de RH de una empresa local de ingeniería, ¿qué recomendaría para el pago de cada puesto?
3. Trabajando en forma individual o en equipo, revise una encuesta de salarios que se haya publicado para determinar los ingresos en la localidad para las posiciones siguientes: archivista, auxiliar contable y secretaria gerencial. ¿Cómo se comparan los datos publicados con los puestos comparables que se listan en la sección de anuncios clasificados del periódico del domingo? ¿Cómo explica las discrepancias?
4. Trabajando en forma individual o en equipo, use el método de jerarquía para valorar la importancia relativa de los puestos que se mencionaron en el punto anterior.
5. Trabajando en forma individual o en equipo, desarrolle un plan de incentivos para los siguientes puestos: ingeniero químico, gerente de planta y vendedor de automóviles usados. ¿Qué factores tuvo que considerar para llegar a sus conclusiones?
6. Una universidad estatal en el sureste instituyó hace poco un programa de incentivos para profesores (PIP) en su campus. Se dijo a comités colegiados de cada facultad de la universidad que asignaran aumentos (no bonos) de \$5,000 a aproximadamente el 40 por ciento de los miembros de su profesorado, considerando qué tan bien trabajaban al enseñar a los estudiantes de licenciatura y a cuántos de éstos enseñaron por año. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas potenciales de un programa de incentivos como éste? ¿Qué tan buen recibimiento cree usted que tuvo por parte del profesorado? ¿Piensa usted que tuvo el efecto esperado?
7. ¿Qué es el aumento por méritos y de qué se compone? ¿Piensa usted que es buena idea gratificar a los trabajadores con aumentos por méritos? ¿Por qué? ¿Qué elementos y datos económicos tomaría usted para definir el monto de los aumentos?

8. Trabajando en forma individual o en equipo, elabore una lista de las prestaciones adicionales disponibles para los siguientes individuos: el director del aeropuerto local, el director de su escuela o universidad y el presidente de una compañía grande de su localidad. ¿Todos tienen ciertas prestaciones adicionales en común? ¿Cómo se explican las diferencias?
9. Suponga que usted es un consultor en RH de una empresa pequeña con 40 empleados. En la actualidad el negocio ofrece sólo seis días de vacaciones y las prestaciones de ley, como el pago del seguro social. Elabore una lista de otras prestaciones que usted crea que la empresa debería ofrecer, y las razones para sugerirlas.

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

---

### Estudio de caso: desigualdades salariales en Industrias Acme<sup>79</sup>

José Buendía trataba de imaginar qué hacer respecto de una situación salarial problemática que enfrentaba su planta. Buendía recientemente tomó posesión como presidente de Industrias Acme. El fundador de la empresa, Bernardo González había sido su presidente durante 35 años. Se trataba de una compañía familiar que se encontraba en un pequeño pueblo al sur de Monterrey, Nuevo León. Tenía aproximadamente 250 trabajadores y era el mayor empleador de la comunidad. Buendía era miembro de la familia propietaria de Acme, aunque nunca había trabajado en la empresa antes de ser nombrado su presidente. Él tenía una licenciatura y una maestría en administración y 15 años de experiencia administrativa en una organización industrial grande, donde era vicepresidente de recursos humanos antes de su ingreso a Acme.

Poco después de llegar a Acme, Buendía comenzó a darse cuenta de que había una desigualdad considerable en la estructura salarial para los trabajadores. Después de una plática con la directora de recursos humanos, llegó a la conclusión de que el pago de los trabajadores era, con mucho, resultado de una negociación individual con el presidente anterior. El personal sindicalizado no formaba parte del problema porque sus salarios se negociaban a través del sindicato y se establecían en un contrato colectivo. El análisis de la nómina de empleados demostró que había 25 trabajadores, cuya paga variaba desde la de presidente hasta la de recepcionista. Un estudio con más detalle reveló que 14 de los empleados eran mujeres. Tres de ellas eran supervisoras de línea; y otra, directora de personal. Las restantes 10 pertenecían al área administrativa.

Este análisis también demostró que la directora de recursos humanos parecía estar subremunerada, y que a las tres supervisoras mujeres se les pagaba menos que a los supervisores hombres. Sin embargo, no había puestos de supervisión similares ocupados tanto por hombres como por mujeres. Cuando se le preguntó, la directora de RH dijo que pensaba que a las supervisoras se les pagaba un salario menor, sobre todo, porque eran mujeres, y que tal vez González no creía que necesitaran suficiente dinero porque tenían maridos que trabajaban. No obstante, agregó que ella creía que se les pagaba menos debido a que supervisaban a trabajadores menos calificados que aquellos a los que supervisaban los hombres. Buendía no estaba seguro de que eso fuera cierto.

La compañía de la que había salido Buendía desarrolló un buen sistema de valoración de puestos. Aunque esta herramienta de remuneración le era bastante familiar y la dominaba, Buendía no tenía tiempo para llevar a cabo un estudio de valoración de puestos en Acme. Por lo tanto, decidió contratar a un consultor en remuneraciones de una universidad vecina para que lo ayudara. Juntos decidieron que los 25 puestos de confianza deberían estar en el grupo sujeto a valoración utilizando el método de jerarquía y que las descripciones de puestos, que hacía poco había terminado la directora de personal, eran actuales, precisas y útiles para efectos del estudio.

La valoración de puestos demostró que no había ninguna evidencia de inequidades o de discriminación serias en los puestos, pero que la directora de RH y las tres supervisoras mujeres estaban subremuneradas en relación con los empleados hombres comparables.

Buendía no estaba seguro de qué hacer. Sabía que si las supervisoras subremuneradas tuvieran otra oportunidad de empleo, la compañía perdería a esas mujeres y quizá tendría que pagar, a final de cuentas, las diferencias de salarios con efectos negativos y eso llevaría un costo considerable. Temía que si daba a dichas supervisoras un aumento de salario inmediato para situarlas donde les correspondiera, los supervisores hombres se sentirían molestos y las supervisoras, comprendiendo cabalmente la situación, pedirían un incremento retroactivo. La directora de RH dijo a Buendía que las supervisoras nunca se habían quejado respecto de las diferencias salariales, y que era probable que no conocieran la ley en absoluto.

La directora de RH estuvo de acuerdo en otorgar un aumento de salario considerable sin pago retroactivo, de manera que el problema quedaba parcialmente resuelto. Buendía creía que tenía cuatro opciones en relación con las supervisoras:

1. No hacer nada.
2. Aumentar en forma gradual los salarios de las supervisoras.
3. Incrementar sus salarios en forma inmediata y significativa.
4. Llamar a las tres supervisoras a su oficina, analizar la situación con ellas y juntos decidir qué hacer.

## Preguntas

1. ¿Qué haría usted en el lugar de Buendía?
2. ¿Por qué cree que la compañía llegó a estar en esta situación desde un principio?
3. ¿Por qué le sugeriría a Buendía seguir la alternativa que usted propuso?

---

*FUENTE:* Este caso lo preparó el profesor James C. Hodgetts, de Fogelman College of Business and Economics, University of Memphis. Todos los nombres se modificaron. Se utiliza con autorización. La adecuación para Latinoamérica la realizó el adaptador de la obra.

## Ejercicio vivencial

**Propósito:** El objetivo de este ejercicio es dar a usted experiencia al desarrollar una valoración de puestos con el método de puntos.

**Conocimientos necesarios:** Debe estar familiarizado por completo con el método de puntos para valorar puestos y tratar de obtener las descripciones de los puestos del director de su colegio, de un jefe de departamento y de su profesor.

**Cómo realizar el ejercicio/Instrucciones:** La clase debe dividirse en equipos de cuatro o cinco estudiantes. Los equipos realizarán una valoración del puesto de las posiciones del director del colegio, del jefe de departamento y del profesor, con el método de puntos.

1. Realice una valoración de puestos asignándoles puntos. Puede usar uno o más factores de remuneración.
2. Si el tiempo lo permite, un orador de cada grupo debe presentar en el pizarrón las valoraciones de su grupo. ¿Llegaron los grupos aproximadamente a los mismos resultados? ¿En qué difieren? ¿Por qué?



Para los ejercicios en Internet, actualizaciones al material de este capítulo y más, visite el sitio web de Dessler en

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

## NOTAS

---

1. Richard Melcher, "Warm and Fuzzy, Meet Rough and Tumble", *Business Week* (26 de enero de 1998): 38.
2. Con base en Richard Henderson, *Compensation Management* (Reston, VA: Reston, 1980); y Kenneth Sovereign, *Personnel Law* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994): pp. 130-136, 202-229.
3. Art. 142, fracc. II de la *Ley Federal del Trabajo*.
4. Muñoz, Ramón, *Derecho del trabajo*, t. I, México, Porrúa, 1983.
5. Henderson, *Compensation Management*, pp. 101-127.
6. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (Nueva York: McGraw-Hill, 1972), pp. 27-29. Véase también Bruce Ellig, "Strategic Pay Planning", *Compensation and Benefits Review* 19, núm. 9 (julio/agosto de 1987): 28-43; y Thomas Robertson, "Fundamental Strategies for Wage and Salary Administration", *Personnel Journal* 65, núm. 11 (noviembre de 1986): 120-132. Un experto advierte contra efectuar sondeos salariales con base exclusivamente en el nombre del puesto. Recomienda encuestas salariales por contenido del puesto que examinen su contenido de acuerdo con su tamaño, de manera que, por ejemplo, no se comparen inadvertidamente el trabajo del presidente de IBM con el del presidente de un pequeño maquilador. Véase Robert Sahl, "Job Content Salary Surveys: Survey Design and Selection Features", *Compensation and Benefits Review* (mayo/junio de 1991): 14-21.
7. "Annual Pay Levels and Growth in Pay by State", *BNA Bulletin to Management* (30 de octubre de 1997): 350.
8. "Use of Wage Surveys", *BNA Policy and Practice Services* (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1976), pp. 313-314. Una encuesta de las remuneraciones de profesionales reportó el uso de datos sobre sondeos salariales. Los sondeos se usaron con más frecuencia para ajustar la estructura y el rango salariales. Otros usos incluyeron la determinación del presupuesto por desempeño, el ajuste de tasas para puestos individuales y la perseverancia en el liderazgo del pago. D. W. Belcher, N. Bruce Ferris y John O'Neill, "How Wage Surveys Are Being Used", *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 1985): 34-51. Para un estudio adicional, véase, por ejemplo, John Yurkutat, "Is 'The End of Jobs' the End of Surveys Too?", *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 1997): 24-29.
9. Mark Meltzer y Howard Goldsmith, "Executive Compensation for Growth Companies", *Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre de 1997): 41-50.
10. "Supplemental Executive Retirement Plans Lead of Top Executive Perks", *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 1998): 13.
11. Douglas Tormey, "Executive Compensation: Creating a 'Legal' Checklist", *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 1996): 21-30.
12. Gerald Ledford, Jr., "Three Case Studies on Skill-Based Pay: An Overview", *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 1991): 11-23.
13. Gerald Ledford, Jr., "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 1995): 56.
14. Edward Lawler III, "Competencies: A Poor Foundation for the New Pay", *Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre de 1996): 20-22.

15. Ledford, "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers", p. 55.
16. *Ibid.*, p. 58. Véase también Melvyn Stark, Warren Luther y Steve Valvano, "Jaguar Cars Drives Toward Competency-Based Pay", *Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre de 1996): 34-40.
17. Brian Murray y Barry Gerhard, "An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance and Outcomes", *Academy of Management Journal* 41, núm. 1 (1998): 68-78.
18. Duncan Brown, "Broadbanding: A Study of Company Practices in the United Kingdom", *Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre de 1996): 43.
19. David Hofrichter, "Broadbanding: A 'Second Generation' Approach", *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 1993): 53-58. Véase también Gary Bergel, "Choosing the Right Pay Delivery System to Fit Binding", *Compensation and Benefits Review* 25, núm. 4 (julio/agosto de 1994): 34-38.
20. *Ibid.*, p. 55.
21. "Broadbanding Pay Structures Do Not Receive Flat-Out Support from Employers, Survey Finds", *BNA Bulletin to Management* (13 de enero de 2000): 11.
22. Patricia Zingheim y Jay Schuster, "Introduction: How Are the New Pay Tools Being Deployed?", *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 1995): 10-14.
23. Edward Lawler III, "Pay Strategy: New Thinking for the New Millennium", *Compensation and Benefits Review* (enero/febrero de 2000): 7-12.
24. Howard Risher, "Dow Chemical's Salary Program: A Model for the Future", *Compensation and Benefits Review* (mayo/junio de 2000): 26-34.
25. Jack Anderson, "Compensating Your Overseas Executives, Part II: Europe in 1992", *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 1990): p. 28. Véase también Marc Baranski, "Think Globally, Pay Locally: Finding the Right Mix", *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 1999): 15-24.
26. Basado en Anderson, *op. cit.*, pp. 29-31.
27. Helen Remick, "The Comparable Worth Controversy", *Public Personnel Management Journal* (invierno de 1981): 371-383.
28. *Ibid.*, p. 377.
29. *Ibid.*, p. 380.
30. *Ibid.*, p. 38; U.S. Department of Labor, *Perspectives on Working Women: A Data Book* (octubre de 1980).
31. Paul Platten y Carl Weinberg, "Shattering the Myths About Dot.Com Employee Pay", *Compensation and Benefits Review* (enero/febrero de 2000): 21-27.
32. *Ibid.*
33. *Ibid.*
34. Excepto donde se indica, esta sección se basa en Bureau of National Affairs, "Non-Traditional Incentive Pay Programs", *Personnel Policies Forum Survey*, núm. 148 (mayo de 1991).
35. *Ibid.*, p. 3.
36. Henderson, *Compensation Management*, p. 363. Para un análisis del uso creciente de incentivos para trabajadores fabriles, véase, por ejemplo, Richard Henderson, "Contract Concessions: Is the Past Prologue?", *Compensation and Benefits Review* 18, núm. 5 (septiembre/octubre de 1986): 17-30. Véase también A. J. Vogl, "Carrots, Sticks and Self-Deception", *Across-the-Board*, núm. 1 (enero de 1994): 39-44.
37. Richard Seaman, "Rejuvenating and Organization with Team Pay", *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 1997): 25-30.
38. James Thompson, L. Murphy Smith y Alicia Murray, "Management Performance Incentives: Three Critical Issues", *Compensation and Benefits Review* 18, núm. 5 (septiembre/octubre de

- 1986): 41-47; Baron Gerhart y Charlie Trevour, "Employment Variability Under Different Managerial Compensation Systems", *Academy of Management Journal* 39, núm. 6 (1996): 1692-1712; e Ira Sager, "Stock Options: Lou Takes a Cue from Silicon Valley", *Business Week* (30 de marzo de 1998): 34.
39. Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management* (6 de enero de 1983): 1; y Christopher Young, "Trends in Executive Compensation", *Journal of Business Strategy* 19, núm. 2 (marzo/abril de 1998): 21-25.
  40. James Brinks, "Executive Compensation: Crossroads of the 80s", *Personnel Administrator* 26 (diciembre de 1981): 24.
  41. "Long-Term Incentives: Trends and Approaches", *Personnel* 57 (julio/agosto de 1982): 60-61; y Pearl Meyer, "Stock is No Longer Optional", *Journal of Business Strategy* 19, núm. 2 (marzo/abril de 1998): 28-31.
  42. "Short-Term Incentives Considered Ineffective, Survey Reveals", *Society for Human Resource Management* (enero de 2000): 5.
  43. Don Delves, "Practical Lessons for Designing an Economic Value Incentive Plan", *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 1999): 61-70.
  44. Bill O'Connell, "Dead Solid Perfect: Achieving Sales Compensation Alignment", *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 1996): 46-47.
  45. S. Scott Sands, "Ineffective Quotas: The Hidden Threat to Sales Compensation Plans", *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 2000): 35-42.
  46. Bill Weeks, "Setting Sells Force Compensation in the Internet Age", *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 2000): 25-34.
  47. Fay Hanson, "Currents in Compensation and Benefits", *Compensation and Benefits Review* (noviembre/diciembre de 1998): 6.
  48. Véase, por ejemplo, Herbert Meyer, "The Pay for Performance Dilemma", *Organizational Dynamics* (invierno de 1975): 39-50; Thomas Patten, Jr., "Pay for Performance or Placation?", *Personnel Administrator* 24 (septiembre de 1977): 26-29; y William Kearney, "Pay for Performance? Not Always", *MSU Business Topics* (primavera de 1979): 5-16. Véase también Hoyt Doyel y Janet Johnson, "Pay Increase Guidelines with Merit", *Personnel Journal* 64 (junio de 1985): 46-50; y Jeffrey Pfeffer, "Six Dangerous Myths About Pay", *Harvard Business Review* (mayo/junio de 1998): 109-119.
  49. Alfie Kohn, "Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation", *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 1998): 27-32.
  50. James Brinks, "Is There Merit in Merit Increases?", *Personnel Administrator* 25 (mayo de 1980): 60. Véase también Dan Gilbert y Glenn Bassett, "Merit Pay Increases Are a Mistake", *Compensation and Benefits Review* 26, núm. 2 (marzo/abril de 1994): 20-25.
  51. "Employers Expanding Stock Options to All", *HRMagazine* (octubre de 1999): 30.
  52. Basado en Randy Swad, "Stock Ownership Plans: A New Employee Benefit", *Personnel Journal* 60 (junio de 1981): 453-455; y Sager, "Stock Options: Lou Takes a Cue from Silicon Value", p. 34.
  53. Véase James Brockardt y Robert Reilly, "Employee Stock Ownership Plans After the 1989 Tax Law: Valuation Issues", *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 1990): 29-36.
  54. Everett Allen, Jr., Joseph Melone y Jerry Rosenbloom, *Pension Planning* (Homewood, IL: Irwin, 1981), p. 316; y John Gamble, "ESOPs: Financial Performance and Federal Tax Incentives", *Journal of Labor Research* 9, núm. 3 (verano de 1998): 529-542.
  55. Robert McNutt, "Sharing Across the Board: DuPont's Achievement Sharing Program", *Compensation and Benefits Review* (julio/agosto de 1990): 17-24.
  56. Basado en Frederick Hills, Thomas Bergmann y Vida Scarpello, *Compensation Decision Making* (Fort Worth, TX: Dryden Press, 1994), p. 424. Véase también L. Kate Beatty, "Pay and Benefits Break Away from Tradition", *HRMagazine* 39, núm. 11 (noviembre de 1994): 63-68.



57. "Benefit Costs Posted Biggest Jump Since 1992, B.L.S. says", *BNA Bulletin to Management* (10 de febrero de 2000): 45.
58. "Vacation Allowances are Far More General Abroad", *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 1998): 15.
59. Miriam Rothman, "Can Alternatives to Sick Pay Plans Reduce Absenteeism?", *Personnel Journal* 60 (octubre de 1981): 788-791; Richard Bunning, "A Prescription for Sick Leave", *Personnel Journal* 67, núm. 8 (agosto de 1988): 44-49; y Carl Quintanilla, "A Sick Leave Policy Backfires at Cincinnati's Public Schools", *Wall Street Journal* (14 de julio de 1998): A1.
60. Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, pp. 51-62; y Sovereign, *Personnel Law*, pp. 231-247.
61. Henderson, *Compensation Management*, p. 250. Para una explicación acerca de cómo reducir los costos en la remuneración de los trabajadores, véase Betty Strigel Bialk, "Cutting Workers' Compensation Costs", *Personnel Journal* 66, núm. 7 (julio de 1987): 95-97; y "Workers' Compensation Outlook: Cost Control Persist", *BNA Bulletin to Management* (30 de enero de 1997): 33.
62. "Employee Benefits in Medium and Large Firms", *BNA Bulletin to Management* (4 de septiembre de 1997): 284-285.
63. *Ibid.*, pp. 284-285.
64. Hills, Bergman y Scarpello, *Compensation Decision Making*, p. 137.
65. George Milkovich y Jerry Newman, *Compensation* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1993), p. 445.
66. Basado en Paul Greenlaw y Diana Foderaro, "Some Practical Implications of the Pregnancy Discrimination Act", *Personnel Journal* 58 (octubre de 1979): 677-681. Véase también Commerce Clearing House, "Supreme Court Says Giving Women Pregnancy Leave Is Lawful Even in the Case Where Men Receive No Disability Leave Whatsoever", *Ideas and Trends in Personnel* (23 de enero de 1987): 9-10.
67. James Weil, "Baby Boomer Needs Will Spur Growth of Long-Term Care Plans", *Compensation and Benefits Review* (marzo/abril de 1996): 49.
68. *Ibid.*, p. 51.
69. Jerome B. Cohen y Arthur Hanson, *Personal Finance* (Homewood, IL: Irwin, 1964), pp. 312-320. Véase también *BNA Bulletin to Management* (14 de enero de 1988): 12-13. Este artículo explica los cambios en la ley de seguridad social y presenta un ejemplo de cómo calcular las prestaciones que ofrece.
70. Véase, por ejemplo, Henderson, *Compensation Management*, pp. 289-290; y Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, pp. 37.1-37.9.
71. Avy Graham, "How Has Vesting Changed Since Passage of Employee Retirement Income Security Act?", *Monthly Labor Review* (agosto de 1988): 20-25.
72. Don Bohl, "Mini Survey: Companies That Tends to Create the 'Convenient Work Place'", *Compensation and Benefits Review* (mayo/junio de 1996): 23-26.
73. *Ibid.*, pp. 24-25.
74. Richard T. Hellan, "Employee Assistance: An EAP Update: A Perspective for the '80s", *Personnel Journal* 65, núm. 6 (1986): 51; y Michael Prince, "EAPs Becoming Part of Larger Programs", *Business Insurance* 32, núm. 24 (15 de junio de 1998): 14-16.
75. Henderson, *Compensation Management*, p. 568. Véase también "Couples Want Flexible Leave, Benefits", *BNA Bulletin to Management* (19 de febrero de 1998): 53.
76. Para información acerca de este programa, contacte con Towers, Perrin, Forster y Crosby, 245 Park Avenue, Nueva York, NY 10167. Hewitt Associates también tiene un programa similar que se llama FlexSystem (Nueva York: Hewitt Associates). Véase también Michael Sturman, John Hannon y George Milkovich, "Computerized Decision Aids for Flexible Benefits Decisions: The Effects of an Expert System and Decision Support System on Employee Intentions and Satisfaction with Benefits", *Personnel Psychology* 49 (1996): 883-908.



77. Para un análisis véase, por ejemplo, Marvin Selter, "On the Plus Side of Employee Leasing", *Personnel Journal* (abril de 1986): 87-91; y "Employee Leasing Raises Questions", *BNA Bulletin to Management* (22 de agosto de 1996): 272.
78. Jim Meade, "Affordable HRIS Strong on Benefits", *HRMagazine* (abril de 2000): 132-135.
79. Raymond L. Hilgert y Cyril C. Ling, *Cases and Experiential Exercises in Human Resource Management*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 214-215. Caso preparado por el profesor James C. Hodgetts, Fogelman College of Business and Economics, University of Memphis. Usado con autorización.



# PARTE III

## ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

**Capítulo 7: Administración de las relaciones laborales  
y las negociaciones colectivas**

**Capítulo 8: Planeación de la carrera y trato justo**

**Capítulo 9: Cuidado de la seguridad y la salud**



## Capítulo 7

# Administración de las relaciones laborales y las negociaciones colectivas

El movimiento laboral  
Los sindicatos y la ley  
El derecho de huelga en Latinoamérica  
La campaña y la elección sindicales en Estados Unidos  
El proceso de negociación colectiva  
¿Qué pasará con los sindicatos?

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

*Analizar* la naturaleza de la legislación federal sobre el trabajo.

*Describir* el proceso de creación y elecciones sindicales.

*Analizar* las principales fases del proceso de contratación colectiva.

### INTRODUCCIÓN

La lucha sindical en cada país, y en cada etapa de su desarrollo, está ligada a las condiciones de trabajo y a la existencia de los partidos políticos obreros. Uno de los principios del movimiento sindical es reconocer la existencia de desigualdades sociales.

Entre las tareas más importantes del movimiento sindical está la elaboración de una política afín a los intereses de los trabajadores ante el avance del neoliberalismo y de la tecnología, así como ante la incorporación de ésta en los procesos de trabajo.

Pero, ¿cuál es el valor del trabajo? Es decir, ¿por qué trabajamos? Veamos lo que responde Hegel en *Principios de la filosofía del derecho*: “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 el ser humano sólo tratara de satisfacer sus necesidades básicas, de mantenerse con vida, sería como el resto de los seres vivos: unas cuantas habilidades serían suficientes para cumplir con esas necesidades determinadas y limitadas. Sin embargo, la realidad enseña que eso no basta, pues la búsqueda indefinida de nuevas técnicas y procedimientos ponen de manifiesto que el trabajo multiplica sus necesidades; por consiguiente, la inventiva, el ingenio y la creatividad de cada profesión generan nuevas necesidades, muchas de ellas artificiales, y quizá la más importante sea la búsqueda del poder. Las nuevas necesidades siempre se convierten en infinitas. No se trata de cuestiones naturales sino sociales: no son físicas sino metafísicas.

La responsabilidad que confiere la sociedad al hacer negocios conlleva un cariz muy fuerte de moral y de principios. A lo largo de los siglos la humanidad ha estado dividida. La supremacía social y el poder económico han sido objetivos de empresas y consorcios muy grandes (“el mercado es primero”). Ello nos obliga a idear y a establecer estrategias de equidad que contribuyan a lograr un mundo mejor. Son ideas que tienen un lugar especial en el área de recursos humanos. El derecho social tiene como fundamento proteger a los sectores sociales menos favorecidos.

Según Platón, en su obra *La república*, la justicia no es hija de nuestra sociedad, sino de nuestra debilidad. Por ello los débiles requieren ser protegidos por los más fuertes. Ése es el principio del derecho social y de ahí se desprende el derecho laboral.

Es en tal sentido que cobra relevancia el siguiente caso. Por mucho tiempo se ha conocido a FedEx por sus excelentes relaciones laborales, de manera que las preocupaciones que manifestaron sus pilotos hicieron que mucha gente se preguntara si la mayoría de los pilotos de la empresa se afiliarían al sindicato del ramo. Los pilotos de FedEx, preocupados por los aumentos relativamente altos de los salarios que ganaban sus contrapartes en UPS y por esquemas de trabajo menos flexibles en su propia compañía, rechazaron una propuesta de contrato que respaldaban sus líderes sindicales.<sup>1</sup> Aún peor, la insatisfacción podría extenderse a los trabajadores de tierra de la empresa, lo cual permitiría al sindicato de estibadores mejorar su postura para sindicalizar a los 100,000 trabajadores de tierra en FedEx. Como señaló un piloto de FedEx: “Se deterioró la relación de confianza que había.”<sup>2</sup>

## EL MOVIMIENTO LABORAL

---

En México, a partir de las elecciones de 2000, que permitieron la alternancia en el poder, por primera vez en su historia, las relaciones entre el Estado y los sindicatos serán inciertas. Desde la década de los ochenta, el neoliberalismo que se sigue en México ha implicado enormes recortes de personal, caídas salariales, reducción de prestaciones y de contenidos en los contratos colectivos de trabajo y, principalmente, la desarticulación del corporativismo obrero que fue producto de la Revolución Mexicana. Un nuevo movimiento de trabajadores y líderes aparece en escena y, con ello, una reestructuración de las formas del trabajo acorde con los requerimientos de la modernización.

En la actualidad, en México la población económicamente activa es cercana a 39 millones de personas, de los cuales sólo una tercera parte están afiliados a sindicatos. Los gobiernos federal, estatal y local dan empleo a casi varios millones de personas, en su mayoría miembros de un sindicato nacional, la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE).

Por su parte en Estados Unidos actualmente un poco más de 16 millones de trabajadores están sindicalizados, que representan cerca de 14 por ciento del total de trabajadores

del país;<sup>3</sup> sin embargo, tales cifras ocultan el hecho de que actualmente están ocurriendo transformaciones profundas en los sindicatos, cuya membresía tuvo su máximo esplendor durante la década de los setentas y, desde entonces, ha venido disminuyendo en forma consistente, debido a factores como la transición de la producción de manufacturas a la economía de servicios, así como el desprestigio de las grandes centrales obreras, que han cedido ante las nuevas formas de sindicalismo. Si bien en el pasado brindaron todo tipo de protección a los trabajadores, al grado que la seguridad en el empleo sólo la podían obtener de sus sindicatos.

No obstante, aun con tal disminución, sería un error ignorar la función de los sindicatos.<sup>4</sup> En Estados Unidos, por citar un caso, un número creciente y muy significativo de empleados gubernamentales están afiliándose a sindicatos. En algunas industrias —que incluyen los transportes y los servicios públicos, donde más del 26 por ciento de los trabajadores son sindicalizados— todavía se enfrenta una dificultad relativa para conseguir empleo si no se pertenece a un sindicato.<sup>5</sup> La membresía de los sindicatos también varía mucho de una entidad a otra: desde un elevado 26.8 por ciento en Nueva York, hasta un escaso 3.7 por ciento en Carolina del Sur, por ejemplo.<sup>6</sup> Además, aunque en todo el mundo la afiliación sindical también está disminuyendo, como porcentaje de trabajadores aún es muy grande en la mayoría de los países: 37 por ciento en Canadá, 43 por ciento en México, 44 por ciento en Brasil, 29 por ciento en Alemania, 33 por ciento en el Reino Unido, 44 por ciento en Italia, y 24 por ciento en Japón.<sup>7</sup>

Incluso en Estados Unidos es probable que la membresía esté en un proceso de estabilización, donde una amplia variedad de trabajadores forman sindicatos o se afilian a ellos, incluyendo doctores, psicólogos, asistentes educativos y hasta modelos profesionales.<sup>8</sup>

## ¿Por qué se organizan los trabajadores?

Se ha dedicado mucho tiempo a intentar descubrir por qué se sindicalizan los trabajadores, y ello ha generado diversas teorías. No hay una respuesta sencilla, en parte debido a que tal vez cada trabajador tenga sus propias razones para ingresar a una organización sindical.

Parece claro que los trabajadores no se sindicalizan sólo para obtener un salario mayor o mejores condiciones de trabajo. Es frecuente que el interés por afiliarse a ese tipo de organizaciones esté más relacionado con la creencia de que sólo con la unidad pueden lograr un reparto justo del producto de su trabajo; además de protegerse contra las arbitrariedades de la administración.<sup>9</sup> En la práctica, es frecuente que ello signifique que lo que impulsa la sindicalización es el desánimo, el temor de perder el trabajo y la comunicación deficiente.

Por ejemplo, se tiene el caso de un carnicero que Wal-Mart contrató y que afirma que se le indicó que podría iniciar una capacitación gerencial y que probablemente ascendería a supervisor. Comenzó a trabajar y compró un automóvil nuevo para su transporte. Sin embargo, afirma que su supervisor nunca más volvió a mencionar el ascenso después de que se lastimó la espalda durante su actividad laboral y estuvo de incapacidad por cinco semanas. Enfrentado con los pagos altos del coche y sintiéndose defraudado, el carnicero acudió al Sindicato de Trabajadores de Supermercados, quien con celeridad envió a un representante para que hablara con el empleado en un lugar cercano a la tienda Wal-Mart. Con el tiempo los carniceros de la tienda votarían por sindicalizarse, aunque no celebraron por mucho tiempo. Una semana después, Wal-Mart anunció que cambiaría totalmente hacia la carne preempacada. De esa manera, los proveedores de carne realizarían toda la labor de corte en sus instalaciones y los carniceros de las tiendas ya no serían necesarios.<sup>10</sup>



## ¿Qué buscan los sindicatos? ¿Cuáles son sus objetivos?

Por lo general se afirma que los sindicatos tienen dos clases de objetivos: uno es buscar la seguridad sindical y el otro lograr mejores salarios, horarios, condiciones laborales y prestaciones para sus miembros.

**Seguridad sindical** En primer lugar, y tal vez lo más importante, los sindicatos pretenden establecer una seguridad para sí mismos. Luchan con intensidad por el derecho de representar a los trabajadores de una compañía en la titularidad de un contrato colectivo de trabajo y, con ello, ser el agente *exclusivo* de negociación para todos los trabajadores de la organización. En tal situación, negocian contratos para todos los empleados, inclusive su influencia llega al personal de confianza (quienes no son miembros del sindicato).

**Mejoría en salario, horario de trabajo, condiciones laborales y prestaciones para sus miembros** Una vez que su seguridad queda garantizada, los sindicatos luchan por mejorar las condiciones de sus agremiados; es decir, buscan progresos en salario, horario de trabajo y condiciones laborales. El acuerdo laboral típico también considera la participación del sindicato en diversas actividades de RH, como la formación de comisiones mixtas que deben crearse, de las cuales las más importantes son la de *participación de los trabajadores en las utilidades*, la de *capacitación y adiestramiento*, la de *seguridad e higiene*, la de *becas* y la de *antigüedad*.

## Coalición y sindicato

En México, por ejemplo, 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 de empleadores para la 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 empleadores. La coalición de trabajadores no puede ser titular de un contrato colectivo de trabajo, que corresponde a los sindicatos de 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 en 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, diversos de los de sus miembros.

## Tipos de sindicato

Los sindicatos 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; estos sindicatos sólo pueden constituirse cuando, en el municipio donde opera, el número de trabajadores de una misma 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** En términos generales, el contenido de los contratos colectivos es el siguiente:

1. Nombres y domicilios 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 y
7. Demás estipulaciones que convengan a las partes.

**Revisión** Los contratos deben revisarse obligatoriamente y su objetivo principal será obtener 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 causas siguientes:

1. El mutuo consentimiento de las partes,
2. La terminación de la obra y
3. El cierre de la empresa o del establecimiento.

La terminación por mutuo consentimiento significa que las partes que lo celebraron están de acuerdo en dejarlo sin efecto. La terminación de la obra significa que se agotó el trabajo en la empresa y, por lo mismo, es imposible que continúe la vigencia del contrato. El contrato termina cuando la empresa dejó 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 11 millones. Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) tiene la titularidad del 56 por ciento de los contratos colectivos; la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), el 26 por ciento; organizaciones afiliadas a la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), el 10 por ciento; y diversos sindicatos pequeños, el resto.

### La AFL-CIO

La American Federation of Labor y el Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO) es una federación voluntaria de cerca de 100 sindicatos de trabajadores nacionales e internacionales con sede en Estados Unidos. Se creó en 1955 con la fusión de AFL y CIO, con George

Meany como su primer presidente. En esa nación, para mucha gente se ha convertido en sinónimo de *sindicato*.

Aproximadamente 2.5 millones de trabajadores pertenecen a sindicatos que no están afiliados a la AFL-CIO, de los cuales, cerca de la mitad forman parte del sindicato independiente más grande: el de United Auto Workers (con casi 1 millón de miembros).<sup>11</sup>

## LOS SINDICATOS Y LA LEY

---

En Estados Unidos, hasta 1930 no había leyes laborales especiales. Antes, los empleadores no tenían que iniciar un proceso de contratación colectiva con los trabajadores y prácticamente no tenían restricción alguna en su trato con los sindicatos. Estaba muy extendido el uso de espías y listas negras, así como el despido de trabajadores combativos. Se recurría mucho a contratos arbitrarios, mediante los cuales la administración de la empresa podría exigir al trabajador que no se afiliara a un sindicato, como condición necesaria para darle el empleo. La mayor parte de los recursos sindicales —incluso las huelgas— se consideraban ilegales.

Esa situación unilateral duró desde la Revolución de 1776 hasta la Gran Depresión. Desde entonces, como respuesta a los cambios en actitud, valores y situación económica, la legislación laboral ha sufrido los siguientes cambios: desde la *estimulación sindical fuerte*, pasando por la *estimulación moderada y regulada*, hasta la *regulación detallada de los asuntos sindicales internos*.<sup>12</sup>

En México, en respuesta a los cambios en las actitudes públicas y las condiciones económicas, la legislación laboral ha pasado por cinco fases, que se presentan en la figura 7.1.

### Periodo de estimulación sindical fuerte: el Acta Norris-LaGuardia (1932) y el Acta Nacional de Relaciones Laborales (1935)

El **Acta Norris-LaGuardia** inició la era en que se alentó la actividad sindical. Garantizaba a todo empleado el derecho de negociar en forma colectiva *libre de interferencia, restricción o coerción*. Declaraba ilegales los contratos que contemplaran la no afiliación sindical como condición para el empleo. Además limitaba la competencia de los tribunales para dictar sentencias en actividades como rondar pacíficamente frente al lugar de trabajo para hacer públicas las protestas de los trabajadores y el pago de prestaciones durante la huelga.<sup>13</sup>

No obstante, esa acta hizo poco para restringir a las empresas en sus ataques contra las organizaciones laborales por cualesquiera medios que pudieran allegarse. De esta manera, en 1935 se aprobó el Acta Nacional de Relaciones Laborales (o **Acta Wagner**), para fortalecer el Acta Norris-LaGuardia. Conseguía esto al bloquear ciertas prácticas laborales injustas, al ofrecer elecciones con voto secreto y regla de la mayoría para determinar si los trabajadores de una compañía se sindicalizaban, y al crear la **Junta Nacional de Relaciones Laborales (JNRL)** para reforzar los dos mandatos.

Además de realizar actividades como vigilar las elecciones sindicales, la JNRL formula interpretaciones de las normas de manera periódica. En la actualidad, por ejemplo, cerca de 6 millones de empleados quedan bajo la protección de empleado *contingente o alternativo*. Por ello, recientemente la JNRL estableció que los empleados temporales podrían afiliarse a los sindicatos de trabajadores permanentes, en las compañías donde sus agencias de empleo los asignaban para trabajar.<sup>14</sup>

Primera fase: nacimiento A fines del siglo XIX, cuando surgieron las primeras organizaciones sindicales, sus objetivos se enfocaban a la satisfacción de exigencias de carácter económico. Su desarrollo inicial enfrentó una enorme represión por parte de los empresarios, 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, a 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 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 etapa: divisionismo En la década de los cuarenta, con la división del movimiento obrero, la clase trabajadora pierde muchas de sus conquistas de orden económico, político y jurídico. Surgen diversas fracciones dispersas y antagónicas, donde la mayoría de sus dirigentes aspiran a ocupar cargos públicos y a lograr beneficios personales, sometiéndose incondicionalmente a las instrucciones del gobierno en turno. Se genera un fenómeno de corrupción generalizada. Se olvidan la democracia sindical y los intereses de los trabajadores.

Quinta fase: neoliberalismo A partir de 1983, se inicia el “adelgazamiento” del Estado, el incremento de la dependencia excesiva hacia el exterior, el agravamiento del desempleo, sin que se perciba resistencia del movimiento obrero. Los gobiernos neoliberales buscan crear nuevas corrientes sindicales, aumentando así la división. El corporativismo se declara obsoleto y se proponen modificaciones a la ley para formalizar las nuevas formas de trabajo.

FIGURA 7.1 Fases de la legislación laboral mexicana

**Prácticas laborales injustas del empleador** El Acta Wagner consideraba *faltas administrativas* (aunque no delitos) cinco prácticas laborales injustas que los patrones usaban:

1. Es injusto de parte de las empresas “interferir, restringir o ejercer coerción en los trabajadores” en cuanto a su derecho, apoyado por la ley, para autoorganizarse.
2. Es una práctica injusta de los representantes de la compañía dominar o interferir con la formación o la administración de sindicatos laborales. Entre otras acciones de la administración que se consideran injustas en los puntos 1 y 2, están sobornar al personal, instaurar sistemas de espionaje en la compañía, mudar de lugar un negocio para evitar la sindicalización y elaborar *listas negras* de simpatizantes de los sindicatos.
3. Se prohíbe a las compañías discriminar de cualquier forma a sus trabajadores por sus actividades sindicales legales.
4. Los empleadores no pueden castigar o discriminar a sus empleados tan sólo porque la última demanda por prácticas injustas tenga un resultado adverso contra la compañía.
5. Por último, es una práctica laboral injusta de las empresas rechazar la negociación colectiva con los representantes debidamente electos por sus trabajadores.

La forma para denunciar prácticas laborales injustas debe enviarse (véase la figura 7.2) a la JNRL, quien, después, investiga el cargo y determina si debe ejecutarse alguna acción formal. Las posibles acciones incluyen el rechazo de la queja, solicitud de una sanción en contra del empleador y una orden para que el empleador cese y desista.

**De 1935 a 1947** Después de que en 1935 se aprobó el Acta Wagner, la membresía de los sindicatos se incrementó con rapidez. También contribuyeron otros factores como la recuperación de la economía y un liderazgo sindical agresivo. No obstante, para mediados

JUNTA NACIONAL  
DE RELACIONES LABORALES

**CARGO CONTRA EL EMPLEADOR**

**INSTRUCCIONES: Llene un original y 4 copias de esta forma con el director regional de la JNRL para la región donde se afirma que se comete la presunta práctica laboral injusta.**

NO ESCRIBA EN ESTE ESPACIO

CASO NÚM.

FECHA DE PRESENTACIÓN

1. EMPLEADOR CONTRA QUIEN SE HACE EL CARGO

a) NOMBRE DEL EMPLEADOR

b) NÚMERO DE TRABAJADORES EMPLEADOS

c) DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO *(calle y número, ciudad, estado y zona postal)*

d) REPRESENTANTE DEL EMPLEADOR POR CONTACTAR

e) TELÉFONO NÚM.

f) TIPO DE ESTABLECIMIENTO *(fábrica, mina, tienda, etcétera)*

g) IDENTIFIQUE EL PRODUCTO O SERVICIO PRINCIPAL

h) EL EMPLEADOR ANTES MENCIONADO HA INCURRIDO O ESTÁ INCURRIENDO EN PRÁCTICAS LABORALES INJUSTAS, SEGÚN EL SIGNIFICADO DE LAS SECCIÓN 8(a), SUBSECCIONES (1) Y \_\_\_\_\_ DEL ACTA *(indique las subsecciones)*  
NACIONAL DE RELACIONES LABORALES, Y TALES PRÁCTICAS LABORALES INJUSTAS AFECTAN EL COMERCIO SEGÚN EL SIGNIFICADO DEL ACTA.

2. BASES PARA EL CARGO *(sea específico en cuanto a hechos, nombres, direcciones, plantas involucradas, fechas, lugares, etcétera)*

POR LO ANTERIOR Y OTROS ACTOS, EL EMPLEADOR ARRIBA MENCIONADO HA INTERFERIDO, RESTRINGIDO Y HECHO COERCIÓN HACIA LOS TRABAJADORES EN EL EJERCICIO DE SUS DERECHOS GARANTIZADOS EN LA SECCIÓN 7 DEL ACTA.

3. NOMBRE COMPLETO DE LA PARTE QUE HACE EL CARGO *(si es una organización laboral, proporcione el nombre completo, incluyendo el nombre y número locales)*

4a. DIRECCIÓN *(calle y número, ciudad, estado y zona postal)*

4b. TELÉFONO NÚM.

5. NOMBRE COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN LABORAL NACIONAL O INTERNACIONAL A LA QUE ESTÁ AFILIADO O UNIDAD CONSTITUTIVA DE LA QUE FORMA PARTE *(para llenarse si el cargo lo hace una organización laboral)*

6. DECLARACIÓN

Declaro que he leído el cargo anterior y que lo ahí expuesto es verdad a mi leal saber y entender.

Por \_\_\_\_\_  
*(firma del representante o persona que presenta el cargo)* \_\_\_\_\_ *(cargo, si tiene alguno)*

Dirección \_\_\_\_\_  
*(número telefónico)* \_\_\_\_\_ *(fecha)*

**LAS DECLARACIONES FALSAS EN ESTE CARGO PUEDEN CASTIGARSE CON MULTA Y PENAS DE PRISIÓN  
(CÓDIGO DE E.U., TÍTULO 18, SECCIÓN 1001)**

FIGURA 7.2 Forma 501 de la JNRL: llenada por un cargo de prácticas laborales injustas

de la década de 1940, la corriente empezó a cambiar de dirección. En mucho, debido a una serie de huelgas masivas en la Posguerra, la administración pública comenzó a volverse contra lo que muchos consideraban excesos de los sindicatos durante esa época, la cual culmina con la aprobación del Acta Taft-Hartley en 1947.

Periodo de la estimulación moderada y regulada: el Acta Taft-Hartley (1947)

El **Acta Taft-Hartley** (o de administración de las relaciones laborales) reflejó las actitudes menos entusiastas del público respecto de los sindicatos. Enmendó al Acta Wagner con provisiones que buscaban limitar a los sindicatos en cuatro formas: con la prohibición de prácticas laborales sindicales injustas; con la especificación de los derechos de los trabajadores, en tanto miembros de un sindicato; con la relación de los derechos de los empleadores; y con la facultad para que el presidente de Estados Unidos impidiera, cuando menos temporalmente, huelgas por razones de emergencia nacional.

**Prácticas laborales sindicales injustas** El Acta Taft-Hartley señalaba diversas prácticas laborales que los sindicatos tenían prohibido realizar:

1. A los sindicatos se les prohibía restringir o hacer coerción en los empleados en el ejercicio de sus derechos de negociación colectiva.
2. Es una práctica injusta por parte de un sindicato hacer que un empleador discrimine, en cualquier forma, a un trabajador para influir en cuanto a su membresía en un sindicato.
3. Es una práctica laboral sindical injusta negarse a negociar de buena fe con el empleador, respecto de salarios, horarios de trabajo y otras condiciones laborales.

**Derechos de los trabajadores** El Acta Taft-Hartley también protegía los derechos de los empleados contra las acciones de sus sindicatos. Por ejemplo, muchas personas sentían que la sindicalización obligatoria violaba un derecho fundamental en Estados Unidos: el de libertad de asociación. En 19 entidades surgieron nuevas leyes de derecho al trabajo (sobre todo en el sur y en el sureste) que declaraban ilegales los contratos laborales que hacían de la afiliación a un sindicato una condición para obtener un trabajo. (En la actualidad, incluso la membresía de los sindicatos varía mucho de una entidad a otra, desde un alto 26.8 por ciento en Nueva York, hasta un bajo 3.7 por ciento en Carolina del Sur, por ejemplo.) Otras cifras representativas de la membresía son las de California, 16.5 por ciento; Florida, 7.4 por ciento; Texas, 6.5 por ciento; Michigan, 23.9 por ciento; Arizona, 5.8 por ciento; y Ohio, 19.4 por ciento.<sup>15</sup>

**Derechos de los patrones** El Acta Taft-Hartley también asignaba en forma explícita ciertos derechos a los empleadores. Por ejemplo, les dio libertad absoluta para expresar sus puntos de vista acerca de la organización sindical. Así, un gerente puede decir a sus empleados que en su opinión los sindicatos no valen la pena y son perjudiciales para la economía e inmorales. Incluso, la administración, hablando en general, podría insinuar que la sindicalización y las demandas subsecuentes de aumentos salariales ocasionarían el cierre permanente de la planta, no su reubicación. Si lo consideran pertinente, las empresas podrían aludir al historial de violencia y corrupción del sindicato, apelar a los prejuicios raciales de los trabajadores considerando la filosofía sindical como favorable a la integración. De hecho, la única restricción importante es que no puede haber amenazas de represalias violentas o promesas de beneficios para coaccionar.<sup>16</sup>

El patrón tampoco puede reunirse con los trabajadores dentro del horario laboral durante las 24 horas previas a una elección sindical; ni tampoco sugerir a los empleados que

deberían votar contra el sindicato mientras se encuentren en sus casas o en la oficina del empleador, aunque lo pueden hacer cuando estén en su área de trabajo o donde normalmente se reúnen.

**Huelgas de emergencia nacional** El Acta Taft-Hartley también permite al presidente de Estados Unidos intervenir en **huelgas de emergencia nacional**, las cuales son aquellas que pondrían en riesgo la salud y la seguridad nacionales (por ejemplo, en el caso de los trabajadores de una compañía acerera). El presidente tiene la facultad para designar una junta investigadora y, con base en su informe, decretar la restricción de la huelga por 60 días. Si no se llega a un acuerdo durante dicho lapso, la restricción puede alargarse otros 20 días. Durante ese periodo, los trabajadores se pronuncian en una votación secreta para manifestar su voluntad respecto de aceptar la última oferta de la compañía.

Periodo de la regulación detallada de los asuntos sindicales internos:  
el Acta Landrum-Griffin (1959)

En la década de 1950, algunas investigaciones del senado revelaron prácticas desagradables de algunos sindicatos, y el resultado fue el **Acta Landrum-Griffin** (oficialmente Acta de Revelación e Informe de Administración Laboral). Su objetivo fundamental era proteger a los miembros de un sindicato de posibles fechorías de parte de sus organizaciones. También fue una enmienda del Acta Wagner.

El Acta Landrum-Griffin contiene una declaración de los derechos de los miembros de un sindicato. Entre otras cuestiones, establece ciertos derechos en la nominación de candidatos para las oficinas sindicales. También afirma el derecho de los miembros para demandar a su sindicato, y garantiza que ningún afiliado pueda ser expulsado o suspendido sin el proceso debido, lo cual incluye una lista de los cargos específicos, el tiempo para preparar la defensa y una audiencia justa.

El acta también establece reglas sobre las elecciones sindicales. Los sindicatos nacionales e internacionales, por ejemplo, deben elegir a sus representantes por lo menos una vez cada cinco años, a través de votación secreta.

Los investigadores del Senado también descubrieron ejemplos flagrantes de fechorías empresariales. Por lo tanto, el Acta Landrum-Griffin también extendió mucho la lista de acciones ilegales de los patrones. Por citar un caso: las compañías no podían pagar más a sus empleados para estimularlos a no afiliarse a un sindicato.

## EL DERECHO DE HUELGA EN LATINOAMÉRICA

---

Una huelga consiste en la suspensión temporal del trabajo, llevada a cabo por la coalición de los trabajadores. Es importante mencionar que, para los efectos de una huelga, los sindicatos son coaliciones permanentes de trabajadores.

El ejercicio de la huelga permite a los trabajadores alcanzar mejores prestaciones y condiciones de trabajo, 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 empleador y trabajadores. Para



ejercer tal derecho, debe haber un reconocimiento del Tribunal Arbitral y que por lo menos 75 por ciento de trabajadores esté de acuerdo.

Quienes no coincidieran con el resto podrán continuar 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, bajo la advertencia de que estos últimos serán privados de su libertad en caso de desobediencia de 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 y que vieron bien la moción.

En el caso de que el patrón fuera a cerrar su establecimiento o empresa, deberá hacerlo del conocimiento de las autoridades por escrito, haciendo constar razones del paro y el tiempo que cerrará, así como el nombre de sus empleados que permanecerán desocupados. También está prohibido declarar una huelga en las oficinas públicas.

## Chile

Las relaciones laborales, cuando hay presencia de sindicatos, se rigen por contratos colectivos, cuya duración debe ser no 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 la 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 indeseables. 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 regidas por las condiciones prevalecientes en el contrato colectivo vigente.

## Colombia

Al no llegar a un acuerdo entre las partes, en cuanto a las nuevas reglas que regirán 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 a fallo arbitral.

Durante el tiempo que dure la huelga el contrato colectivo quedará inactivo, por lo cual el empleador no podrá contratar 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 a pesar del esfuerzo de la empresa no se acuerde la suspensión del movimiento; cuando sea capricho de unos cuantos; cuando haya violencia o cuando sea ilegal.

En el último caso señalado, las autoridades gubernamentales y los patrones 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 la anuencia del 70 por ciento de los trabajadores.

El movimiento, que deberá efectuarse sin violencia y apegado 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 empleados de los sectores ferroviario, marítimo y aéreo.

Asimismo, quienes presten servicios de urgencias médicas o aquellos que ocupen puestos de alta responsabilidad, que, 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 será reconocidos oficialmente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, una vez cumplidos los requisitos que la ley formula.

## El Salvador

En este país, la legislación marca que la huelga sólo tiene validez por efectos laborales y que 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 afectada la seguridad o conservación de las empresas o los establecimientos. También intervendrán las autoridades para vigilar que todo se haga 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. Será declarada 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 será declarada en las 24 horas siguientes a la petición que será entregada 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 de cinco días.

La huelga se dará por concluida por arreglo directo, al someter el conflicto al fallo arbitral o por la declaratoria de ilegalidad.

## Nicaragua

En Nicaragua, la huelga es facultad de los sindicatos, que, 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 personal nuevo mientras dure el paro laboral. En este caso, si los servicios públicos se fueran a la huelga, el movimiento no podrá 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 de estallamiento; si hay un estado de emergencia o se considera que la huelga afectará en forma grave e irreparable.

## Panamá

En este país, 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 intentar dirimir el 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 función certificará la solicitud; en caso de hallar irregularidades, los indicará en ese momento. En el tiempo que dure la conciliación, la administración no podrá contratar 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 solicitare. En caso de no haber consenso, la dirección regional o general de trabajo elegirá un árbitro competente.

El movimiento huelguístico, un derecho irrenunciable, buscará mejores condiciones de trabajo, la firma de un convenio colectivo, hacer respetar disposiciones legales o apoyar un movimiento similar.

Los trabajadores públicos sí podrán irse a la huelga, pero condicionados por los mismos derechos que los demás trabajadores.

## Venezuela

Para que los trabajadores inicien una huelga, será necesario: que ésta 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 venezolanos 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 caso de un conflicto laboral que reúna o convoque a la mayoría de los trabajadores y, en el caso de los servicios 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 la maquinaria de labor.

No podrán irse a la huelga quienes presten servicio en vehículos o aeronaves en lugares diferentes a donde operen o terminales de 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 custodien. 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.

## El objetivo de la huelga

Los objetivos de una huelga son:

1. Conseguir el equilibrio entre los factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital.
2. Obtener del patrón la celebración del contrato colectivo de trabajo y exigir su revisión al término de su vigencia.
3. Obtener de los patrones la celebración del contrato-ley y exigir su revisión.
4. Exigir el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo y del contrato-ley.
5. Hacer cumplir las disposiciones legales sobre la participación de los trabajadores en las utilidades.
6. Apoyar una huelga que tenga por objetivo alguno de los señalados anteriormente (solidaridad entre sindicatos).
7. Exigir la revisión de los salarios contractuales.

## Clasificación de las huelgas

De acuerdo con la legislación, las huelgas se clasifican en:

1. *Huelga legal existente* cuando se satisfacen los requisitos y se persiguen los objetivos señalados en la legislación.
2. *Huelga ilícita* es aquella que va contra la ley y puede presentarse cuando la mayoría de los huelguistas ejecutan actos violentos contra las personas o las propiedades.
3. *Huelga justificada* que se realiza por motivos imputables al patrón.
4. *Huelga legalmente inexistente* cuando no satisface los requisitos legales ni persigue los objetivos señalados por la legislación.

## LA CAMPAÑA Y LA ELECCIÓN SINDICALES EN ESTADOS UNIDOS

Un sindicato busca obtener el reconocimiento de la representación de los trabajadores mediante una elección sindical.<sup>17</sup> Tal proceso sigue cinco etapas básicas: *contacto inicial, obtención de las tarjetas de autorización, celebración de una audiencia, campaña y elección.*

### Etapa 1: contacto inicial

Durante la etapa de contacto inicial, los sindicatos determinan si existe interés por parte de los trabajadores para organizarse, y se establece un comité de organización.

La iniciativa para este primer contacto entre los empleados y el sindicato puede surgir de aquéllos, de un sindicato que ya represente a otros trabajadores de la compañía, o de un sindicato que represente a trabajadores de cualquier lugar. A veces, el esfuerzo de un sindicato empieza con individuos a disgusto que buscan al sindicato local para aprender cómo organizarse en su lugar de trabajo (como en Wal-Mart). Sin embargo, a veces la campaña arranca cuando un sindicato decide expandir su representación a otros empleados de la organización, o cuando la compañía da la impresión de ser fácil de organizar (por ejemplo, el Sindicato de Estibadores —enraizado con firmeza en UPS— inició una campaña intensiva de organización en FedEx). En cualquier caso, se tiene un contacto inicial entre un representante sindical y unos cuantos trabajadores.

Cuando un empleador se vuelve un objetivo, por lo general un sindicato oficial asigna a un representante que asesore a los trabajadores en sus intereses, quien visita la empresa y determina si los individuos interesados son suficientes como para lanzar una campaña por la sindicalización. También identifica a los empleados que serían buenos líderes para dirigir la campaña y los reúne para integrar un comité organizador. El objetivo consiste en “educar al comité acerca de los beneficios que tiene la formación de un sindicato, de las leyes, de los procedimientos necesario para crear un sindicato local y de los aspectos administrativos que quizá surjan durante la campaña”.<sup>18</sup>

El sindicato debe seguir ciertos lineamientos cuando empieza su contacto con los trabajadores. En Estados Unidos la ley permite a los organizadores sindicales solicitar la afiliación de los empleados, siempre y cuando no se ponga en riesgo su desempeño ni su seguridad. Por lo tanto, gran parte del contacto tiene lugar fuera del lugar de trabajo, aunque quizás en los hogares o en restaurantes cercanos. Los organizadores también entablan contacto con las personas en las instalaciones de la empresa, sólo que fuera del horario de trabajo (como en el almuerzo o los recesos). En ciertas condiciones, los representantes sindicales llegan a buscar a los trabajadores en sus lugares de actividades *dentro* de la compañía, aunque esto no es muy frecuente. En la práctica, se tendrá en marcha bastante labor de organización informal en el sitio de trabajo, mientras los empleados analizan las ventajas de sindicalizarse. En cualquier caso, la etapa de contacto inicial puede ser engañosamente discreta. A veces, el primer indicio que tiene la administración de la existencia de una campaña sindical es la distribución o adhesión en las paredes de volantes donde se solicita la afiliación al sindicato.

Por supuesto, la tecnología, en el caso del correo electrónico afecta el proceso de organización sindical. Sin embargo, advertir a los empleados sindicalizados de que no envíen mensajes de correo electrónico en favor de la sindicalización desde los sistemas de la empresa puede ser una medida engañosa. Se ha encontrado que prohibir sólo los correos electrónicos relacionados con el sindicato viola las disposiciones de la JNRL, por ejemplo. E instituir normas que prohíban al personal utilizar el correo electrónico para todo asunto no relacionado con el trabajo llega a resultar ineficaz por igual, si la empresa no hace algo para detener los mensajes distintos de aquellos en favor de la sindicalización.<sup>19</sup>

Un experto afirma que el principal objetivo de la administración no debería ser ganar las elecciones por la (*no*) representatividad, sino evitarlas. Esto significa emprender acciones rápidas cuando surjan los primeros indicios de actividad sindical. Su consejo, en pocas palabras, es que no sólo hay que ignorar los esfuerzos sindicalistas, cuando difunden rumores favorables a la formación del sindicato, como *si tuviéramos un sindicato no tendríamos que trabajar tantas horas extra*. Será necesario consultar a un abogado y reaccionar con prontitud.<sup>20</sup>

Los asesores en relaciones laborales tienen cada vez mayor influencia en el proceso de sindicalización, pues tanto la administración como los sindicatos utilizan los servicios de asesores externos. Parece que su intervención asesorando a la administración viene siendo cada vez más frecuente. (A menudo los sindicatos se refieren a ellos en forma despectiva como *rompesindicatos*.) En un estudio del Departamento de Servicios de Organización y Campo de la AFL-CIO, por ejemplo, se concluyó que los consultores gerenciales se involucran en el 85 por ciento de las elecciones a las que dieron seguimiento.<sup>21</sup>

Los sindicatos no carecen de recursos para ganar las elecciones. Uno de éstos es la **organización encubierta**, la cual es una táctica de organización sindical donde trabajadores, que en realidad están empleados de tiempo completo por un sindicato como organizadores sindicales subrepticios, son contratados por patrones inexpertos. En 1995, una decisión de la Suprema Corte de Estados Unidos, en el caso *JNRL vs. Town and Country Electric*, sentenció que dicha práctica era legal.<sup>22</sup>

## Etapa 2: obtención de las tarjetas de autorización

Para que el sindicato demande a la JNRL su derecho de realizar una elección, tiene que demostrar que un número considerable de trabajadores está interesado en afiliarse. Entonces, el paso siguiente consiste en que los organizadores sindicalistas exhorten a que los empleados firmen las **tarjetas de autorización** (véase la figura 7.3). En una unidad de contratación específica, debe firmar el 30 por ciento de los trabajadores elegibles antes de que pueda solicitarse una elección.

Durante este periodo, resulta común que tanto el sindicato como la administración se valgan de distintas formas de propaganda. El sindicato difunde que se mejorarían las condiciones laborales, aumentarían los salarios, habría más prestaciones, en general, que se lograría un mejor trato para los trabajadores. La administración tampoco se queda atrás: puede atacar al sindicato con argumentos éticos y mencionar el costo de las cuotas sindicales, por ejemplo; también explicaría su registro histórico, expresaría hechos y opiniones, y enseñaría a sus empleados la legislación que se aplica a las campañas de organización y el significado de que la negociación sea de buena fe (si el sindicato ganara la elección). Sin embargo, ninguna de las partes puede amenazar, sobornar o forzar a los trabajadores. Una empresa tampoco tiene permitido hacer promesas de beneficiar a los empleados o realizar cambios unilaterales en los términos y las condiciones del empleo, que no hubiera planeado instaurar antes de que el sindicato iniciara la actividad de organización. La administración tampoco debe escudriñar las tarjetas de autorización si los representantes del sindicato las colocaran frente a ella, pues hacerlo constituiría una práctica laboral injusta ante la JNRL, que podría determinar que se trata de espionaje sobre quienes las firmaron.

Aquí, los sindicalistas tienen permitido distribuir volantes en la compañía, aunque sujetos a tres restricciones: el sindicato debe llenar una solicitud de elección durante los 30 días posteriores al comienzo de dicha actividad, la empresa ya no puede reconocer en forma legal a otro sindicato, ni tampoco debe haber ocurrido una elección válida ante la JNRL durante los últimos 12 meses.

**TRABAJADORES UNIDOS DEL VIDRIO Y LA CERÁMICA  
DE NORTEAMÉRICA, AFL-CIO, CLC**

**SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN OFICIAL DE MEMBRESÍA**

Por este medio solicito la membresía en Trabajadores Unidos del Vidrio y la Cerámica de Norteamérica, AFL-CIO, CLC. Por la presente, designo y autorizo a Trabajadores Unidos del Vidrio y la Cerámica de Norteamérica, AFL-CIO, CLC, como mi representante en la negociación colectiva en todo lo que atañe a salarios, tasas de pago y otras condiciones del empleo. También autorizo a Trabajadores Unidos del Vidrio y la Cerámica de Norteamérica, AFL-CIO, CLC, para que solicite el reconocimiento de mi empleador como mi agente negociador.

FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

EMPLEADO POR \_\_\_\_\_

SOLICITUD RECIBIDA POR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

**FIGURA 7.3** Muestra de tarjeta de autorización

*FUENTE:* © 1982 por CCH Incorporated. Todos los derechos reservados. Reimpresión con autorización de *Human Resources Management Ideas and Trends Newsletter*.



### Etapa 3: celebración de una audiencia

Después de que se reúnen las tarjetas de autorización, puede suceder una de tres cuestiones. Si el empleador elige no objetar el reconocimiento del sindicato, no se necesita una audiencia y la elección aceptada se lleva a cabo de inmediato. Si el empleador elige no impugnar el *derecho* del sindicato para una elección (y/o el alcance de la unidad de negociación, o que empleados tienen derecho a votar), no se necesita una audiencia y las partes acuerdan estipular la elección. Si un empleador desea objetar el derecho al sindicato, puede insistir en que una audiencia lo determine. La decisión de la administración respecto de insistir en una audiencia resulta estratégica, en función de las particularidades de cada caso y de si cree que requiere de más tiempo para desarrollar una campaña, para buscar persuadir a la mayoría de sus trabajadores de que no elijan un sindicato que los represente.

La mayor parte de las compañías desafían el derecho del sindicato a representar a sus empleados, con lo que descartan el reconocimiento voluntario del sindicato: alegan que un número significativo de sus trabajadores en realidad no desea afiliarse. En este momento la JNRL del Departamento del Trabajo de Estados Unidos toma cartas en el asunto. Por lo general, el sindicato convoca a la JNRL a través de una audiencia. Con base en lo anterior, el director regional de la JNRL envía a un auditor para que investigue (por ejemplo, ¿el 30 por ciento o más de los empleados firmaron las tarjetas de autorización en una unidad de negociación apropiada?). El auditor envía tanto a la administración como al sindicato un informe del resultado de sus gestiones, y establece la fecha y el lugar para la audiencia.

La magnitud de la **unidad de negociación** es una decisión que resulta de la audiencia; se trata del grupo de trabajadores que el sindicato estará autorizado para representar y para negociar colectivamente en su nombre.

Por último, si el resultado de la audiencia es favorable al sindicato, la JNRL establece la realización de la elección. Para ello, envía una notificación de *decisión y dirección de la elección*, con la forma 666 de la JNRL (véase la figura 7.4) para que la administración lo fije en las paredes.

### Paso 4: campaña

Durante la campaña que precede a la elección, el sindicato y la administración buscan obtener los votos de los trabajadores. El sindicato destacará que, con su intervención, se impedirán injusticias, se establecerá un sistema de quejas y de antigüedad, y se mejorarán los salarios no satisfactorios. La fuerza del sindicato, afirmarán, dará a los trabajadores voz para determinar los salarios y las condiciones laborales. La administración, por su parte, resaltará que las mejoras que el sindicato promete no requieren de afiliarse a él, y que los salarios son iguales o mejores de lo que serían con un contrato sindical. También mencionará con insistencia el costo financiero de las cuotas sindicales, el hecho de que el sindicato es una entidad *ajena* y que si éste gana podría estallarse una huelga.<sup>23</sup> También se puede atacar al sindicato con argumentos éticos y morales, al tiempo que se insiste en que los trabajadores no estarán tan bien y perderán libertad. Aunque ninguna de las partes puede amenazar, sobornar o forzar a los empleados.

### Paso 5: la elección

Finalmente, la elección se realiza de 30 a 60 días después de que la JNRL emitió su resolución e instrucción de realizarla. La elección es por voto secreto; la JNRL proporciona las boletas (véase la figura 7.5), la casilla de votación y la urna; asimismo cuenta los votos y certifica los resultados de los comicios.



# ★ AVISO A LOS TRABAJADORES

DE LA

## Junta Nacional de Relaciones Laborales

Se ha tramitado una petición, ante esta Agencia Federal, para que se realice una elección que determine si los trabajadores desean que los represente un sindicato.

El caso se está investigando y **NO SE HA TOMADO ALGUNA DETERMINACIÓN HASTA EL MOMENTO** por parte de la Junta Nacional de Relaciones Laborales. En caso de que se lleve a cabo una elección, se exhibirá la notificación con todos los detalles para votar.

Se sugirió que el empleador colocara este aviso de manera que la Junta Nacional de Relaciones Laborales pudiera informar a los trabajadores de sus derechos fundamentales consagrados en el Acta Nacional de Relaciones Laborales.

Según la  
legislación  
federal,  
USTED TIENE  
DERECHO A:

- Autoorganizarse
- Formar, apoyar o afiliarse a organizaciones laborales
- Negociar en forma colectiva a través de los representantes de su propia elección
- Actuar en conjunto para los objetivos de la negociación colectiva y otra ayuda o protección mutuas
- Rechazar todas o algunas de estas acciones, a menos que el sindicato y el empleador, en el estado donde se permitan dichos acuerdos, se rijan por una cláusula de seguridad sindical legal que exija que los trabajadores se afilien al sindicato

Es posible que algunos de ustedes voten en una elección para elegir a la representación de los trabajadores, como resultado de la solicitud de una elección que se formula. Como **NO SE HA TOMADO ALGUNA DETERMINACIÓN HASTA EL MOMENTO**, en caso de que la elección se lleve a cabo, la JUNTA NACIONAL DE RELACIONES LABORALES desea que todos los votantes elegibles se familiaricen con sus derechos legales SI ocurre la elección.

La Junta establece reglas para que las elecciones sean justas y honestas, y su resultado sea producto de la libre elección. Si agentes de otros sindicatos o empleadores actúan en forma que interfiera con su derecho a una elección libre, la Junta puede anular la elección. Cuando proceda, la Junta ofrecerá medidas como la reinstalación de trabajadores despedidos por ejercer sus derechos, inclusive el pago del salario atrasado por quien resulte responsable de su despido.

FIGURA 7.4 Forma 666 de la JNRL: Aviso a los trabajadores

## NOTA:

Los siguientes son ejemplos de conductas que interfieren con los derechos de los trabajadores y pueden ocasionar que la elección se anule.

- Amenazas por parte de un empleador o un sindicato de perder el trabajo o las prestaciones
- Acusaciones falsas de hechos importantes por parte de un sindicato o un empleador, donde la otra parte no tiene oportunidad justa de réplica
- Prometer o asegurar ascensos, aumentos salariales y otras prestaciones, para influir en el voto de un trabajador por parte de alguien capaz de cumplir tales promesas
- Que un empleador despida trabajadores para desalentar o estimular la actividad sindical, o que un sindicato logre que los despidan para fomentar la actividad sindical
- Realizar campañas de discursos dirigidas a grupos de trabajadores de la compañía durante las 24 horas anteriores a la elección
- Que un empleador o un sindicato incite con llamamientos incendiarios a actitudes raciales o de prejuicios religiosos
- Amenazar a los trabajadores con el uso de la fuerza física o la violencia, por parte de un sindicato o un empleador, para influir en sus votos

Por favor, asegúrese de que SI SE REALIZA UNA ELECCIÓN, se harán todos los esfuerzos para proteger su derecho a la libre elección al amparo de la ley. No se permitirán conductas impropias. Se espera que todas las partes cooperen por completo con esta agencia en el mantenimiento de los principios básicos de una elección justa, según lo requiere la ley. La Junta Nacional de Relaciones Laborales, como agencia del Gobierno de Estados Unidos, no promueve ninguna preferencia en la elección.



JUNTA NACIONAL DE RELACIONES LABORALES  
*agencia del*  
GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS

ÉSTE ES UN AVISO OFICIAL DEL GOBIERNO Y NO DEBE DAÑARLO PERSONA ALGUNA

FIGURA 7.4 (Continuación)

El sindicato se convierte en el representante de los trabajadores si gana la elección, y ganar significa obtener la mayoría de votos emitidos, no la mayoría de trabajadores en la unidad de negociación. (También es importante recordar que cuando la administración comete una práctica laboral injusta, es posible revertir un resultado de *no al sindicato*. Por lo tanto, como representantes de su compañía, los supervisores deben tener mucho cuidado de no incurrir en dichas prácticas.)

### La función del supervisor

Los supervisores deben saber lo que pueden hacer y lo que no para mantenerse dentro de la legalidad y desanimar las actividades organizativas, sin cometer prácticas laborales injustas. Tales prácticas provocarían que se realizara una nueva elección después de que la compañía hubiera ganado una elección previa, u ocasionar que la empresa como sanción “perdiera” la segunda elección y tuviera que ir directamente a la negociación contractual. Hubo un caso donde el superintendente de una planta reaccionó al intento inicial de organizar un sindicato, con la prohibición de distribuir información sobre el sindicato en la cafetería de las instalaciones. Como por lo general realizar propaganda entre los trabajadores

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA  
Junta Nacional de Relaciones Laborales

## BOLETA OFICIAL SECRETA

PARA CIERTOS TRABAJADORES DE

---

En las negociaciones colectivas, usted desea que lo represente:

---

ESCRIBA UNA "X" EN EL CUADRO DE SU ELECCIÓN

---

<p>SÍ</p> <input style="width: 40px; height: 30px;" type="checkbox"/>	<p>NO</p> <input style="width: 40px; height: 30px;" type="checkbox"/>
---	---

NO FIRME ESTA BOLETA. Dóblela y deposítela en la urna.  
Si arruina esta boleta vaya con el supervisor de la Junta para que le dé una nueva.

FIGURA 7.5 Muestra de boleta de la JNRL

en horas de descanso y en áreas no laborales es legal, la compañía después permitió al sindicato colocar sus volantes en los tableros de anuncios de la empresa, y distribuirlos en las zonas dentro de la planta donde no se trabajaba. Sin embargo, aun así, la JNRL sentenció que el acto de prohibición inicial de distribuir la información era una práctica laboral injusta, que no se “corregía” con los esfuerzos subsecuentes de la administración. La JNRL determinó que la acción del superintendente era razón suficiente para invalidar una elección que había ganado la empresa.<sup>24</sup> Para evitar tales problemas, los empleadores deberían establecer normas para regir la distribución de textos sindicalistas y para realizar propaganda entre los trabajadores, así como para capacitar a los supervisores sobre su aplicación.<sup>25</sup>

**Reglas sobre propaganda** Es frecuente que la administración tome medidas diversas para restringir, dentro de la legalidad, las actividades sindicales organizativas,<sup>26</sup> entre las cuales se mencionan las siguientes:

Durante el horario de trabajo siempre se puede dificultar la actividad propagandística entre el personal de quienes no sean trabajadores, es decir, cuando los empleados estén realizando sus labores y no en un receso.

Es frecuente que la administración impida a los trabajadores hacer propaganda entre sí cuando uno o ambos están dentro de su jornada laboral remunerada y no en un descanso.

La mayoría de empleadores (sin incluir tiendas al menudeo, centros comerciales y otros similares) pueden expulsar a quienes no son trabajadores del interior de las instalaciones y de las áreas de trabajo por su derecho de propiedad privada. En algunos casos, quienes no son empleados también pueden ser alejados del exterior cercano de propiedades privadas como estacionamientos, si existe una razón del negocio (como la seguridad) y no sólo se busca interferir con los organizadores sindicalistas.

Es una cuestión de debate legal si la administración debe permitir que los representantes del sindicato actúen en centros comerciales propiedad de la empresa. En 1992, la Suprema Corte de Estados Unidos sentenció en el caso *Lechmer, Inc., vs. Junta Nacional de Relaciones Laborales* que a los no trabajadores puede expulsárseles de la propiedad del empleador, si poseen medios alternativos razonables para comunicar su mensaje a la audiencia que buscan. Por otro lado, si la administración permite que otras organizaciones, como el Ejército de Salvación, actúen en sus lugares de trabajo, la discriminación contra los sindicalistas se vería como una práctica laboral injusta.<sup>27</sup>

Tales restricciones son válidas sólo si no se imponen en forma discriminatoria. Por ejemplo, si los estatutos de la firma permiten que el personal recabe fondos para una boda y regalos para bebés, que se vendan productos de tipo de Avón o Tupperware, o que se organicen otras actividades de proselitismo durante el horario de trabajo, la administración no tendrá forma legal de prohibir la propaganda sindical durante la jornada laboral.

Por último, se debe recordar que existen mucho más formas de realizar prácticas laborales injustas al simple alejamiento de los activistas sindicales de la propiedad privada. En una ocasión, un empresario decidió organizar una parrillada con goce de sueldo dos días antes de la elección para decidir la representación sindical. La JNRL decidió que esto era demasiada coincidencia y representaba una conducta coercitiva. Como resultado, el sindicato que había perdido la primera votación ganó la segunda.<sup>28</sup>

## Elecciones de descertificación: cuando los trabajadores quieren desconocer a su sindicato

Ganar una elección y firmar un convenio no significa necesariamente que el sindicato haya llegado a la compañía para quedarse, muy por el contrario. La misma legislación que garantiza a los trabajadores el derecho a sindicalizarse también les otorga una manera de cancelar legalmente el derecho del sindicato para representarlos. El proceso se conoce como *descertificación*. En Estados Unidos por lo común se llevan a cabo entre 450 y 500 elecciones descertificadoras cada año, de las cuales los sindicatos ganan el 30 por ciento.<sup>29</sup> (En 1999, se realizaron 2,976 elecciones de representación sindical, donde los sindicatos ganaron 1,526, equivalentes al 51.3 por ciento.)<sup>30</sup>

Las campañas de descertificación no difieren mucho de las que tienen el propósito contrario (aquellas que condujeron a la elección inicial).<sup>31</sup> El sindicato organiza reuniones de membresía y efectúa visitas casa por casa, envía folletos a los hogares por correo, hace llamadas telefónicas, recurre a la JNRL, y (a veces) amenaza y hostiga para ganar la elección.<sup>32</sup> La administración convoca a reuniones —incluyendo entrevistas personales y con grupos pequeños, así como reuniones con unidades completas— y se vale de asesoría legal o de expertos, cartas, promesas de mejorar las condiciones laborales, y hasta amenazas sutiles o abiertas con intención de ganar el voto para descertificar. Cada vez con mayor frecuencia las empresas recurren al trabajo de asesores.

### ¿Qué es la negociación colectiva?

Si se reconoce al sindicato como el representante de los trabajadores de la compañía, se fija una fecha para sostener una junta en la mesa de negociaciones. Los representantes de la administración y del sindicato se reúnen para negociar un contrato laboral que contenga acuerdos respecto de estipulaciones específicas sobre salarios, horarios y condiciones de trabajo.

¿Qué es exactamente una **negociación colectiva**? De acuerdo con el Acta Nacional de Relaciones Laborales:

Para efectos de (esta acta) una negociación colectiva es el desempeño de la obligación mutua de la administración y del representante de los trabajadores para reunirse en plazos razonables, y conferenciar de buena fe respecto de salarios, horarios, términos y condiciones del empleo, de la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión relacionada, y la celebración de un contrato por escrito que incorpore cualquier acuerdo que se haya alcanzado, si así lo solicita cualquiera de las partes, aunque esta obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo en alguna propuesta o a requerir que se haga alguna concesión.

En pocas palabras, esto significa que la ley obliga tanto a la administración como a los trabajadores para que negocien salarios, horarios, y términos y condiciones laborales *de buena fe*. Más adelante se verá que los asuntos específicos que son negociables (porque salarios, horarios y condiciones de trabajo son demasiado amplios para tener utilidad en la práctica) tienen que aclararse a través de una serie de decisiones judiciales.

### ¿Qué significa buena fe?

Una **negociación de buena fe** es la piedra angular de la administración eficaz de las relaciones laborales. Significa que ambas partes se comunican y negocian. Significa que las propuestas se ajustan con contrapropuestas y que ambas partes hacen un esfuerzo razonable para llegar a un acuerdo.<sup>33</sup> No significa que se fuerce a alguna de las partes para estar de acuerdo con una propuesta. Tampoco se requiere que alguna de las partes haga concesiones específicas (aunque, por pragmatismo, algunas veces sea necesario).

¿Cuándo no es de buena fe la negociación? Según lo interpretan la JNRL y los jueces, algunos ejemplos de violación de los requerimientos de buena fe son:

1. *Negociación fingida*. Significa estar en las negociaciones sin tener intención real de llegar a un acuerdo formal.
2. *Concesión*. Aunque no se requiere que nadie haga una concesión, las definiciones de *buena fe* que hacen los tribunales y la JNRL sugieren que la buena voluntad para comprometerse es un ingrediente esencial en las negociaciones de buena fe.
3. *Propuestas y demandas*. La JNRL considera que el avance de las propuestas es un factor positivo para determinar que, en general, existe buena fe.
4. *Tácticas dilatorias*. La ley obliga a las partes a reunirse y a *conferenciar en plazos e intervalos razonables*. En efecto, el rechazo absoluto para reunirse con el sindicato no satisface el deber positivo que se impone a la administración.
5. *Condiciones impuestas*. Intentar imponer condiciones onerosas o irrazonables que denoten mala fe es algo que las autoridades vigilan.
6. *Cambios unilaterales en las condiciones*. Esto se ve como un fuerte indicio de que la empresa no negocia con la intención que se le solicita de llegar a un acuerdo.
7. *Ignorar al representante*. Un empleador falta a su deber de negociar si rechaza tratar con el representante sindical.

## El equipo negociador

Tanto el sindicato como la administración envían a un equipo a la mesa de negociaciones, y es frecuente que ambos lleguen a las sesiones de negociación con una postura definida. Por lo general, los representantes del sindicato sondearon a sus afiliados para conocer sus deseos y también conversaron con representantes sindicales de organizaciones afines.

Asimismo, la administración utiliza diversas técnicas para prepararse frente a la negociación. Por ejemplo, se recaban datos de sueldos y prestaciones, que también incluyan comparaciones de tasas salariales locales y las que se pagan por trabajos similares dentro de la industria. La administración también “costea” el contrato laboral vigente y determina el aumento en el costo —total, por empleado, y por hora— de las demandas del sindicato. Además, busca identificar las demandas potenciales del sindicato. Utiliza información sobre las quejas del personal y la retroalimentación de los supervisores, para llegar a un pronóstico respecto de cuáles serían las demandas sindicales, y prepararse de antemano para hacer contraofertas y presentar sus argumentos.<sup>34</sup>

## Asuntos de negociación

Las leyes laborales establecen tres categorías de asuntos que están sujetos a negociación: *voluntarios*, *ilegales* y *obligatorios*.

Los **asuntos voluntarios** (o permisibles) **de negociación** no son ni obligatorios ni ilegales: se convierten en parte de las negociaciones sólo a través del acuerdo conjunto tanto de la administración como del sindicato. A ninguna de las partes se le obliga a ir contra sus deseos para negociar acerca de los asuntos voluntarios. Un trabajador no puede negarse a firmar un contrato porque la otra parte rechace negociar un asunto voluntario.

Los **asuntos ilegales de negociación** son aquellos que la ley prohíbe. La cláusula del acuerdo para contratar *exclusivamente a miembros del sindicato* sería ilegal en una entidad donde existiera el derecho al trabajo, por ejemplo.

Existen cerca de 70 **asuntos obligatorios de negociación**, algunos de los cuales se muestran en la figura 7.6. Se incluyen salarios, horarios, periodos de descanso, recesos, transferencias, prestaciones y pago de liquidación. Conforme la ley evoluciona se agregan otros. El examen *antidoping* (de detección del consumo de drogas), por ejemplo, se convirtió en un asunto obligatorio de negociación como resultado de las sentencias de los tribunales en la década de 1980.<sup>35</sup>

## Fases de la negociación<sup>36</sup>

Es frecuente que la negociación cumpla diversas fases de desarrollo.<sup>37</sup> En la primera, cada bando presenta sus demandas. Aquí, es usual que ambas partes difieran ampliamente en ciertos asuntos. En la segunda, existe una reducción de las demandas, donde cada bando renuncia a algunas de sus peticiones buscando ganar otras. En la tercera, vienen las subcomisiones de estudio: las partes forman comisiones conjuntas para obtener alternativas razonables. En la cuarta fase, se alcanza un acuerdo informal y cada grupo regresa con sus representados. Los representantes sindicales verifican de manera informal con sus superiores y los miembros del sindicato; los representantes de la administración lo hacen con la alta dirección. Finalmente, cuando todo está en orden, se perfecciona y se firma un acuerdo formal.

El recuadro *RH en la práctica* muestra un resumen de los lineamientos para negociar.

## Puntos muertos (impases), mediación y huelgas<sup>38</sup>

**Puntos muertos** En la negociación colectiva se presenta un punto muerto cuando los bandos no son capaces de avanzar hacia un acuerdo. Es frecuente que esto suceda cuando una de las partes demanda más de lo que ofrece la otra. A veces, un punto muerto se resuelve con la intervención de un tercero neutral, es decir, un individuo desinteresado, como sería el caso de un mediador o un árbitro. Si el punto muerto no se resuelve de esa manera, el sindicato emplazaría a un paro o a una huelga buscando presionar a la administración.<sup>39</sup>

**Intervención del tercero neutral** Se dispone de tres clases de intervenciones de un tercero neutral para superar un punto muerto: mediación, análisis de hechos y arbitraje. En la **mediación**, la tercera parte neutral intenta ayudar a las dos principales a lograr un acuerdo. El mediador por lo general sostiene reuniones con cada bando y determina en qué base cada uno su posición, y, después, utiliza esa información para buscar puntos en común que permitan avanzar en las negociaciones. El mediador es siempre un intermediario. Como tal, comunica sus evaluaciones de la factibilidad de estallar una huelga, la posibilidad de disponer un paquete de negociación, etc. El mediador no tiene autoridad para insistir en una postura o para realizar alguna concesión.

OBLIGATORIOS	PERMISIBLES	ILEGALES
Tasas de pago	Bonos de indemnización	Cláusula de exclusión
Salarios	Derechos de la administración	Despido de trabajadores por su raza
Horario laboral	respecto de los asuntos	Tratos discriminatorios
Pago de tiempo extra	sindicales	
Pago extra para segundo y tercer turnos	Prestaciones de pensión para trabajadores jubilados	
Días festivos	Alcance de la unidad de negociación	
Vacaciones	Inclusión de supervisores en el contrato	
Pago por liquidación	Partes adicionales al contrato como sindicalismo internacional	
Pensiones	Uso de logotipos sindicales	
Prestaciones de seguros	Formulación de cargos por prácticas laborales injustas	
Planes de reparto de utilidades	Precios en el comedor	
Gratificación de fin de año	Vigencia del contrato anterior	
Alojamiento, comidas y descuentos por parte de la compañía	Membresía en el equipo negociador	
Seguridad en el trabajo	Uso de esquirolas (rompe-huelgas)	
Desempeño en el puesto		
Seguridad sindical		
Relaciones administración-sindicato		
Exámenes de detección del consumo de drogas a los trabajadores		

**FIGURA 7.6** Temas de negociación

FUENTE: Tomado de *Collective Bargaining and Labor Relations: Cases, Practice, and Law*, por Michael R. Carrell y Christina Heavrin: 127. Reimpreso con la autorización de Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey



## Lineamientos para negociar

1. Asegúrese de que *logró establecer objetivos claros* para cada asunto de la negociación y que comprende en qué se basan tales objetivos.<sup>40</sup>
2. *No se apresure.*
3. Cuando tenga dudas, *consulte* con sus asociados.
4. Esté *bien preparado* con datos de la empresa que favorezcan su postura.
5. Siempre esfuércese por lograr alguna *flexibilidad* en su situación. *No se pare en solo un pie.*
6. No se preocupe sólo de lo que dice o hace la otra parte; *investigue el porqué.* Recuerde que la motivación económica no es la única explicación de la conducta ni de las acciones de la otra parte.
7. Respete la importancia que tiene *salvar el orgullo* para la otra parte.
8. Manténgase en alerta constante respecto de las *intenciones reales* del otro bando, no únicamente en cuanto a las metas, sino también en cuanto a las prioridades.
9. Sea un buen oyente.
10. Hágase de la reputación de *ser firme pero justo.*
11. Aprenda a *controlar sus emociones*; no deje que lo invada el pánico. Use las emociones como herramienta, no como obstáculo.
12. Al realizar cada movimiento en la negociación, asegúrese de saber su *relación* con todos los demás movimientos.
13. Evalúe cada movimiento contra sus *objetivos.*
14. Ponga mucha atención a las *palabras* de cada cláusula que se renegocie; las palabras y las frases con frecuencia son motivo de quejas.
15. Recuerde que las negociaciones colectivas son, por su naturaleza, parte de un proceso de *compromiso.* No es posible llevarse el triunfo total.
16. Aprenda a *entender* a los individuos y sus personalidades.
17. Considere el impacto que tendrán las negociaciones del presente en aquellas del *futuro.*

En algunos casos, como la disputa de emergencia nacional donde el presidente de Estados Unidos determina si se presentaría una emergencia nacional por la ocurrencia de una huelga, es necesario un **analista de hechos**, quien es un individuo neutral que estudia los asuntos en disputa y hace una recomendación pública de lo que debiera ser un acuerdo razonable.<sup>41</sup> Por ejemplo, algunos comités presidenciales de analistas de hechos han resuelto con éxito puntos muertos en ciertas disputas críticas en el ramo del transporte.

El **arbitraje** es el tipo más contundente de intervención de un tercero, ya que el árbitro tiene la facultad para decidir y dictar los términos de una sentencia. A diferencia de la mediación y del análisis de hechos, el arbitraje garantiza la solución a un punto muerto. Con el arbitraje obligatorio, ambas partes se comprometen a aceptar la decisión del árbitro; en cambio, con el no obligatorio, no tienen que aceptarla. El arbitraje también puede ser voluntario u obligatorio (impuesto por una entidad gubernamental). En Estados Unidos, por ejemplo, el arbitraje obligatorio voluntario es el más frecuente, y en México, el arbitraje siempre lo harán las Juntas Locales o Federales de Conciliación y Arbitraje.

**Huelgas** Una huelga es una suspensión del trabajo; existen cuatro tipos principales de huelgas. Una *huelga por motivos económicos* es el resultado del fracaso para acordar los términos de un contrato –en otras palabras, surge de un punto muerto. Por otro lado, las *huelgas por prácticas laborales injustas* tienen por objetivo protestar por conductas ilegales del empleador. Una *huelga salvaje* es aquella que no está autorizada y que ocurre durante la vigencia de un contrato. Una *huelga en solidaridad* sucede cuando un sindicato la estalla en apoyo de otra huelga. En 1997 hubo 29 grandes huelgas en Estados Unidos, que mantuvieron a 339,000 trabajadores en paro durante un total de 4.9 millones de días-hombre.<sup>42</sup>

Una de las primeras actividades que ocurren durante una huelga es el *volanteo*, cuyo propósito es informar al público sobre la existencia de un diferendo laboral, y donde es frecuente que se invite a otros a no hacer negocios con la empresa contra quien se realiza la huelga.

Los empleadores tienen varias opciones cuando se ven afectados por una huelga. Una es detener el área afectada y así paralizar sus operaciones hasta que finalice la huelga. Una segunda alternativa consiste en subcontratar el trabajo durante la huelga, con el objetivo de mitigar sus efectos sobre la empresa. Una tercera opción del empleador es continuar sus operaciones, quizá con la actividad de supervisores y otros trabajadores que no estén en huelga, para cubrir a quienes sí lo están. Una cuarta alternativa es contratar a sustitutos o suplentes de los huelguistas. En una huelga por motivos económicos, tales reemplazos pueden volverse permanentes y dejar sin lugar a los trabajadores que decidieran regresar al trabajo. Si la huelga se debiera a prácticas laborales injustas, los huelguistas serían conminados a volver al trabajo si la administración les hiciera una oferta incondicional para hacerlo.

**Otras alternativas** Tanto la administración como los trabajadores se sirven de otras armas para intentar romper el punto muerto y lograr sus objetivos. El sindicato, por ejemplo, lanzaría una *campaña corporativa*, la cual constituye un esfuerzo organizado para conminar a la empresa a través de presionar, a menudo de forma directa, a otros sindicatos, accionistas, directores, clientes y acreedores de la empresa, así como a entidades gubernamentales. Así, los miembros individuales del consejo de administración se sentirían intimidados al presenciar manifestaciones frente a sus casas; figuras de la política recibirían presión para reconocer las demandas del sindicato, y los bancos que tienen relaciones con la compañía podrían ser el objetivo de un **boicot** por parte de los miembros del sindicato, para alejarle clientes.<sup>43</sup>

Los juegos internos representan otra táctica sindical, que a menudo se utiliza con las campañas corporativas. Los *juegos internos* son esfuerzos del sindicato para convencer a los trabajadores de impedir o dificultar la producción: provocando lentitud en el ritmo de trabajo, rehusando laborar tiempo extra, formulando cargos masivos ante entidades gubernamentales, rechazando el trabajo sin recibir instrucciones detalladas de los supervisores (aun cuando nunca antes se hubieran solicitado tales instrucciones), y emprendiendo otras actividades que compliquen la situación, como ausentarse por enfermedad y criticar severamente a la administración.<sup>44</sup> Aunque a los empleados en el trabajo se les paga, en esencia están “en huelga”. Así, los juegos internos llegan a verse básicamente como *huelgas de facto*, aunque se trate de “huelgas” donde los empleados reciben apoyo de la compañía, que continúa pagándoles. En un juego interno en la planta de Caterpillar en Aurora, Illinois, las quejas por agravios del sindicato United Auto Workers en la última fase previa al arbitraje aumentaron de 22 a 336. Por supuesto que el efecto fue empantanar el procedimiento normal para las quejas, y enfrascar a los trabajadores y a la administración en actividades improductivas con cargo al tiempo de la compañía.<sup>45</sup>

La administración quizá intente romper un punto muerto con el cierre, que es un rechazo de la empresa para ofrecer oportunidades de empleo. Los trabajadores quedan (a veces en forma literal) *bloqueados* y se les impide realizar sus actividades (y con ello recibir su pago).

Por lo general, un cierre forzoso no es visto por la JNRL como una práctica laboral injusta. Es el caso, por ejemplo, cuando se trata de bienes perecederos (como las verduras), donde un cierre se consideraría una táctica legítima para neutralizar o disminuir la fuerza del sindicato. La JNRL percibe un cierre forzoso como práctica injusta sólo si el empleador actúa buscando lograr objetivos ilícitos. No es un propósito ilícito intentar llegar a un acuerdo en la negociación en términos favorables para sí mismo. No obstante, en la actualidad no es muy frecuente la práctica de los cierres. Por lo común, las empresas son reticentes a detener las operaciones cuando los empleados tienen la voluntad de seguir trabajando (aun cuando pueda llegarse a un punto muerto en la mesa de negociaciones).<sup>46</sup>

Tanto la administración como los sindicatos pueden buscar una orden judicial, si creen que la otra parte realiza acciones que le causarían un daño irreparable. Para obtener dicha orden, la JNRL debe demostrar ante la corte local que si no se corrige una práctica laboral injusta —como interferir con la campaña de organización sindical—, se causará un daño irreparable a los derechos de la otra parte. (Por ejemplo, si la administración interfiere con la campaña de organización del sindicato, o si el sindicato está tomando represalias contra los trabajadores buscando ganar acceso a la JNRL, la otra parte presionaría a ésta por una orden judicial, la cual se solicita después de que la JNRL acepta una queja por prácticas laborales injustas. La orden judicial es una orden de los tribunales para conminar a la(s) parte(s) a que detenga(n) o se desista(n) de cierta acción.<sup>47</sup>

## El contrato mismo

El contrato mismo tiene de 20 a 30 páginas, o incluso más. Incluye declaraciones generales de las políticas o especificaciones detalladas respecto de las reglas y los procedimientos. En la actualidad, la tendencia es hacia los contratos más extensos y detallados. Con mucho, esto es resultado del número creciente de aspectos que cubren los acuerdos.

Las secciones principales de un contrato típico cubren aspectos como los siguientes:

1. Derechos de la administración.
2. Titularidad del sindicato y deducción automática de las cuotas en la nómina.
3. Procedimientos conciliatorios.
4. Arbitraje en caso de querellas.
5. Procedimientos disciplinarios.
6. Tasas de remuneración.
7. Horario laboral y tiempo extra.
8. Prestaciones como vacaciones, días festivos, seguros y jubilaciones.
9. Provisiones de salud y seguridad.
10. Provisiones de seguridad social y antigüedad de los empleados.
11. Fecha de expiración del contrato.

## El procedimiento de huelga en México

El procedimiento se desarrolla con los siguientes pasos:

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.

El titular del derecho de huelga no es el trabajador considerado individualmente ni tampoco los sindicatos, sino la coalición de trabajadores, aunque dicho aspecto los afecta, 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 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 previos al estallamiento de la huelga.

El *estallamiento* de la huelga es la suspensión de las labores de la empresa que se inicia con la colocación de las banderas rojinegras.

## ¿QUÉ PASARÁ CON LOS SINDICATOS?

---

¿Por qué declina el sindicalismo?

En los últimos 20 años del siglo XX, varios factores contribuyeron en la declinación de la membresía sindical. Por costumbre, los sindicatos tienen más atractivo para el personal obrero, y la proporción de este tipo de puestos va decreciendo conforme aumentan los del sector servicios y los trabajos de profesionales e intelectuales. Además, varios factores económicos, que incluyen una competencia internacional intensa (véase el recuadro *Cuestiones globales en RH*), equipo y fábricas obsoletos, mala administración, tecnología nueva y regulaciones gubernamentales han golpeado a las industrias (como la minera y la manufacturera), cuyos trabajadores, por tradición, tendían a afiliarse a los sindicatos. El efecto de todo lo anterior ha sido la salida continua de cientos de miles de miembros de sindicatos, cierres definitivos en la planta productiva, la reubicación de empresas en contextos con poca o nula influencia de sindicatos (en Estados Unidos, México, Canadá o el extranjero), además de que las fusiones y adquisiciones han eliminado puestos en general, y sindicalizados en particular, que afectan los acuerdos de negociación colectiva. Asimismo, también otros cambios han contribuido a la erosión de la membresía sindical, como la desregulación del transporte, las aerolíneas y las comunicaciones.<sup>48</sup>

Cómo están cambiando los sindicatos

¿Lo anterior significa que los sindicatos desaparecerán? Es probable que no. Más bien significa un cambio en su forma de operar y en el papel que vislumbran para sí.

En primer lugar, los sindicatos pretenden cada vez más una parte de la propiedad y del control de las corporaciones. Como lo dijo el presidente del Sindicato Unido de Acereros: "No vamos a sentarnos y dejar que la administración estropee las cosas como lo hizo en el pasado."<sup>49</sup> En la actualidad, más de 8 millones de trabajadores son dueños de una parte de las organizaciones donde laboran, a través de los planes de otorgamiento de acciones. Recuerde que dichos planes son básicamente planes de jubilación, con los cuales los trabaja-

## Relaciones laborales internacionales

Las empresas que abren subsidiarias en el extranjero encuentran diferencias sustanciales en las prácticas de relaciones laborales, entre los distintos países y regiones del mundo. La sinopsis que sigue ilustra algunas de tales diferencias con la atención puesta en Europa. Sin embargo, recuerde que también existen diferencias significativas en Latinoamérica y en Asia. Algunas diferencias importantes entre las prácticas de relaciones laborales en Europa y Estados Unidos incluyen:<sup>50</sup>

- *Centralización.* En general, es probable que las negociaciones colectivas en Europa Occidental abarquen a toda la industria, o se orienten en forma regional; mientras que en Estados Unidos las negociaciones colectivas por lo común se presentan a nivel de empresa o planta.
- *Estructura sindical.* Debido a que la negociación colectiva está relativamente centralizada en la mayoría de países europeos, los sindicatos locales en Europa gozan de mucho menos autonomía y poder de decisión que sus similares de Estados Unidos, y básicamente se concentran en funciones administrativas y de servicios.
- *Organización empresarial.* A causa del predominio de la negociación a nivel industria, en Europa la función de la administración en la negociación colectiva tiende a realizarse principalmente a través de asociaciones de empresas; en Estados Unidos los empleadores individuales, por lo general (aunque no siempre), representan sus propios intereses en la negociación colectiva con los sindicatos.
- *Reconocimiento del sindicato.* El reconocimiento del sindicato para la negociación colectiva en Europa Occidental es mucho menos formal que en Estados Unidos. Por ejemplo, en Europa no se dispone de un mecanismo legal que obligue que un empleador reconozca a un sindicato único; aun si un sindicato afirma representar al 80 por ciento de los trabajadores de una compañía, otro sindicato podría intentar organizar y negociar para el restante 20 por ciento.
- *Seguridad sindical.* Es una forma de acuerdo de exclusividad, que en la práctica no existe en Europa Occidental, salvo en Gran Bretaña.
- *Contratos trabajadores-administración.* Al igual que en Estados Unidos, la mayoría de los acuerdos europeos entre trabajadores y administración constituyen documentos legales obligatorios, excepto en Gran Bretaña, donde tales contratos colectivos se consideran “pactos de caballeros” que existen al margen de la ley.
- *Contenido y alcance de la negociación.* En Estados Unidos los acuerdos entre trabajadores y administración tienden a enfocarse en salarios, horario de trabajo y condiciones laborales. Por su parte, los acuerdos en Europa tienden a ser breves y sencillos, y a especificar salarios mínimos y condiciones de empleo, y dejan a los empleadores en libertad de incluir términos más favorables. La brevedad relativa de los acuerdos europeos es función de dos cuestiones: la negociación que abarca a toda una industria dificulta escribir contratos detallados que sean aplicables a empresas individuales, y los gobiernos europeos intervienen mucho más en el establecimiento de los términos del empleo, como las vacaciones y las condiciones laborales.
- *Manejo de las quejas.* En Europa Occidental, los motivos para quejas son mucho menos frecuentes que en Estados Unidos; cuando surgen, resulta común que les dé cauce una maquinaria legislativa fuera del control formal del sindicato.

(continúa)

- *Huelgas.* En general, las huelgas ocurren con menos frecuencia en Europa que en Estados Unidos. Quizás ello se deba a las negociaciones para toda una industria, que por lo común genera menos resistencia de la administración que en Estados Unidos, donde las demandas “cortan más profundo en los ingresos de las empresas individuales”.<sup>51</sup>
- *Función del gobierno.* Los gobiernos europeos, por lo general, no regulan el proceso de negociación; aunque se interesan mucho más en establecer de manera directa los términos reales del empleo, en comparación con Estados Unidos.
- *Participación de los trabajadores.* Ésta tiene una historia larga y relativamente extensa en Europa Occidental, donde tiende a ir más allá del pago y las condiciones de trabajo. El objetivo es crear un sistema por medio del cual los trabajadores intervengan de manera significativa en la administración directa de la empresa. No basta determinar salarios, horarios y condiciones laborales; los trabajadores deben participar en la formulación de todas las decisiones gerenciales. En muchos países de Europa Occidental se requieren *consejos de trabajo*, los cuales son comités donde los trabajadores de la planta consultan con la administración respecto de ciertos asuntos, o comparten el gobierno del lugar de trabajo.<sup>52</sup> La *codeterminación* es otra forma de participación de los trabajadores europeos; *codeterminación* significa que existe una representación obligatoria de los trabajadores en el consejo de administración de la empresa. Esto prevalece especialmente en Alemania.

dores de la compañía acumulan acciones del paquete de la organización. Como resultado, ahora hay empleados no administrativos que tienen un asiento en los consejos de administración de más de 300 firmas, en calidad de representantes de los planes de propiedad de acciones de los trabajadores de la compañía.

En segundo lugar, los sindicatos se están volviendo más agresivos y han refinado sus estrategias en la manera en que se presentan ante las audiencias. Por ejemplo, la AFL-CIO tiene un programa para capacitar a 1,000 sindicalistas en los fundamentos de cómo lograr un buen desempeño ante las cámaras de televisión.

En tercer lugar, más o menos durante los últimos 10 años, el esfuerzo principal de los sindicatos ha estado enfocado en la organización de los trabajadores *de cuello blanco*. Las industrias orientadas a los servicios, como aseguradoras, banca, comercio al menudeo y el gobierno, ahora están recibiendo mayor influencia de los sindicatos. Más del 10 por ciento de este tipo de trabajadores ya pertenecen a sindicatos. Este número aumenta con rapidez, en especial entre graduados universitarios, muchos de los cuales trabajan en el sector público.<sup>53</sup>

En cuarto lugar, los sindicatos establecen pactos más cooperativos con las empresas —por ejemplo, trabajando conjuntamente en el desarrollo de programas de trabajo en equipo—. Cerca de la mitad de los acuerdos en la negociación colectiva, que se ha firmado recientemente, promueve las relaciones de cooperación entre los trabajadores y la administración. Las *cláusulas cooperativas* incluyen aspectos de comisiones conjuntas para estu-



diar el problema del consumo de drogas, el cuidado de la salud y los temas relacionados con la seguridad.<sup>54</sup>

Dichos programas llegan a tener efectos positivos. Durante muchos años, por ejemplo, Scott Paper Company era la “empresa con mayor número de huelgas en el segmento primario en la industria de la obtención de la pulpa de papel”. Con malas relaciones entre los trabajadores y la administración que socavaban la competitividad de la empresa, la administración se acercó al Sindicato Internacional Unido de Trabajadores del Papel para intentar construir una relación más cooperativa. En cada lugar se establecieron comisiones conjuntas entre los trabajadores y la dirección, donde se compartía información relacionada con el desempeño y la competitividad de la empresa. En forma gradual, los individuos mismos lograron mayor intervención en el rediseño de sus puestos; y los equipos pronto dirigían proyectos de mejoras de costos y ayudaban a elaborar presupuestos. Para entonces, la compañía ya generaba más productos con 22 por ciento menos horas remuneradas a los trabajadores, quienes, no obstante, se encontraban entre los mejor pagados de la industria y laboraban en equipos participativos autodirigidos.<sup>55</sup>

### ¿Los programas de participación de los trabajadores constituyen prácticas laborales injustas?

La proliferación de programas de participación de los trabajadores —que se basan en equipos para mejorar la calidad y otros parámetros— vuelve urgente un cuestionamiento que se ha debatido en los círculos de relaciones laborales por más de 50 años: ¿los programas de participación de los trabajadores constituyen un *sindicalismo espurio* y, por lo tanto, son ilegales a la luz del Acta Nacional de Relaciones Laborales? En la actualidad, están “sujetos a impugnaciones legales serias con el Acta Nacional de Relaciones Laborales”,<sup>56</sup> respecto de prácticas laborales injustas. Se cita un caso: un programa que daba a los empleados mayor injerencia en la forma en que realizaban sus trabajos, en UPS, enfrentó una oposición fuerte del Sindicato de Estibadores. En el programa, los trabajadores contratados por hora laboraban juntos en equipos autodirigidos, que establecían prioridades acerca de cómo debía realizarse el trabajo. UPS argumentaba que el programa reconocía que la intervención de los empleados y el trabajo en equipo generarían mayor productividad. Por su parte, el Sindicato de Estibadores (que representa a los choferes y a otros trabajadores por hora de la empresa) cree que el programa tan sólo es una táctica para subvertir la influencia del sindicato sobre sus afiliados.<sup>57</sup>

La cuestión de si un programa de participación, instaurado por la administración, se verá o no como una organización laboral no permisible gira alrededor de dos criterios fundamentales: si la compañía domina al sindicato, y si los trabajadores que participan en el programa se involucran en asuntos que por tradición han sido del ámbito sindical, como salarios y condiciones de trabajo, entonces el programa se interpretaría como *sindicalismo espurio*.<sup>58</sup> Así, en el caso Electromation Corporation que se ventiló en 1992 ante la JNRL, la empresa estableció comités de acción que notificaran a la administración aspectos como ausentismo e infracciones, tasa salarial y plan de bonos por asistencia y puntualidad. Cuando una sección local del Sindicato de Estibadores perdió la elección de certificación en dicha firma, presentó una queja ante la JNRL por práctica laboral injusta. Un punto de su argumento era que los comités de acción estaban dominados de manera ilegal por organizaciones laborales. La JNRL decidió a favor del sindicato, aunque en realidad no aclaró cuándo ni en qué condiciones los programas de participación son aceptables. Esta cuestión se sigue ventilando en los tribunales.



## Resumen

1. Además de mejorar los salarios y las condiciones laborales, los sindicatos buscan seguridad social cuando se organizan.
2. La AFL-CIO es una federación nacional que comprende 109 sindicatos nacionales e internacionales. Sólo puede ejercer el poder que le otorgan los sindicatos nacionales que la constituyen.
3. En México se formó el Congreso del Trabajo como organismo cúpula de los trabajadores organizados; convoca a las principales centrales obreras.
4. Durante el periodo de estímulo fuerte para los sindicatos, se aprobaron el Acta Norris-LaGuardia y el ANRL, lo cual marcó un hito en la legislación laboral: de la represión al fomento intenso de la actividad sindical. Lo anterior se logró prohibiendo ciertos tipos de prácticas laborales injustas, permitiendo elecciones con voto secreto e instaurando la JNRL.
5. El Acta Taft-Hartley refleja el periodo de estímulo modificado aunado a la reglamentación. Señala los derechos de los trabajadores respecto de sus sindicatos, así como los derechos de la administración, y permite al presidente de Estados Unidos suspender en forma temporal las huelgas que entrañen una emergencia nacional. Entre otras cuestiones, también especifica ciertas prácticas laborales sindicales injustas; por ejemplo, impide que los sindicatos restrinjan o fuercen a los trabajadores en el ejercicio de sus derechos garantizados de contratación. Y dio a las empresas el derecho explícito de manifestar sus puntos de vista acerca de la organización sindical.
6. El Acta Landrum-Griffin reflejó el periodo de regulación detallada de los asuntos sindicales internos. Surgió del descubrimiento de que había anomalías, por parte tanto de la administración como del liderazgo sindical, y contenía una declaración de los derechos de quienes se afiliaran a los sindicatos (por ejemplo, afirma el derecho de un miembro para demandar a su sindicato).
7. Existen cinco etapas en el manejo de una elección sindical: contacto inicial, obtención de tarjetas de autorización, celebración de una audiencia con la JNRL, campaña y la elección misma. Para ganar, el sindicato sólo necesita la mayoría de los votos emitidos, *no* la mayoría de los trabajadores en la unidad de negociación.
8. En México, las huelgas se clasifican en cuatro tipos, dependiendo de su licitud y justificación: legal, ilícita, justificada y legalmente inexistente.
9. La negociación colectiva de buena fe constituye el siguiente paso si el sindicato gana la elección. *Buena fe* significa que ambas partes se comunican y negocian, y que las propuestas se armonizan con las contrapropuestas. Algunas recomendaciones para negociar incluyen no apresurarse, estar preparado, encontrar el porqué y saber escuchar.
10. Un punto muerto ocurre cuando los bandos no son capaces de llegar a un acuerdo. Una alternativa consiste en involucrar a un tercero neutral —sobre todo en forma de arbitraje, análisis de hechos o mediación—. No obstante, en ocasiones estalla una huelga. Reaccionar ante ella implica medidas como paralizar la instalación, contratar trabajo externo o, tal vez, reemplazar a los trabajadores. Los boicots y los cierres son otros dos recursos para evitar el punto muerto, que en ocasiones usan los trabajadores y la administración, respectivamente.

## Conceptos clave

**Acta Landrum-Griffin**  
**Acta Norris-LaGuardia**  
**Acta Taft-Hartley**  
**Acta Wagner**  
**AFL-CIO**

**analista de hechos**  
**arbitraje**  
**asuntos ilegales**  
**de la**  
**negociación**

**asuntos obligatorios**  
**de la negociación**  
**asuntos voluntarios**  
**de la negociación**  
**boicot**

cierre  
Congreso del Trabajo  
huelga  
huelga en solidaridad  
huelga salvaje

Junta Nacional de Relaciones  
Laborales (JNRL)  
Juntas Locales de Conciliación  
y Arbitraje  
mediación

negociación colectiva  
negociación de buena fe  
tarjetas de autorización  
unidad de negociación

## Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Analice las etapas de una elección según la JNRL.
2. Describa las tácticas importantes que usted esperaría que el sindicato usara durante la preparación y la realización de una elección.
3. Explique en forma breve ¿por qué la legislación laboral en Estados Unidos ha pasado por un ciclo que va de la represión al estímulo?
4. ¿Qué se entiende por 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 utilizan para superar un punto muerto.

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

---

### Estudio de caso: ¿semillas de desconfianza en AA?<sup>59</sup>

Se conoce al ex director de American Airlines (AA), Bob Crandall, como un ejecutivo de las aerolíneas que no sólo hizo un éxito de American Airlines, sino que transformó significativamente a la aerolínea. Cuando era su director, por ejemplo, American adoptó la tecnología para distribuir boletos por medio de su sistema Sabre para agencias de viaje, formó varias alianzas importantes, instituyó la nueva *revisión flexible* para controlar la capacidad y fijar las tarifas del pasaje en los aviones, y desarrolló el primer programa importante de *viajero frecuente* de la aerolínea.

Sin embargo, en 1997, la gente se preguntaba si Crandall había sido menos exitoso en su trato con los empleados y con sus relaciones laborales. De acuerdo con un artículo de esa época, las *semillas de desconfianza* incluían una escala salarial de doble rasero para los pilotos, denigración de éstos frente a los analistas y la prensa, amenazas de cierre de la aerolínea a menos que los pilotos estuvieran de acuerdo en hacer concesiones adicionales, y permitir que “su personalidad combativa se volviera el centro de atención durante las pláticas laborales”.<sup>60</sup> Como resultado, afirmó un analista de negocios de ese tiempo, los pilotos “hablaban de él con desdén abierto”. Los clientes, preocupados por la eventualidad de una huelga de pilotos, cancelaron las compras de boletos en AA durante algún tiempo, medida que hasta la aerolínea afirmó haberle costado, por lo menos, \$100 millones de dólares en reservaciones perdidas. Por otro lado, los “pilotos constituyen un grupo difícil de manejar, en especial si se les compara con otra clase de trabajadores sindicalizados”. Una parte de dicho problema parecía estar en el sistema de pagos de Crandall, que hacía distinciones entre los mismos pilotos: a los pilotos que ya trabajaban en AA se les remuneraba con una escala salarial relativamente alta, mientras que a los pilotos recién contratados (y que estarían sentados al lado de los pilotos mejor pagados muchas veces haciendo el mismo trabajo) se les remuneraba considerablemente menos. Se había creado en forma inadvertida una *subclase* completa de pilotos resentidos. No obstante, ahora la administración de la aerolínea tenía que imaginar cómo llegar a un acuerdo con los pilotos vistos como grupo.

### Preguntas

1. Con base en lo que aprendió en este capítulo, explique los factores que, en su opinión, cree que puedan motivar mayor afiliación de pilotos al sindicato y su retención a la apertura de la administración.

2. Como no es factible sustituir con rapidez a los pilotos, una huelga de ellos paralizaría con eficacia y de inmediato la aerolínea. ¿Cómo manejaría usted una amenaza de huelga si fuera Crandall? ¿Por qué?
3. Si usted fuera asesor de la administración de AA, ¿qué sugeriría para sacarla del atolladero y asegurarse de que eso no volviera a suceder? ¿Resultaría factible?

## Ejercicio vivencial

**Propósito:** Adquirir práctica con algunos elementos de una campaña de organización de un sindicato.

**Conocimientos necesarios:** Deberá estar familiarizado con el material que se estudió en este capítulo, así como con el incidente que se presenta a continuación: “Una cuestión de organización en el campus.”

**Cómo realizar el ejercicio/Instrucciones:** Se dividirá la clase en equipos de cuatro o cinco estudiantes. Suponga que ustedes son asesores en relaciones laborales contratados por la universidad para identificar los problemas, y las cuestiones relacionadas con ellos, para aconsejar a Arturo Téllez qué hacer. Cada grupo dedicará más o menos 30 minutos al análisis de los hechos y a interpretarlos, así como a elaborar un plan de acción para Téllez.

Si el tiempo lo permite, un miembro de cada equipo pasará al frente a exponer los elementos que intervienen y las recomendaciones de su equipo.

## Una cuestión de organización en el campus<sup>61</sup>

Arturo Téllez es el director de RH en la Universidad Pierce, institución privada con sede en una ciudad grande. Ana Ruth Zavala, supervisora de mantenimiento e intendencia de la división de servicios de la universidad, acaba de entrar a su oficina para analizar con usted su situación. La división de Zavala en la universidad es responsable del mantenimiento y la limpieza de las instalaciones de la escuela. Zavala es una de las supervisoras del departamento que atiende a los trabajadores que dan mantenimiento y asean los dormitorios en el campus.

En los siguientes minutos, Zavala manifiesta sus preocupaciones acerca de una campaña que acaban de iniciar entre sus empleados, con la finalidad de organizar un sindicato. De acuerdo con Zavala, un representante del Sindicato de Trabajadores de Servicios se reunió con cierto número de empleados exhortándolos a firmar tarjetas de autorización sindical. Ella notó que varios de sus trabajadores “arrinconan” a otros para hablarles acerca de unirse al sindicato y conminarlos a firmar las tarjetas de autorización (o representación) sindical. Zavala se dio cuenta de que esto sucedía incluso durante las horas laborales, cuando el personal estaba en sus actividades normales en los dormitorios. Zavala informa que varios de los trabajadores han acudido a ella para preguntarle su punto de vista sobre el sindicato, y que éstos le indicaron que otros supervisores del departamento les dijeron que no firmarían tarjeta alguna de autorización del sindicato, ni que hablaran sobre el asunto en ningún instante mientras estuvieran en el campus. Ella también afirma que durante una junta, uno de sus colegas supervisores dijo a sus trabajadores que cualquiera que fuera sorprendido hablando sobre el sindicato, o firmando una tarjeta de autorización sindical, enfrentaría medidas disciplinarias y quizá sería despedido.

Zavala indica que los empleados están muy insatisfechos con sus salarios y con muchas de las situaciones que se generan por los estudiantes, los supervisores y otras personas del *staff*. Afirma que varios le dijeron que firmaron tarjetas de autorización, porque creían que la única manera en que la administración de la universidad daría atención a sus preocupaciones era con un sindicato que los representara. Zavala mencionó que contaba con una lista de los trabajadores que ella consideraba que se habían unido o que estaban interesados en el sindicato, y que la pondría a disposición de Téllez, si él quisiera hablar con ellos en persona. Zavala terminó su disertación con el comentario de que ella, y los demás supervisores del departamento, necesitaban saber qué deberían hacer con la finalidad de anular la amenaza de afiliación sindical en su departamento.



Para los ejercicios en Internet, actualizaciones al material de este capítulo y más, visite el sitio Web de Dessler en

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

## NOTAS

---

1. Nicole Harris, "Flying Into a Rage?", *Business Week* (27 de abril de 1998): 119.
2. *Ibid.*, p. 119.
3. "Union Numbers Up, but Membership Rate Down Again", *BNA Bulletin to Management* (4 de febrero de 1999): 37
4. "Union Membership Falls Again in 1997", *BNA Bulletin to Management* (26 de febrero de 1998): 61; véase también Sharon Leonard, "Union Could be Staging a Comeback", *HRMagazine* (diciembre de 1999): 207.
5. *Ibid.*, p. 61.
6. "Union Membership by State and Industry", *BNA Bulletin to Management* (29 de mayo de 1997): 172-173.
7. "Union Membership Around the World", *BNA Bulletin to Management* (13 de noviembre de 1997): 364-365.
8. Stephen Greenhouse, "Labor, Revitalized with New Recruiting, Has Regained Power and Prestige", *New York Times* (9 de octubre de 1999): A10.
9. Michael E. Gordon y Angelo DeNis, "An Examination of the Relationship Between Union Membership and Job Satisfaction", *Industrial and Labor Relations Review* 48, núm. 2 (enero de 1995): 222-236.
10. Ann Zimmerman, "Pro-Union Butchers at Wal-Mart Win a Union Battle but Lose War", *Wall Street Journal* (11 de abril de 2000): A14.
11. "Boardroom Reports", *The Conference Board*, Nueva York, 15 de diciembre de 1976, p. 6. Véase también "Perspectives on Employment", *Research Bulletin # 194, The Conference Board* (1986).
12. El siguiente material se basa en Arthur Sloane y Fred Witney, *Labor Relations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001): 63-120.
13. *Ibid.*, p. 106.
14. Karen Robinson, "Temp Workers Gain Union Acces", *HR News*, Society for Human Resource Management 19, núm. 10 (octubre de 2000): 1.
15. "Union Membership by State and Industry", *BNA Bulletin to Management* (29 de mayo de 1997): 172-173.
16. Sloane y Witney, *Labor Relations*, pp. 102-106.
17. Véase William J. Glueck, "Labor Relations and the Supervisor", en M. Jean Newport, *Supervisory Management: Tools and Techniques* (St. Paul, MN: West, 1976), pp. 207-234. Véase también "Big Labor Tries the Soft Sell", *Business Week* (13 de octubre de 1986): 126.
18. William Fulmer, "Step by Step Through a Union Election", *Harvard Business Review* 60 (julio/agosto de 1981): 94-102. Para una interesante descripción de las negociaciones contractuales, véase Peter Cramton y Joseph Tracy, "The Determinants of U.S. Labor Disputes", *Journal of Labor Economics* 12, núm. 2 (abril de 1994): 180-209.
19. "Desktop Organizers: Union Gained Access to Workers Via Employers' E-Mail Systems", *BNA Bulletin to Management* (30 de septiembre de 1999): 305.
20. Jonathan Segal, "Expose the Unions Underbelly", *HR Magazine* (junio de 1999): 166-176.

21. *Labor Relations Consultants: Issues, Trends, Controversies* (Rockville, MD: Bureau of National Affairs, 1985): 7.
22. Para un análisis, véase Cory Fine, "Beware the Trojan Horse", *Workforce* (mayo de 1998): 45-51.
23. Fulmer, "Step by Step Through a Union Election", p. 94. Véase también "An Employer May Rebut Union Misrepresentations", *BNA Bulletin to Management* (16 de enero de 1986): 17.
24. Frederick Sullivan, "Limiting Union Organizing Activity Through Supervisors", *Personnel* 55 (julio/agosto de 1978): 55-65. Richard Peterson, Thomas Lee y Barbara Finnegan, "Strategies and Tactics in Union Organizing Campaigns", *Industrial Relations* 31, núm. 2 (primavera de 1992): 370-381. Véase también Alan Story, "Employer Speech, Union Representation Elections, and the First Amendment", *Berkeley Journal of Employment and Labor Law* 16, núm. 2 (1995): 356-457.
25. Sullivan, "Limiting Union Activity Through Supervisors", p. 60.
26. *Ibid.*, pp. 62-65.
27. "Union Access to Employer's Customers Restricted", *BNA Bulletin to Management* (15 de febrero de 1996): 49; "Workplace Access for Unions Hinges on Legal Issues", *BNA Bulletin to Management* (11 de abril de 1996): 113.
28. B&D Plastics, Inc. 302 NLRB núm. 33, 1971, 137 LRRM 1039; analizado en "No Such Things as a Quote Free Lunch", *BNA Bulletin to Management* (23 de mayo de 1991): 153-154.
29. "Unions Decertifications up in First Half of 1998", *BNA Bulletin to Management* (24 de diciembre de 1998): 406.
30. "Fewer Elections, Same Result in Win Rate for 1999", *BNA Bulletin to Management* (1 de junio de 2000).
31. William Fulmer, "When Employees Want to Oust Their Union", *Harvard Business Review*, 56 (marzo/abril de 1978): 163-170; Francis T. Coleman, "Once a Union, Not Always a Union", *Personnel Journal* 64, núm. 3 (marzo de 1985): 42-45. Véase también "Decertification: Fulfilling Unions Destiny?", *Personnel Journal* 66 (junio de 1987): 144-148.
32. Fulmer, "When Employees Want to Oust Their Union", p. 167. Véase también David Meyer y Trevor Bain, "Union Decertification Election Outcomes: Bargaining Unit Characteristics and Union Resources", *Journal of Labor Research* 15, núm. 2 (primavera de 1994): 117-136.
33. Dale Yoder, *Personnel Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972), pp. 486. Véase también Michael Ballot, *Labor-Management Relations in a Changing Environment* (Nueva York: Wiley, 1992), pp. 169-425.
34. *Boulwarismo* es el nombre de una estrategia, caída en desprestigio, mediante la cual la compañía, con base en un estudio exhaustivo de lo que pensaba que sus trabajadores querían, no hacía más que una oferta en la mesa de negociaciones y luego rechazaba negociar cualquier otra cuestión, a menos que el sindicato la convenciera sobre la base de hechos nuevos de que su posición original estaba equivocada. Posteriormente, la JNRL descubrió la práctica de ofrecer el mismo acuerdo a todas las unidades, insistiendo en que algunas partes del paquete no podrían diferir entre los acuerdos, y comunicaba a los empleados sobre cómo las negociaciones se apegaban a un modelo ilegal. John Fossum, *Labor Relations* (Dallas, TX: Business Publications, 1982), p. 267. Véase también William Cooke, Anil Mishra, Gretchen Spreitzer y Mary Tschirhart, "The Determinants of NLRB Decision-Making Revisited", *Industrial and Labor Relations Review* 48, núm. 2 (enero de 1995): 237-257.
35. Commerce Clearing House, "Drug Testing/Court Rulings", *Ideas and Trends* (25 de enero de 1988): 16.
36. Los aspectos de negociación se basan en Reed-Richardson, *Collective Bargaining by Objectives* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997): 113-115; las etapas de la negociación se basan en William Glueck, "Labor Relations and the Supervisor", en M. Gene Newport, *Supervisory Management* (St. Paul, MN: West, 1976), pp. 200-234; y Sloane y Witney, *op. cit.*, pp. 214-256.
37. Yoder, *Personnel Management*, pp. 517-518.

38. Fossum, *Labor Relations*, pp. 298-322.
39. Aunque existe bastante investigación al respecto, no queda claro qué tipo de situaciones generan los puntos muertos. Sin embargo, a veces parece que la perspectiva de que un punto muerto llegue a un árbitro “enfria” el proceso de negociación. En específico, si ni el sindicato ni la administración quieren tomar las decisiones difíciles, optan por declarar un punto muerto en forma consciente o inconsciente, sabiendo que el árbitro tendrá que apagar el fuego. Véase Linda Babcock y Craig Olson, “The Causes of Impasses in Labor Disputes”, *Industrial Relations* 31, núm. 2 (primavera de 1992): 348-360.
40. Richardson, *Collective Bargaining*, p. 150
41. Fossum, *Labor Relations*, p. 312. Véase también Thomas Watkins, “Assessing Arbitrator Competence”, *Arbitration Journal* 47, núm. 2 (junio de 1992): 43-48.
42. *Ibid.*, p. 317. Véase también “Number of Major Strikes and Lockouts Hit New Low in 1997”, *BNA Bulletin to Management* (12 de marzo de 1998): 77.
43. Para un análisis, véase a Herbert Northrup, “Union Corporate Campaigns and Inside Games as a Strike Form”, *Employee Relations Law Journal* 19, núm. 4 (primavera de 1994): 507-549.
44. *Ibid.*, p. 513.
45. *Ibid.*, p. 518.
46. Para un estudio del costo de las huelgas, véase a Woodruff Imberman, “Strikes Cost More Than You Think”, *Harvard Business Review* 57 (mayo/junio de 1979): 133-138. En 1986 la JNRL sentenció, en Charter Equipment, Inc., 280 NLRB núm. 71, que un empleador podría contratar legalmente en forma temporal a esquiroleros durante el curso de un cierre, en ausencia de pruebas de una motivación antisindical, con el objetivo de ejercer una presión económica para lograr que un sindicato acepte una posición legítima de negociación.
47. Clifford Koen, Jr., Sondra Hartmen y Dinah Payne, “The NLRB Wields a Rejuvenated Weapon”, *Personnel Journal* (diciembre de 1996): 85-87.
48. “AFL-CIO Launching New Strategy to Win Over Nonunion Workers”, *Compensation and Benefits Review* 18, núm. 5 (septiembre/octubre de 1986): 8; Shane R. Premeaux, R. Wayne Moody y Art Bethke, “Decertification: Fulfilling Unions ‘Destiny’?”, *Personnel Journal* 66, núm. 6 (junio de 1987): 144; y Peter A. Susser, “The Labor Impact of Deregulation”, *Employment Relations Today* 13, núm. 2 (verano de 1986): 117-123.
49. “The Battle for Corporate Control”, *Business Week* (18 de mayo de 1987): 107.
50. Robert Sauer y Keith Voelker, *Labor Relations: Structure and Process* (Nueva York: Macmillan, 1993): 510-525.
51. *Ibid.*, p. 516. Véase también Marino Regini, “Human Resource Management and Industrial Relations in European Companies”, *International Journal of Human Resource Management* 4, núm. 3 (septiembre de 1993): 555-568.
52. Citado de *ibid.*: 559.
53. Sar Levitan y Frank Gallo, “Collective Bargaining and Private Sector Employment”, *Monthly Labor Review* (septiembre de 1989): 24-33; Charles Craver, “The American Labor Movement in the Year 2000”, *Business Horizons* (noviembre/diciembre de 1993): 64-69; y Barbara Ettoree, “Will Unions Survive?”, *Management Review* (agosto de 1993): 9-15; y Stephanie Overman, “Unions Demand a Voice”, *HR Magazine* 42, núm. 7 (julio de 1992): 112-118; Bill Leonard, “The New Fact of Organized Labor”, *HRMagazine* (julio de 1999): 56.
54. “Contracts Call for Greater Labor Management Teamwork”, *BNA Bulletin to Management* (29 de abril de 1999): 133.
55. John Nee, Pamela Kennedy y Donald Langham, “Increasing Manufacturing Effectiveness Through Joint Union/Management Cooperation”, *Human Resource Management* 38, núm. 1 (primavera de 1999): 77-85.



56. Basado en Kenneth Jenero y Christopher Lyons, "Employee Participation Programs: Prudent or Prohibited?", *Employee Relations Law Journal* 17, núm. 4 (primavera de 1992): 535-566. Véase también Edward Cohen-Rosenthal y Cynthia Burton, "Improving Organizational Quality by Forging the Best Union-Management Relationship", *National Productivity Review* 13, núm. 2 (primavera de 1994): 215-231.
57. "Union Fights Team Program at UPS", *BNA Bulletin to Management* (14 de marzo de 1996): 88.
58. Jenero y Lyons, "Employee Participation Programs", p. 539.
59. El estudio de caso y todas las citas se basan en Ronald Lieber, "Bob Crandall's Boo-Boos", *Fortune* (28 de abril de 1997): 365-368.
60. *Ibid.*, p. 367.
61. 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.



## Planeación de la carrera y trato justo

Los bloques que constituyen la justicia  
Establecimiento de la comunicación en dos sentidos  
Disciplina y privacidad del personal  
Administración de los despidos  
Planeación de la carrera: de la contratación a la jubilación

*Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:*

*Explicar* con detalles técnicos el establecimiento de la comunicación en dos sentidos en las organizaciones.

*Analizar* en detalle cómo mantener la disciplina entre los trabajadores.

*Definir* el despido injustificado y explicar su importancia.

*Mencionar* las consideraciones relacionadas con RH importantes en los recortes y en la planeación de la carrera.

### INTRODUCCIÓN

Para cumplir con la **ley de cierre de planta** federal, las grandes firmas, por lo general, deben avisar a sus trabajadores con 60 días de anticipación que van a cerrar las instalaciones o que van a despedir a 50 personas o más. Sin embargo, hace unos años cuando Levi Strauss anunció que iba a despedir a casi 7,000 obreros y a cerrar 11 de sus fábricas en Norteamérica, fue mucho más allá de avisar 60 días antes.<sup>1</sup> Entre otras cuestiones, Levi's notificó a su personal con 8 meses de anticipación, acordó dedicar \$31,000 a cada uno para ayudarlo a encontrar otro trabajo y consideró que aun quien fuera despedido obtendría un bono equivalente al salario de un año, si la compañía alcanzaba varias metas financieras para el año 2001. Algunos críticos opinan que el director general de Levi's, Robert Haas, fue demasiado magnánimo. Haas considera que los trabajadores son la parte medular de cualquier empresa y que tratarlos de manera injusta sólo demuestra cortedad de miras. Por lo menos un escritor de asuntos de negocios concuerda con ello: "En una época en que el capital humano adquiere relevancia creciente, es difícil creer que [Robert Haas] estuviera equivocado."<sup>2</sup>

En México, por ejemplo, no existe alguna parte en la legislación que obligue a las empresas a informar anticipadamente a sus trabajadores del cierre de una planta. Sin embargo, como en la práctica resulta muy complicado llegar a un acuerdo conjunto entre trabajadores, sindicato y administración sobre un asunto tan espinoso, resulta preferible tratar el problema con tiempo. En cualquier caso, debe pagarse la indemnización legal a los trabajadores.

## LOS BLOQUES QUE CONSTITUYEN LA JUSTICIA

---

¿Por qué tratar al personal de manera justa?

Dos investigadores escribieron la respuesta a dicha pregunta, en *Harvard Business Review*, así:

Nunca antes la idea de un proceso justo fue tan importante para los administradores como ahora. El proceso justo se muestra como una poderosa herramienta gerencial para las compañías que luchan por realizar una transición: de ser una organización con base en la producción a ser otra basada en el conocimiento, donde la creación de valor depende cada vez más de las ideas y la innovación. El proceso justo tiene una acentuada influencia sobre las actitudes y los comportamientos críticos para el desempeño eficaz. Genera confianza y libera ideas. Con él, los administradores son capaces de alcanzar incluso las metas más difíciles y dolorosas, al tiempo que obtienen la cooperación voluntaria de los trabajadores que resultan afectados. Sin un proceso justo, aun los resultados con los que los empleados estuvieran de acuerdo serían difíciles de alcanzar.<sup>3</sup>

Por lo tanto, tratar con justicia a los trabajadores no es cuestión de altruismo. En vez de ello, por varias razones tiene sentido que las organizaciones sean justas. En pocas palabras, una fuerza laboral cada vez más beligerante vuelve casi una necesidad el hecho de que las empresas tomen medidas disciplinarias y de descargo, para salir avantes del escrutinio de jueces y tribunales. Los trabajadores que creen recibir un trato justo también parecen estar más dispuestos a *realizar el esfuerzo extra* al desempeñar sus funciones.<sup>4</sup> Los estudios sugieren que las organizaciones grandes y centralizadas deberían esforzarse con especial intensidad para desarrollar los procesos que hagan que el lugar de trabajo parezca justo al personal.<sup>5</sup>

¿Cómo se mide en la práctica el *trato justo*? En el mundo real, el trato justo refleja elementos subyacentes tales como *se confía en los empleados y a los empleados se les trata con respeto y con justicia* (véase la figura 8.1).<sup>6</sup>

La injusticia en el lugar de trabajo puede ser flagrante. Por ejemplo, algunos supervisores son *intimidantes en el trabajo*, pues gritan o ridiculizan a sus subalternos, los humillan y a veces los amenazan. Dicho comportamiento extremo, por supuesto, debe prohibirse. Muchas empresas tienen políticas generales contra el hostigamiento. Por ejemplo, las normas en el Departamento de Transporte de Oregon indican que “es política del departamento que todos los empleados, consumidores, contratistas y visitantes en el sitio de trabajo se aboquen a lograr un ambiente de trabajo positivo, respetuoso y productivo, libre de comportamientos, acciones y lenguaje que se consideren ofensivos en el sitio de trabajo”.<sup>7</sup> Resulta frecuente que los trabajadores que tienen supervisores abusivos sean más propensos a renunciar a sus puestos, y a afirmar que si siguieran en ellos tendrían menor satisfacción laboral y personal, así como mayor estrés.<sup>8</sup>

¿Cómo es su organización durante la mayor parte del tiempo? Encierre en un círculo la palabra *Sí*, cuando el término describa a su organización; la palabra *No*, cuando no la describa; y el signo ? si usted no puede decidir.

EN ESTA ORGANIZACIÓN...

1. Los empleados son apreciados por su buen trabajo	.....Sí	?	No
2. Los supervisores gritan a los empleados (R) <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
3. Los supervisores muestran favoritismo (R) <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
4. Se confía en los empleados <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
5. Las quejas de los empleados se tratan en forma eficaz <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
6. Se trata a los empleados como niños (R) <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
7. Se trata a los empleados con respeto <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
8. Las preguntas y los problemas de los empleados se responden con prontitud <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
9. Se miente a los empleados (R) <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
10. Se ignoran las sugerencias de los empleados (R) <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
11. Los supervisores insultan a los empleados (R) <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
12. Se aprecia el trabajo duro de los empleados <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
13. Los supervisores amenazan a los empleados con despedirlos (R)	.....Sí	?	No
14. A los empleados se les da un trato justo <sup>a</sup>	.....Sí	?	No
15. Los compañeros se ayudan mutuamente	.....Sí	?	No
16. Los compañeros discuten entre sí (R)	.....Sí	?	No
17. Los compañeros hablan mal unos de otros (R)	.....Sí	?	No
18. Los compañeros se tratan con respeto <sup>a</sup>	.....Sí	?	No

NOTA: R = el reactivo se califica a la inversa.

El reactivo señalado con <sup>a</sup> está incluido en la versión de 12 reactivos de la escala aplicada a una universidad del medioeste.

**FIGURA 8.1** Escala de percepciones del trato interpersonal justo

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): 692.

Copyright © (1997) por Michelle A. Donovan, Fritz Dragow y Liberty J. Munson, de la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign. Todos los derechos reservados.

¿Los sistemas y las políticas de RH cómo pueden fomentar la justicia que se percibe dentro de una organización? Las acciones incluyen el establecimiento de la comunicación en dos sentidos, la instauración de procesos disciplinarios que *garanticen un trato justo* para los trabajadores, la protección de la privacidad del personal y la planeación óptima de aspectos relacionados con la carrera, inclusive de los despidos. En el presente capítulo se estudiarán dichos temas.

## ESTABLECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN DOS SENTIDOS

Aun cuando usted fuera un consumidor, estudiante o trabajador furioso, el hecho de contar con un interlocutor que escuche lo que usted dice ayuda a que usted perciba que el trato que recibe es justo.

En tal sentido, dos investigadores descubrieron que, al menos, se dispone de tres principios que contribuyen a que se perciba justicia en los asuntos de negocios: *compromiso* (dar participación a los individuos en las decisiones que los afectan, preguntándoles su opinión y permitiéndoles que critiquen los méritos de las ideas y suposiciones del otro); *explicación* (asegurarse de que todo aquel que intervenga y resulte afectado entienda por qué se to-

man las decisiones finales y la filosofía que atañe a tales decisiones); y *claridad de expectativas* (verificar que cada persona sepa aceptablemente bien con qué estándares se le juzgará y las sanciones por las faltas cometidas).<sup>9</sup> Por la estrecha relación entre la comunicación y la justicia, muchas empresas han establecido programas, como los que se describen en seguida, para motivar el proceso de comunicación.

### Programas del tipo *¡Di lo que piensas!*

Algunos programas buscan estimular la comunicación de abajo hacia arriba, es decir, tratan de animar a los trabajadores para que *digan lo que piensen*, sobre sus preocupaciones respecto de cuestiones que van desde máquinas expendedoras que no funcionan y estacionamientos sin luz, hasta un gerente que en los viajes que realiza gasta demasiado dinero del departamento.

Las oficinas de Toyota Motor Company en Lexington, Kentucky, constituyen un ejemplo de lo anterior. Una línea telefónica directa de Toyota da acceso a los miembros de equipos de trabajadores a un método anónimo para manifestar dudas o problemas ante la administración. Dicha línea está disponible 24 horas al día. A los empleados se les instruye para utilizar cualquier teléfono, marcar la extensión de la línea mencionada (cuyo número se localiza en los tableros de anuncios de las instalaciones) y dejar sus mensajes en una grabadora. Toyota garantiza que todos los asuntos que se planteen por la línea serán atendidos por el gerente de RH y se investigarán por completo.

### ¿Cuál es su opinión?

Muchas empresas también administran **encuestas de opinión** en forma periódica: es ilustrativo al respecto el programa de FedEx denominado *encuesta de acción de retroalimentación* (EAR). La EAR incluye un sondeo anónimo que permite a los trabajadores expresar sus sentimientos acerca de la compañía y sus gerentes y, hasta cierto grado, sobre el servicio, el salario y las prestaciones. Cada gerente tiene la oportunidad de analizar con sus subalternos los resultados anónimos de su departamento y, con ello, diseñar los lineamientos para mejorar el compromiso del grupo de trabajo. Algunos puntos muestra son las siguientes:

- Puedo manifestar a mi gerente lo que pienso.
- Mi gerente me dice lo que espera.
- Mi gerente escucha mis preocupaciones.
- Mi gerente me mantiene informado.
- La alta administración escucha las ideas que surgen de mi nivel.
- FedEx realiza un buen trabajo para sus clientes.
- En mi ambiente se usan prácticas de trabajo seguro.
- Tengo un salario justo para la clase de trabajo que realizo.<sup>9</sup>

### Programas de arriba-abajo

La empresa Saturn utiliza varios **programas de arriba-abajo** para recopilar datos de todos sus trabajadores. Un ensamblador afirma: “La comunicación es excelente. Obtenemos información continua a través de la red de televisión interna y de los documentos financieros.” Un líder sindical expresa: “Tenemos juntas una vez al mes y es frecuente que a ellas

asistan, por lo menos, de 500 a 700 personas, lo cual, junto con los programas que se transmiten, generalmente garantiza que todos cuenten con una buena base de información; si quieres trabajar aquí, es mejor que conozcas lo que sucede.”<sup>10</sup>

El proceso busca generar confianza: “Ellos deben confiar en ti para que el trabajo se lleve a cabo, señala un empleado de Saturn, y así te dan la confianza al brindarte mucha información confidencial, por ejemplo, sobre las finanzas de la organización. Ellos te avisan ‘aquí hay un problema, ¿qué harías al respecto?’.”

## DISCIPLINA Y PRIVACIDAD DEL PERSONAL

---

### Manejo de las quejas

En el trabajo siempre existen motivos potenciales que generen quejas y descontento. En la mayoría de las empresas, por señalar algunos, los factores relacionados con salarios, horarios o condiciones del empleo son la base de una queja, y se usarán como tal, ya que el dinero, la comodidad y el descanso siempre se consideran insuficientes. Es probable que los casos de disciplina y los problemas de jerarquía encabecen la lista (incluyendo ascensos, transferencias y despidos). Otras quejas que van en aumento son las concernientes con evaluaciones del puesto, asignaciones de trabajo, tiempo extra, vacaciones, planes de incentivos y días festivos. Cualquiera que sea el origen de las quejas, en la actualidad muchas empresas (y prácticamente todas las que cuentan con sindicatos) ofrecen a sus empleados canales a través de los cuales ventilarlas. Los procedimientos para atender las quejas ayudan a asegurar que las inconformidades de los trabajadores se escuchen y se traten con justicia, y que las empresas con sindicato no tengan el monopolio del trato justo. Incluso en las compañías donde no hay sindicato, dichos procedimientos contribuirían a que prevalezca la paz entre los trabajadores y la administración.

En las compañías donde hay sindicato, con frecuencia se llama al manejo de las quejas *administración del contrato*, porque ningún contrato laboral es tan completo que prevea todas las contingencias y responda todas las preguntas. (Por ejemplo, suponga que el contrato indica que se puede despedir a un trabajador sólo por *causa justificada*. Posteriormente, despide a alguien por hablar mal de usted a sus espaldas. ¿Tenía usted el derecho a cesar al individuo? ¿Hablar mal a sus espaldas es *causa justificada*?)

Resulta frecuente que problemas como el anterior se manejen y se resuelvan mediante un procedimiento de quejas, el cual ofrece un sistema ordenado para que la empresa y el sindicato determinen si se violó el contrato.<sup>11</sup> Es el vehículo para administrar el contrato sobre una base cotidiana. Dicha negociación colectiva cotidiana sólo implicaría cierta interpretación; por lo general, no implica la negociación de nuevos términos ni la modificación de los existentes.<sup>12</sup>

A menudo los procedimientos de queja constituyen procesos de múltiples fases. Por ejemplo, en un inicio se le solicitaría al quejoso llegar a un acuerdo con su supervisor, quizás ante la presencia de un funcionario sindical o de un colega. Después, se llamaría al jefe del supervisor, luego al jefe de dicha persona y, finalmente, quizá a una persona respetada o a un árbitro.

**Lineamientos para el manejo de las quejas** La mejor forma de administrar una queja es, en primer lugar, desarrollar un ambiente laboral donde se eviten los motivos para quejas.<sup>13</sup> Lograr esto depende al inicio de su habilidad para reconocer, diagnosticar y corregir las causas de la insatisfacción potencial de los trabajadores (como evaluaciones injustas,

salarios inequitativos o comunicación deficiente), antes de que se transforme en una queja formal. En el recuadro *RH en la práctica* se indican algunos lineamientos para manejar las quejas una vez que ocurren.

## El programa de trato justo garantizado en FedEx

Los procedimientos de queja no se limitan a las empresas con sindicato. De hecho, el programa de **trato justo garantizado** de FedEx (donde no hay sindicato) va más allá que la mayoría de procedimientos de queja: se anima a los trabajadores para que utilicen un sistema de llenado de formas especiales, de fácil disposición, que hace del encauzamiento de la queja algo sencillo; donde a menudo son los niveles superiores de la alta dirección quienes participan en la revisión de las inconformidades.

**Fases** El procedimiento de trato justo garantizado de FedEx incluye tres fases. En la primera, *revisión por la administración*, el quejoso envía por escrito una queja a algún miembro de la administración (gerente, gerente general o director administrativo), dentro de los siete días hábiles posteriores a la ocurrencia del motivo concerniente. Después, el gerente, el gerente general o el director administrativo del área del trabajador revisan toda la información relevante; sostienen una conferencia telefónica y/o una junta con el quejoso; toman una decisión, ya sea para sostener, modificar o revertir una acción de la administración; y luego comunican su decisión por escrito al quejoso y al representante de RH del departamento.

En la fase 2, *queja ante un alto directivo*, el quejoso formula un llamado por escrito a un funcionario (vicepresidente o vicepresidente ejecutivo) de la división, dentro de los siete días hábiles posteriores a la decisión de la fase 1. Después, el vicepresidente o el vicepresidente ejecutivo revisan toda la información relevante; ordenan una investigación adicional, si fuera necesario; toman una decisión ya sea para sostener, revertir o modificar una acción de la administración, o para iniciar la revisión de consejo; y comunican su decisión por escrito al quejoso con copias para el representante de RH del departamento y para el gerente del quejoso. Por último, en la fase 3, *revisión de apelación ejecutiva*, el quejoso envía una queja por escrito al departamento de relaciones laborales, dentro de los siete días hábiles posteriores a la decisión de la fase 2. Luego, este departamento investiga y prepara un expediente del caso para que lo revise el consejo de apelación ejecutiva. Entonces, el consejo de apelación —el director general, el director general administrativo, el jefe de personal y tres vicepresidentes ejecutivos— revisa toda la información pertinente, y toma una decisión para sostener, revertir o iniciar un consejo de revisión o tomar alguna otra acción adecuada.

## Justicia en la disciplina

La finalidad de establecer una **disciplina** consiste en animar a los empleados a comportarse en forma sensible en el lugar de trabajo (donde *sensible* se define como apegarse a las normas y al reglamento). En una organización, las normas y el reglamento sirven más o menos para el mismo objetivo que las leyes en la sociedad: se recurre a medidas disciplinarias cuando se infringe alguna de estas normas o el reglamento.<sup>14</sup> Un proceso disciplinario honrado y justo se fundamenta en tres pilares: normas y reglamentos, un sistema progresivo de sanciones, y un proceso de apelación.

El primero es un conjunto específico de normas y reglamento, el cual sanciona aspectos como robos, daño a la propiedad de la empresa, uso de bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo e insubordinación. Algunos ejemplos de normas son los siguientes:

## Como manejar una queja<sup>15</sup>

### QUÉ HACER

- Investigar y manejar todos y cada uno de los casos como si al final fuesen a resultar en una audiencia de arbitraje.
- Hablar con el trabajador acerca de su queja; darle una atención adecuada y completa.
- Solicitar al sindicato que identifique las previsiones contractuales específicas que afirma se violaron.
- Cumplir con los límites del tiempo que tiene la compañía para manejar la queja.
- Visitar el área de trabajo donde ocurrió la queja.
- Determinar si hay algún testigo.
- Revisar el historial personal del quejoso.
- Examinar por completo los registros de quejas anteriores.
- Tratar al representante del sindicato como a un igual.
- Sostener en privado la conversación sobre la queja.
- Elaborar un informe completo para su propio supervisor de lo que atañe a la queja.

### QUÉ NO HACER

- Analizar el caso con el representante sindical a solas (definitivamente el quejoso debe estar presente).
- Tener arreglos con los empleados individuales que no sean consistentes con el contrato laboral.
- Entorpecer la solución si la compañía está equivocada.
- Admitir un efecto que se vincule con una práctica pasada.
- Renunciar a sus derechos como gerente ante el sindicato.
- Enunciar las quejas sobre la base de lo que es *justo*. En vez de ello, apele al contrato de trabajo, que debe ser su único estándar.
- Negociar los conceptos que no cubren el contrato laboral ni el reglamento interior de trabajo.
- Tratar como un asunto de arbitraje las peticiones que demandan la disciplina o el despido de los gerentes.
- Proporcionar a las quejas respuestas largas y por escrito.
- Negociar un convenio para el desistimiento de la queja (o tratar de evitar una mala decisión para una queja, vinculándola con otra pasada).
- Negar las quejas sobre la premisa de que *sus manos están atadas por la administración*.
- Acordar enmiendas informales al contrato.

*No se acepta el desempeño deficiente. Se espera que cada trabajador realice su labor en forma adecuada y satisfactoria, y que alcance los estándares de calidad establecidos.*



*Las drogas y el alcohol no se mezclan con el trabajo.* El uso de cualquiera de ellos durante las horas laborales, así como presentarse a trabajar bajo la influencia de dichas sustancias, queda estrictamente prohibido.

*No se permite la venta sin autorización de artículos dentro de las instalaciones; tampoco se permite el juego en ninguna de sus formas.*

En México, por ejemplo, la legislación laboral invoca la lealtad recíproca. Cada individuo es parte de la relación del trabajo y debe ser leal respecto de los intereses del otro. Así, los trabajadores y la administración se encuentran unidos por intereses que, pudiendo ser diferentes, en el fondo son la fuente del trabajo y la forma de vida digna ante la sociedad.

El propósito de estas reglas consiste en informar de manera anticipada a los trabajadores aquello que constituye un comportamiento aceptable. Debe indicárseles, de preferencia por escrito, que es lo que no está permitido. A menudo ello se realiza durante el proceso de inducción del trabajador. Por lo general, las normas y el reglamento se indican en el manual de bienvenida y en el *Reglamento interior de trabajo*, el cual debe elaborarse con la participación de una comisión mixta. Tal documento, una vez aprobado por los representantes del sindicato, los trabajadores de confianza y el patrón, y en ocasiones debe depositarse ante los tribunales en la materia.

El segundo pilar de la disciplina eficaz es un sistema progresivo de sanciones. Las sanciones van desde las advertencias orales y escritas, hasta la suspensión o despido del trabajo. Por lo general, la severidad de la pena está en función del tipo de agravio y del número de veces que se haya cometido. Por ejemplo, la mayor parte de las organizaciones formulan advertencias por el primer retardo injustificado. Sin embargo, para la cuarta ocasión que se comete, lo habitual es una acción disciplinaria que puede ser no permitir la entrada al trabajo para esa jornada y considerar falta injustificada.

Por último, debe incluirse en el proceso disciplinario un recurso de apelación; esto ayuda a garantizar que la disciplina se imparta en forma justa y equitativa. En el recuadro *RH en la práctica* se indican algunos lineamientos para mantener la disciplina.

## Disciplina sin sanción

La disciplina tradicional tiene dos grandes desventajas potenciales. En primer lugar, nadie se siente bien después de recibir una sanción (aunque lineamientos justos como los que se mencionaron previamente, lo evitarían). Una segunda desventaja es que a corto plazo se puede conseguir que los empleados acaten las normas, aunque no que cooperarán cuando usted no esté cerca para aplicarlas.

La disciplina sin sanción (o no punitiva) busca evitar tales problemas disciplinarios. Esto es obteniendo la aceptación, por parte de los trabajadores, de las normas de la empresa, y reduciendo la naturaleza punitiva de la disciplina misma. En resumen:<sup>22</sup>

1. *Disponga de un recordatorio oral.* Como supervisor, su meta es lograr que el trabajador esté de acuerdo en resolver el problema.
2. *Si ocurre otro incidente antes de seis semanas, envíe al empleado un recordatorio formal por escrito, una copia del cual debe ir a su expediente personal.* Además, programe una segunda entrevista privada con el trabajador, de nueva cuenta sin proferir alguna advertencia.
3. *Conceda al empleado un día con goce de sueldo para que tome una decisión.* Si ocurre otro incidente durante las siguientes seis semanas, aproximadamente, de la advertencia por escrito, se le pide al trabajador que se tome un día con goce de sueldo para que permanezca en casa y reflexione si el trabajo es adecuado para él, y si desea guiarse por las normas de la compañía. Cuando regrese a trabajar, reúname con él para que le comunique su decisión respecto de seguir las normas.

## Lineamientos para la disciplina

*Asegúrese de que la evidencia sustenta la acusación de la falla del trabajador.* En un estudio, “la evidencia de la administración, que no sustentaba la acusación de la falla del empleado” era el motivo que los árbitros daban con mayor frecuencia para reinstalar a trabajadores despedidos, o para reducir las suspensiones disciplinarias.<sup>16</sup>

*Asegúrese de que debido a un proceso justo se protegen los derechos de los trabajadores.* Los árbitros normalmente revierten los despidos y suspensiones que se imponen de manera que violen las nociones básicas del proceso justo de los empleados.<sup>17</sup> Por ejemplo, siga los procedimientos disciplinarios progresivos establecidos y no niegue al trabajador la oportunidad de dar su versión de la situación.<sup>18</sup>

*La disciplina debe concordar con la forma en que la administración responde usualmente a incidentes similares.*<sup>19</sup>

*Advierta en forma adecuada al empleado de las consecuencias disciplinarias de su conducta inadecuada.*

*La regla que se afirma que se violó debe ser “razonablemente referida” para la operación eficiente y segura del ambiente de trabajo específico.* En otras palabras, es frecuente que a los trabajadores los árbitros les permitan preguntar la razón de cualquier norma u orden.

*La administración debe investigar en forma justa y adecuada el caso, antes de aplicar la disciplina. La investigación debe producir evidencia sustancial de la conducta inadecuada.*

*Las normas, reglamentos o penas pertinentes deben aplicarse en forma imparcial y sin discriminación.*

*La sanción debe estar razonablemente acorde con la conducta inadecuada y con el historial laboral del empleado.*

*Mantenga el derecho del empleado a recibir asesoría.* Todos los trabajadores sindicalizados tienen el derecho de llevar a alguien que les ayude, cuando se les llama para sostener una entrevista que, con cierta razón, piensan que desembocará en una acción disciplinaria.<sup>20</sup>

*No dañe la dignidad de su subalterno.*<sup>21</sup> Discipline a su subalterno en privado (a menos que él solicite asesoría).

*Recuerde que la carga de la prueba recae en la administración.* En muchas sociedades, como la de Estados Unidos, una persona siempre se considera inocente hasta que se pruebe que es culpable.

*Remítase a los hechos.* No base su decisión en evidencia inconsistente o en su primera impresión.

*No actúe cuando esté enfadado.* Muy pocos individuos son objetivos y sensibles cuando se encuentran enojados.

4. Si no sucede otro incidente durante más o menos un año, se elimina del expediente de la persona la suspensión de un día con goce de sueldo que se le dio. Cuando se repite el comportamiento, se vuelve necesario el despido (más adelante, véase el análisis respectivo).<sup>23</sup>

El procedimiento, por supuesto, debe tener la flexibilidad razonable para casos excepcionales. Por ejemplo, el comportamiento delictivo y las riñas a golpes en las instalaciones

serían motivos suficientes para el despido. Y si repetidamente ocurren varios incidentes sería conveniente omitir el punto 2 (la advertencia por escrito).

## Vigilancia electrónica y privacidad del personal

La vigilancia y la investigación electrónicas de los empleados se han generalizado ampliamente. En una encuesta que llevo a cabo la American Management Association a 906 compañías, por ejemplo, el 35 por ciento de ellas respondieron que habían grabado las llamadas telefónicas o el correo de voz de sus trabajadores, revisado los archivos de sus computadoras y correo electrónico, o grabado en video su desempeño.<sup>24</sup> Por lo menos la mitad de las compañías encuestadas recientemente monitorearon las conexiones personales a Internet de sus trabajadores; muchas (como el *New York Times*, que despidió a 23 individuos por haberse enviado entre sí mensajes obscenos) sancionaron a quienes violaron las políticas acerca del uso del correo electrónico.<sup>25</sup>

Hasta cierto punto, espiar a través de dispositivos electrónicos es legal. Por ejemplo, en Estados Unidos las leyes federales, y la mayoría de las estatales, permiten a las organizaciones escuchar las llamadas telefónicas de sus trabajadores *durante el curso ordinario del negocio*, de acuerdo con un experto en derecho, aunque deben dejar de hacerlo una vez que es evidente que se trata de una conversación personal y no se relaciona con los negocios.<sup>26</sup> En apariencia, también el correo electrónico se puede (y se hace) interceptar al amparo de las leyes federales, para proteger los derechos de propiedad de quien lo provee.<sup>27</sup> Sin embargo, sólo para estar seguros, actualmente cada vez más compañías establecen políticas de uso del correo electrónico y de los servicios en línea, las cuales advierten a los trabajadores, por ejemplo, que tales sistemas deben utilizarse únicamente para los objetivos del negocio. También solicitan que su personal firme acuerdos de conformidad con la vigilancia del correo electrónico y las llamadas telefónicas, como el que se muestra en la figura 8.2. Una razón para determinar políticas explícitas es el riesgo de que la administración pueda considerarse responsable por actos ilegales que cometa su personal vía correo electrónico: mensajes que envíen sus supervisores que contengan insinuaciones o acoso sexual, o aquellos que difamen a un trabajador, generarían problemas a la empresa si no se toman medidas que prohíban el mal uso del correo electrónico.<sup>28</sup>

Con las grabaciones en video en el lugar de trabajo parece necesario tomar mayores precauciones legales. Hubo un caso en que la Corte de Apelaciones de Estados Unidos sentenció que la vigilancia continua que mantenía una empresa hacia sus trabajadores, mediante un dispositivo de video en una oficina, no representaba una invasión anticonstitucional de la privacidad.<sup>29</sup> No obstante, hace poco una compañía de Boston tuvo que pagar más de \$200,000 dólares a cinco trabajadores a quienes grabó en video en un vestidor para empleados, después de que éstos la demandaron ante una corte estatal.<sup>30</sup>

En Latinoamérica no se ha legislado claramente al respecto, sin embargo, las empresas deberían tener prácticas y reglas que, en lo posible, eviten invadir la privacidad de los trabajadores.

## ADMINISTRACIÓN DE LOS DESPIDOS

---

El **despido** es la medida disciplinaria más drástica y debe tomarse con cuidado especial.<sup>31</sup> En específico: el despido tiene que ser *justo* en cuanto a que exista una causa suficiente para él; además, debería ocurrir sólo después de que se han tomado medidas razonables

Entiendo que mis comunicaciones por teléfono y vía correo electrónico se vigilarán en forma periódica, por parte de mi supervisor y otros miembros del personal [de la Compañía]. Entiendo que el motivo de esta vigilancia es mejorar:

- La calidad del servicio al cliente que se brinda a los asegurados y a clientes potenciales.
- Mi conocimiento del producto y las aptitudes de presentación.

---

Firma

Fecha

---

Nombre

Departamento

**FIGURA 8.2** Documento donde se manifiesta estar de acuerdo con la vigilancia por muestreo

FUENTE: Reimpreso con autorización de *Bulletin to Management (BNA Policy and Practice Series)* 48, núm. 14, parte II, p. 7 (3 de abril de 1997). Copyright 1997, por The Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033), <http://www.bna.com>

para rehabilitar o reivindicar al trabajador en cuestión. Sin embargo, en ocasiones, sin duda, se requiere de un despido, quizás de inmediato, y en tales circunstancias debe llevarse a cabo sin vacilaciones.<sup>32</sup>

Por supuesto, la forma óptima de “manejar” un despido es, en primer lugar, evitarlo, si es posible. Muchos despidos inician con decisiones de contratación inadecuadas. Valiéndose de buenas prácticas de selección —que incluyan pruebas de evaluación, verificación de referencias y antecedentes, exámenes *antidoping* y definiciones claras de puestos— se reduciría la necesidad de muchos despidos.<sup>33</sup>

Durante más de 100 años, la regla que prevalece en Estados Unidos ha sido que sin un contrato de empleo, tanto la administración como el trabajador pueden **finalizar en forma voluntaria o por mutuo consentimiento** la relación laboral. En otras palabras, el trabajador puede renunciar, voluntariamente, por la razón que sea; y en forma similar, la empresa puede despedirlo por el motivo que sea, también según su voluntad. No obstante, ahora cada vez con mayor frecuencia los trabajadores despedidos llevan sus casos a los tribunales; en muchos casos los empleadores descubren que ya no tienen luz verde absoluta para despedir. En cambio, las leyes federales de igualdad de oportunidades para el empleo, y algunas estatales, así como sentencias de tribunales, limitan de manera considerable el derecho de la administración a despedir trabajadores a voluntad.

## Despido con justificación

Se tienen cuatro razones para el despido: desempeño insatisfactorio, conducta inadecuada, falta de calificación para el puesto y cambio de requerimientos (o eliminación) del puesto. El *desempeño insatisfactorio* se define como la falla persistente en el desarrollo de los deberes que se asignaron o en el logro de los estándares del puesto.<sup>34</sup> Entre las razones específicas se incluyen el ausentismo excesivo, la impuntualidad, el fracaso persistente para cubrir los requerimientos normales del puesto, o la actitud hostil hacia la compañía, el supervisor o los compañeros de trabajo. La *conducta inadecuada* se considera una violación deliberada y voluntaria de las normas de la compañía, e incluyen el robo, el comportamiento pendenciero y la insubordinación. La *falta de calificación* para el puesto se define como la incapacidad del trabajador para realizar las tareas que se le asignan, a pesar de

que sea diligente. Como en este caso el empleado intenta realizar su trabajo, se recomienda hacer el esfuerzo necesario para rescatarlo —quizá asignándolo a otro puesto o capacitándolo—.

El *cambio de requerimientos del puesto* se define como la incapacidad del trabajador para ejecutar el trabajo que se le asigna, una vez que se modificó la naturaleza del puesto. Asimismo, puede despedirse a alguien cuando se elimina su puesto. De nueva cuenta, la administración debe ser diligente para que se consideren todas las medidas para retener o para transferir al individuo, si ello fuera posible.

La **insubordinación** es una forma de conducta inadecuada que a veces es causa para el despido. El robo, la impuntualidad crónica y la calidad deficiente del trabajo realizado son causas concretas y justificadas para el despido; sin embargo, en ocasiones la insubordinación es más difícil de explicar con palabras. Para ello, es útil recordar que algunos actos son o deberían considerarse insubordinaciones en cualquier momento y lugar que ocurran. Éstos incluyen, por ejemplo, la desatención directa de la autoridad del jefe y el rechazo a obedecer las órdenes del jefe —en particular frente a otras personas—.

Despedir a un trabajador nunca es fácil; no obstante, la administración al menos debería asegurarse de que el proceso se perciba como justo. Por ejemplo, en un estudio reciente se descubrió que “los individuos que indicaron que se les dieron explicaciones exhaustivas de cómo y por qué se tomaron las decisiones para su despido fueron más proclives a 1. percibir su despido como justo, 2. avalar a la organización que los despidió y 3. indicar que no deseaban llevar a su antiguo empleador ante los tribunales.”<sup>35</sup>

Para información relativa al despido en Latinoamérica, según la legislación de cada país, véase la figura 8.3.

## Prevención de demandas por despido injustificado

Un **despido injustificado** sucede cuando no se cumple con la ley o con el arreglo contractual que estableció, aun de manera implícita, la administración a través de sus formas de solicitud de empleo, manuales del trabajador u otras promesas de la empresa. Por lo tanto, el momento de protegerse contra demandas es antes de cometer los errores y de que se haya levantado una denuncia.

Para evitar demandas por despidos injustificados se requiere al menos una estrategia en dos vertientes. En primer lugar, seguir políticas de empleo y procedimientos de resolución de disputas (como los que se esbozan en este capítulo) que logren que el personal sienta que se le da un trato justo.<sup>36</sup> Un individuo a quien se despidió y se marchó con la sensación de que se le avergonzó, se le agravió su dignidad o se le trató en forma injusta (por ejemplo, en cuanto al pago de su liquidación) es más proclive a buscar indemnización en los tribunales. Tal vez no haya manera de lograr que un despido resulte agradable, aunque la primera instancia de defensa de una compañía es asegurarse de que, por lo menos, sea justo.

La segunda forma de evitar demandas por despido injustificado consiste en preparar el terreno de trabajo —comenzando con la forma de solicitud de empleo—, de manera que le ayude a evitar que se entablen las demandas. Las medidas a tomar incluyen las siguientes:

Hacer que los candidatos firmen la solicitud de empleo y asegurarse de que ésta contenga una cláusula explícita clara acerca de que el empleo es por tiempo indeterminado y que la administración puede dar por terminada la relación laboral en cualquier momento. Además, la cláusula debe informar al candidato al puesto que *no se puede cambiar nada que contenga esta solicitud*.

## Bolivia

La legislación laboral sólo contempla el despido para el trabajo doméstico contratado por tiempo indeterminado con aviso previo de 15 días y una indemnización equivalente al salario de dicho periodo, salvo que haya hurto, robo, inmoralidad, enfermedad contagiosa, etc. Los trabajadores domésticos no podrán retirarse sin aviso previo de 15 días; si no avisan, perderán el salario de dicho tiempo, salvo que hubiera malos tratos, injurias graves, ataques a la moral o alguna enfermedad contagiosa.

## Chile

La ley establece que el empleador podrá despedir al trabajador sin derecho a indemnización cuando éste último incurra en:

- falta de moralidad grave debidamente comprobada;
- negociaciones que estén prohibidas por escrito en el respectivo contrato;
- faltar a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o tres días durante igual periodo; o la falta injustificada, o sin aviso, cuando esté a su cargo una actividad o máquina cuyo abandono signifique una perturbación grave en la marcha del negocio;
- abandono del trabajo por una salida injustificada durante las horas de trabajo sin el permiso del empleador, o por la negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato;
- actos, omisiones o imprudencias que afecten la seguridad o el funcionamiento del establecimiento, o la salud de los demás trabajadores;
- el daño material provocado de manera intencional en las instalaciones, maquinarias, herramientas o los productos, e
- incumplimiento grave de las obligaciones del contrato.

## Colombia

La legislación en la materia contempla el despido en dos situaciones: por quiebra de la empresa y cuando se declare ilegal una suspensión de labores, para quienes participen en ésta. Asimismo, queda prohibido el despido por motivo de embarazo o lactancia.

## Costa Rica

La ley contempla que el empleador podrá despedir al trabajador cuando, durante sus labores, este último:

- se conduzca en forma inmoral contra su empleador o contra sus compañeros, siempre que como consecuencia se altere gravemente la disciplina y se interrumpan las labores;
- cometa algún delito o falta intencional contra la propiedad de la empresa;
- revele secretos técnicos, comerciales o de fabricación;
- comprometa por imprudencia o descuido, absolutamente inexcusable, la seguridad del lugar de labor;
- deje de asistir al trabajo, sin causa justificada ni autorización, durante dos días consecutivos o durante más de dos días dentro del mismo mes;
- se niegue a adoptar medidas preventivas para evitar accidentes o enfermedades;
- abandone el lugar de trabajo en horas laborales, sin causa justificada o sin autorización;
- haga propaganda contraria a las instituciones democráticas del país o contraria al respeto a la libertad;
- trabaje bajo la influencia de alcohol o drogas;
- porte armas de cualquier clase durante las horas de labor que no formen parte de las herramientas de trabajo.
- cuando al celebrar el contrato haya mentido sobre tener competencias de las que en realidad carece, o presentando referencias personales falsas;
- cuando sufra sentencia ejecutoriada de prisión; y
- cuando incurra en falta grave a las obligaciones del contrato.

## El Salvador

Según la ley, se presume que legalmente cualquier despido es sin causa justificada, por lo general el trabajador despedido tendría derecho a indemnización y a los salarios caídos desde la presentación de la demanda y hasta la fecha de la sentencia. Tampoco se podrá despedir a la mujer por su estado de gravidez, excepto cuando la causa haya sido anterior al embarazo.

## México

En la mayoría de los casos, la carga de la prueba es para la administración. Las causas de la rescisión de la relación laboral, sin responsabilidad para el empleador, se presentan cuando el trabajador incurre en:

- engaño de él o de su sindicato con documentación o referencias falsas, donde se atribuye

FIGURA 8.3 El despido en algunos países de Latinoamérica

<p>yan a aquél capacidades, aptitudes o facultades de las que carezca;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faltas de probidad u honradez, violencia, injurias o malos tratos contra el empleador, sus familiares o el personal administrativo de la empresa, salvo que obre en defensa propia;</li> <li>• alguno de los actos de la fracción anterior, si como consecuencia se altera la disciplina del lugar de trabajo;</li> <li>• daños materiales durante el desempeño de sus actividades en construcciones, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;</li> <li>• imprudencia o descuido inexcusable que comprometa la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;</li> <li>• actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;</li> <li>• revelación de secretos industriales de carácter reservado;</li> <li>• más de tres faltas de asistencia en un periodo de 30 días, sin permiso ni causa justificada;</li> <li>• desobediencia al empleador o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;</li> <li>• negativa a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;</li> <li>• asistencia a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante;</li> <li>• sentencia ejecutoriada con pena de prisión;</li> </ul>	<p>Panamá</p> <p>La ley en la materia señala que el despido se entiende sin causa justificada, salvo prueba en contrario, considerando despido justificado causas económicas como la quiebra del empleador y la clausura de actividades de la empresa por incosteabilidad notoria.</p> <p>En el caso de que el despido sea injustificado, la autoridad declarará la reincorporación inmediata del trabajador a sus labores o el pago de una indemnización.</p> <p>Venezuela</p> <p>No se permitirán despidos masivos (más del 10% de trabajadores) sin autorización previa de la autoridad del ramo. El despido estará justificado cuando el trabajador incurra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conducta inmoral o falta de probidad en el trabajo;</li> <li>• injuria o falta grave a la administración o a sus representantes o familia;</li> <li>• hecho intencional o negligencia grave que afecte a la seguridad o higiene del lugar de trabajo;</li> <li>• inasistencia injustificada durante tres días hábiles durante un mes;</li> <li>• daño material intencional o con negligencia grave en máquinas, herramientas y útiles de trabajo, o en la propiedad de la empresa;</li> <li>• revelación de secretos de fabricación o profesionales;</li> <li>• falta grave a las obligaciones del contrato; y</li> <li>• abandono.</li> </ul>
--	---

FIGURA 8.3 (Continuación)

Revisar el manual del trabajador para buscar y eliminar cualesquiera enunciados que llegaran a erosionar la defensa de la empresa en un juicio por despido injustificado. Por ejemplo, elimine cualquier referencia al hecho de que *los empleados sólo pueden ser despedidos por causa justificada* (a menos que usted de verdad quiera esto).

Contar con un *reglamento interno de trabajo* por escrito que indique las infracciones que requerirían medidas disciplinarias y despido; después asegurarse de seguirlas.

Si se viola una regla, escuchar la versión del empleado frente a testigos, de preferencia solicitando que la firme. Después, verificar dicha historia con el conocimiento de ambas versiones del asunto.

Asegurarse de evaluar a los trabajadores por lo menos una vez al año. Si un elemento da señales de incompetencia, hágale una advertencia y dele oportunidad y los medios para mejorar. Todas las evaluaciones deben ser por escrito y estar firmadas por el empleado.<sup>37</sup>

Mantenga registros confidenciales minuciosos de todas las actividades, como evaluaciones de los trabajadores, advertencias o avisos, memorandos que indiquen cómo puede mejorar el empleado, etcétera.

Una lista de verificación de 10 reactivos para impedir quedar expuesto a un litigio por despido injustificado incluiría los siguientes: **1.** ¿El empleado está cubierto por un contrato individual de trabajo escrito, inclusive un contrato colectivo? **2.** ¿Se ha nombrado en forma oral o



escrita a los representantes de la empresa y del sindicato? 3. ¿Es probable una demanda por falta de documentación por parte de la empresa? 4. ¿Es probable una demanda por discriminación o por violación a la ley? 5. ¿Existe un programa para determinar los niveles de remuneración del personal? 6. ¿Se ha comunicado, publicado y mejorado el *reglamento interior de trabajo*? 7. ¿Se ha dado al trabajador la oportunidad de explicar cualesquiera violaciones de las reglas o de corregir el desempeño deficiente? 8. ¿Se han pagado todas las partidas de sueldos y prestaciones en los tiempos adecuados? 9. ¿Se avisó al sindicato y al empleado de sus derechos antes de ejercer el despido? 10. ¿Se notificó al trabajador la información que se dará a otro empleador como respuesta a una solicitud de referencias?<sup>38</sup>

Si el humanitarismo y los juicios por despido injustificado no fueran razones suficientes para estimularlo a ser honesto cuando despidiera a alguien, considere lo siguiente. Un estudio descubrió que los gerentes duplicaban el riesgo normal de sufrir un ataque al corazón durante la semana siguiente a la fecha en que despidieron a un trabajador.<sup>39</sup>

Entre 1989 y 1994, un equipo de médicos entrevistó a 791 personas que trabajaban y que acababan de sufrir ataques cardiacos, para averiguar aquello que pudo haberlos provocado. Los investigadores concluyeron que el estrés que se asocia con el despido de alguien duplicaba el riesgo habitual de sufrir un ataque al corazón para quien ejecutaba el despido, durante la semana que seguía a éste.

## Entrevista para ejercer el despido

Despedir a un empleado es una de las tareas más difíciles que se encaran en el trabajo.<sup>40</sup> El individuo a quien se despide, aun cuando se le hubiera advertido muchas veces en el pasado, podría reaccionar con incredulidad o incluso con violencia. Algunas pautas para llevar a cabo la **entrevista para ejercer el despido** son las siguientes:

1. *Planee cuidadosamente la entrevista.* De acuerdo con expertos de Hay Associates, esto incluye:
  - Asegurarse de que el empleado respete la hora de la cita.
  - Nunca informar al trabajador por teléfono.
  - Asignar 10 minutos como duración de la entrevista.
  - Usar un sitio neutral (quizá una sala de juntas), nunca su propia oficina.
  - Preparar por anticipado los acuerdos con el empleado, el expediente de recursos humanos y los avisos (interno y externo) de término de la relación laboral.
  - Contar con tiempo suficiente después de la entrevista, en caso de que surjan preguntas o problemas.
  - Tener listos los números telefónicos de emergencias médicas o de seguridad.
2. *Vaya al grano.* No dé vueltas al asunto con comentarios sobre el clima u otros temas. Tan pronto como la persona ingrese a la oficina (neutral), espere un instante para que se ponga cómoda y luego infórmele de la decisión.
3. *Describa la situación.* En forma breve, con tres o cuatro frases, explique a la persona por qué se tiene que ir. Por ejemplo: “La producción en su área está por abajo del 4 por ciento, y los problemas de calidad continúan. En los últimos tres meses conversamos varias ocasiones al respecto, sin que se haya encontrado una solución. Tenemos que realizar un cambio.”<sup>41</sup> Recuerde describir la situación, en lugar de impugnar directamente al empleado manifestando cuestiones como “Tu producción simplemente no es la que se necesita”. También destaque el hecho de que la decisión es final e irrevocable.
4. *Escuche.* Continúe con la entrevista hasta que parezca que el individuo habla con libertad y con calma razonable respecto de los motivos de su despido y del pago de la liquidación.
5. *Revise todos los elementos concernientes a la liquidación.* Mencione los pagos por liquidación y prestaciones, el acceso a la oficina de apoyo al personal y la forma en que se manejarán las referencias laborales en el futuro. Sin embargo, en ninguna circunstancia haga promesas o hable de prestaciones más allá de las que se encuentran en el convenio respectivo.

6. *Identifique la etapa siguiente.* El trabajador a quien se despide llega a sentirse desorientado e inseguro de lo que sigue. Explíquele a dónde debe ir luego de haber concluido la entrevista.

**Asesoría para la colocación externa**<sup>42</sup> Se trata de un proceso sistemático mediante el cual se capacita y asesora al individuo cesado en técnicas para realizar una autoevaluación y asegurar un trabajo nuevo que sea adecuado a sus necesidades y habilidades.<sup>43</sup> Sin embargo en este caso, la *colocación* externa no implica, como en su acepción general, que la administración tome la responsabilidad de colocar al individuo que despidió en un empleo nuevo. En lugar de eso, se le brinda un servicio de asesoría, cuyo propósito es darle consejos e instrucciones para ayudarlo a establecer metas profesionales y llevar a cabo una búsqueda eficaz de empleo. Así, la asesoría para la colocación externa debiera llamarse en forma más adecuada (pero más cautelosa) *asesoría sobre la carrera y las aptitudes de búsqueda de empleo para trabajadores despedidos*. La asesoría para la colocación externa se considera parte del apoyo que la administración da al trabajador que se despide.

Por lo general, la asesoría para la colocación externa la llevan a cabo firmas como Drake Beam Morin, Inc. o Right Associates, Inc. A menudo a los gerentes cesados se les permite disponer y utilizar espacio de oficinas y servicios secretariales en las sedes locales de estas empresas, además de los servicios de asesoría.

**Entrevistas de salida** Muchas administraciones realizan entrevistas de salida finales con los individuos que dejan la empresa. Por lo común las lleva a cabo el departamento de RH. Su objetivo consiste en recabar información acerca del puesto o de los aspectos relacionados que brinden a la administración mejores perspectivas sobre lo que está bien —o mal— en la compañía.

En las preguntas de entrevista de salida se incluyen las siguientes: ¿Cómo se le reclutó? ¿Por qué entró a laborar en la empresa? ¿Se le mostró el trabajo en forma correcta y honesta? ¿Cubrió sus expectativas? ¿Qué le pareció el ambiente de trabajo? ¿Qué piensa del estilo de administración de su supervisor? De la compañía ¿qué fue lo que le gustó más y lo que le gustó menos? ¿Hubo áreas especialmente problemáticas? ¿Por qué decidió irse y cómo se manejó su salida?<sup>44</sup>

Por supuesto, la suposición es que el empleado que se va será honesto. No obstante, con base en una encuesta, la calidad de la información que se espera obtener de las entrevistas de salida sería cuestionable. Los investigadores descubrieron que en el momento de la separación, el 38 por ciento de quienes se iban se quejaron del salario y las prestaciones, y sólo el 4 por ciento culparon al supervisor. Sin embargo, al dar seguimiento 18 meses después, el 24 por ciento reprochaba la actitud del supervisor; y sólo el 12 por ciento, el salario y las prestaciones. Por consiguiente, llegar al problema real durante la entrevista de salida requeriría alguna investigación más profunda.<sup>45</sup>

## PLANEACIÓN DE LA CARRERA: DE LA CONTRATACIÓN A LA JUBILACIÓN

---

Una *carrera* se define como las posiciones laborales que un individuo ha ocupado durante muchos años. Muchas personas en retrospectiva ven sus carreras con satisfacción, pues saben que lo que pudieron haber alcanzado lo alcanzaron, y que se cumplieron las expectativas de su carrera. Otros son menos afortunados y sienten que, por lo menos en cuanto a sus carreras, sus vidas y potencial no se satisficieron. Por supuesto, las empresas llegan a tener un impacto significativo en las carreras de sus trabajadores y, por lo tanto, en su satis-

facción y éxito. Reclutamiento, selección, colocación, capacitación, remuneración, promoción y salida del empleado de la organización afectan la carrera del individuo, y, con ello, su satisfacción y éxito. Algunas firmas establecen procesos relativamente formales de planeación de la carrera; en otras palabras, instituyen un proceso que permita a los trabajadores entender y desarrollar mejor sus aptitudes e intereses de carrera, así como a usar tales aptitudes e intereses con mayor eficacia, tanto dentro de la compañía como, si fuese necesario, fuera de ella. Otras empresas hacen relativamente poco.

Se encuentran disponibles programas de software para mejorar el proceso de planeación organizacional de la carrera. Por ejemplo, el *workforce vision*, de la firma Criterion, Inc., en Irving, Texas, ayuda a la administración en el análisis de las necesidades de capacitación del personal. Al hacer *click* sobre el nombre de un trabajador, se despliega su historial laboral, sus competencias, su trayectoria de carrera y otro tipo de información. Para cada competencia (como liderazgo y satisfacción del cliente), se muestra un *análisis de la brecha* en forma de una gráfica de barras, donde se resaltan las fortalezas y las debilidades del individuo. Las actividades para desarrollar a este último, entonces, se organizan alrededor de sus necesidades.<sup>46</sup>

## Manejo de las primeras etapas del proceso de planeación de la carrera

La administración puede tomar acciones para ayudar a que la inducción del trabajador nuevo sea algo más provechosa. Antes de contratar, la inspección previa y realista del puesto ayudaría a los candidatos a ponderar con mayor exactitud si el trabajo es en efecto para ellos y, en específico, si los requerimientos del puesto se ajustan bien con sus aptitudes e intereses. En especial para los recién graduados de la universidad, el empleo inicial resultaría crucial para ganar confianza y tener un panorama más realista de lo que podrían hacer y lo que no: sería importante asignarles puestos iniciales desafiantes (en lugar de relegar a los nuevos trabajadores a *actividades donde no puedan hacer daño*), así como a un tutor experimentado, quien les ayudaría a lograr experiencia. Algunos expertos se refieren a lo anterior como la prevención del *choque con la realidad*, un fenómeno que ocurre cuando las expectativas y el entusiasmo elevados de un trabajador nuevo se estrellan con la realidad de un trabajo aburrido y sin desafíos.

Después de que el individuo ha permanecido cierto tiempo en el puesto, la administración debería tomar diversas medidas para contribuir en forma positiva con la carrera del trabajador. Las evaluaciones orientadas a la carrera —donde el gerente está capacitado no sólo para evaluar al personal, sino también para armonizar las fortalezas y debilidades del individuo, con una trayectoria factible de la carrera y el desarrollo laboral que se requiere— constituyen un paso importante. En forma similar, brindar una rotación de puestos periódica y planeada, así como trazar la ruta del trabajo, ayudarían a que la persona tenga un panorama más realista de aquello en lo que es competente (y en lo que no), y con ello, serían mejores los movimientos futuros en su carrera. Muchas empresas, como Saturn Corporation, ofrecen a su personal talleres de planeación de la carrera, donde se utilizan pruebas y ejercicios similares para aprender más respecto de qué carreras serían las mejores para ellos.

Los programas formales para el desarrollo de la carrera no sólo benefician al empleado individual. Por ejemplo, Sun Microsystems mantiene un centro de desarrollo de la carrera dirigido por siete asesores certificados, quienes ayudan a sus trabajadores a llenar los huecos en su desarrollo y a elegir las oportunidades para hacer carrera interna en Sun. La empresa cree que dicho programa contribuye a explicar por qué la permanencia de cuatro

años, en promedio, de sus empleados es más del doble de la que se calcula para otras firmas de Silicon Valley.<sup>47</sup>

**Tutoría** La tutoría llega a tener efectos positivos en la carrera de los individuos más jóvenes, como serían ascensos y aumentos salariales más rápidos, así como la reducción de la ansiedad. Sin embargo, las relaciones de tutoría pueden convertirse en una arma de doble filo. Por ejemplo, algunos trastornos en la personalidad o un sentido demasiado alto respecto de los derechos del aprendiz (debido al acceso al tiempo y al consejo del tutor) afectaría de manera adversa a ambos.<sup>48</sup>

Los tutores no tienen que asignarse de manera formal. Se dispone de evidencia empírica que indica que la tutoría informal en ocasiones resulta superior. En un estudio, los aprendices con tutores informales afirmaron que éstos les daban mayor desarrollo y más apoyo en su carrera, que la que obtuvieron quienes trabajaron con tutores formales. Los empleados con historial de tutoría informal también ganaban significativamente más que aquellos en cuyo historial aparecían tutores formales. Sin embargo, los trabajadores con tutores tanto formales como informales obtuvieron remuneraciones y ascensos mayores que quienes no tuvieron tutores.<sup>49</sup>

## Administración de los ascensos y las transferencias

La forma en que se administren los ascensos también puede afectar no sólo las carreras del personal, sino también la percepción que se tenga respecto de la justicia del proceso. Al tomar las decisiones sobre los ascensos deben considerarse varias decisiones políticas.

Por ejemplo, en la actualidad es normal que la capacidad prevalezca sobre la antigüedad como base para los ascensos; aunque en muchas organizaciones, los requerimientos del servicio civil y restricciones parecidas todavía dan preferencia a solicitantes con mayor antigüedad. Además, si la capacidad debe ser la base para la promoción, ¿cómo debe medirse? Determinar el desempeño anterior quizá parezca lo más justo. Sin embargo, muchos empleadores también optan por utilizar pruebas y centros de evaluación (así como el desarrollo anterior), para decidir a quién ascender. También es importante establecer un proceso formal para asignar puestos y decidir ascensos: ciertas compañías, como FedEx, utilizan, cada vez con mayor frecuencia, complejos procesos para cubrir puestos, dándoles a los trabajadores de ese momento la mejor oportunidad posible para que sean considerados para las vacantes. Con más organizaciones que reducen su tamaño y sus niveles de jerarquía, a menudo los “ascensos” significan movimientos laterales o transferencias. En dichas situaciones, el ascenso adopta la forma de una oportunidad para aceptar nuevas responsabilidades (aunque en el mismo nivel), como en el caso de un vendedor que pasa a RH, o mayor responsabilidad en la toma de decisiones dentro del mismo puesto.

Una transferencia es un movimiento de un puesto a otro, por lo general sin cambio en el salario o en la jerarquía. En ocasiones los trabajadores buscan las transferencias no sólo para avanzar, sino por razones ajenas a la carrera, como horarios o ubicación del trabajo, etc. Una pregunta frecuente es si transferir empleados de un sitio a otro afecta negativamente su vida familiar. Los estudios sugieren que las familias *móviles* no están menos satisfechas con su vida hogareña que las *estables*; sin embargo, aproximadamente el 50 por ciento de los altos directivos se muestran reticentes a mudarse.<sup>50</sup>

Mujeres y hombres enfrentan retos diferentes conforme avanzan en sus carreras. Las mujeres indican que enfrentan mayores obstáculos (como ser excluidas en los cauces no formales) que los hombres, y que tienen mayor dificultad para obtener asignaciones y oportunidades de movilidad geográfica que las desarrollen. Es más probable que se dé a

los hombres oportunidades de desarrollo; mientras que las mujeres tienen que ser más proactivas para obtenerlas. Debido a que las experiencias de desarrollo como éstas son tan importantes, “las organizaciones que se interesan en ayudar a que las mujeres gerentes avancen deberían centrarse en romper las barreras que interfieren con su acceso a las experiencias de desarrollo”.<sup>51</sup>

## Planeación de la carrera y la Web

En la actualidad, mucha gente utiliza la Web como ayuda para analizar y avanzar en sus carreras. Por ejemplo, cualquiera puede servirse de la Web para realizar un inventario de los intereses de su carrera desde la comodidad de su hogar. Las herramientas bien conocidas, y con base en la Web para la evaluación de su carrera, incluyen: self-directed-search.com, review.com/birkman, keirse.com y careerdiscovery.com. Algunas empresas han creado sus propios sitios Web para el desarrollo interno de carreras. Por ejemplo, el centro de carreras de Unisys, con base en la Web, ayuda a sus trabajadores a identificar sus fortalezas y a mejorar su comprensión y su avance en la carrera.<sup>52</sup>

Aun cuando muchas personas lo hacen, “subir” el currículum en la Web llega a resultar problemático. “Una vez que *subí* mi currículum a Internet, no pude hacer nada para controlarlo”, dijo un consultor técnico, después de que su jefe se dio cuenta de que ya estaba buscando empleo desde hacía varios meses antes. Los expertos recomiendan que si usted publica su currículum en la Web tome varias precauciones. Por lo menos, anote la fecha (en caso de que llegue al escritorio de su jefe dos años después); inserte una inscripción que prohíba la transmisión no autorizada por parte de los *headhunters* (cazatalentos); verifique previamente quiénes tienen acceso a la base de datos donde publicó su currículum; y trate de preservar su anonimato describiendo sus capacidades, pero no escriba su nombre ni el de su empleador; sólo consigne una dirección de correo electrónico sin identidad para recibir las peticiones.<sup>53</sup>

## Leyes sobre suspensión de la relación laboral y cierre de plantas

La suspensión de la relación de trabajo es un hecho de la vida laboral y surge por iniciativa tanto del empleador como del trabajador. En el caso de la administración, la reducción de ventas o de utilidades, o el deseo de lograr mayor productividad requerirían paros técnicos o reducción de personal; los trabajadores dejan la empresa por su retiro o para buscar mejores horizontes.

Un **paro técnico**, durante el cual se manda a los trabajadores a casa por un tiempo, es una situación donde convergen tres condiciones: 1. no hay trabajo disponible para los empleados, 2. la administración espera que dicha situación (carencia del trabajo) sea temporal y quizá de corto plazo y 3. se tiene la intención de llamar a los empleados cuando de nuevo se disponga de trabajo.<sup>54</sup> Por lo tanto, un paro técnico no representa un despido, pues este último se considera una terminación *permanente* de la relación laboral. Sin embargo, algunas empresas utilizan el término *paro técnico* como eufemismo para llevar a cabo despidos o cierres permanentes. (Véase el recuadro *Cuestiones globales en RH*.)

## Adaptación a los recortes de personal y las fusiones

Cada vez es más común que las organizaciones efectúen **recortes**, es decir, la disminución significativa del número de individuos que trabajan para ella.<sup>55</sup> No obstante, muchas empresas descubren que sus ganancias de operación no mejoran después de hacer recortes

importantes en su plantilla laboral. Un sondeo reveló que sólo el 43 por ciento de las empresas que tuvieron recortes observaron algún incremento en sus utilidades.<sup>56</sup>

Es probable que diversas cuestiones contribuyan a generar esta anomalía. En pocas palabras, muchas compañías que recortan personal en realidad no despiden a todos los empleados que consideran haber cesado, sino que los retienen como asesores externos, trabajadores temporales o personal “reubicado” que se cambia a otros puestos en la organización.<sup>57</sup>

Recontratar de inmediato a decenas o incluso a cientos de empleados que se acababa de despedir no resulta tan irracional como parece, en particular si se toman en cuenta los aspectos éticos de cualquier recorte. Las empresas que reducen su plantilla laboral comprenden que se debe considerar el impacto que cualquier recorte tiene sobre el estado de ánimo de los empleados que *permanecen*, ya que la moral baja disminuye la productividad. Como resultado, muchas empresas toman medidas para asegurarse de que quienes *se van* reciban un trato justo, incluso hasta el punto de buscar recontratarlos en otros puestos.<sup>59</sup> Sin embargo, por supuesto, la realidad es que muchos se tienen que ir.

## Cuestiones globales en RH

### Contratos laborales

Con la expansión de los negocios al extranjero, pronto se descubrió que la contratación de trabajadores en Europa requería una comunicación más estrecha que aquella que se efectuaba con las personas contratadas en Estados Unidos. Por ejemplo, la Unión Europea (UE) tiene una directiva que requiere que las empresas ofrezcan a los empleados contratos laborales muy explícitos, generalmente dentro de los dos primeros meses de haber comenzado a trabajar.<sup>58</sup>

La forma en que los empleadores deben cumplir esta ley varía de un país a otro. Por ejemplo, en el Reino Unido debe darse al trabajador un contrato por escrito que especifique, entre otras cuestiones, el nombre de su empleador, el procedimiento para encauzar las quejas, el nombre del cargo, la tarifa de pago, las normas disciplinarias, el plan de pensión, el horario laboral, las políticas de vacaciones y de permisos por enfermedad, los periodos de pago y la fecha en que se comienza a trabajar. En Alemania, los contratos no necesitan ser por escrito, aunque por costumbre lo son, dada la cantidad de detalles que deben cubrir: un aviso como mínimo previo al despido, el salario, las vacaciones, los derechos de maternidad/paternidad, el pago igual, los derechos de patente, la cláusula de no competencia y el pago por enfermedad. En Italia tampoco se requiere un contrato por escrito, aunque, de nuevo, también lo es. Aquí los conceptos que cubre incluyen la fecha de inicio, el periodo de prueba, el horario laboral, la descripción del puesto, el lugar de trabajo, el salario básico y una cláusula de no competencia. En Francia, el contrato debe hacerse por escrito, y especificar información como las identidades de las partes, el lugar de labores, el tipo de trabajo o la descripción del puesto, los periodos de aviso, las fechas de pago y el horario laboral.

Aunque los requerimientos de los contratos laborales difieren de un país europeo a otro, un aspecto debe tenerse por cierto: cuando se trata de especificar la naturaleza de la relación de trabajo, la administración no puede tomar el trato justo a la ligera, sino más bien debe ser muy explícita respecto de cuál va a ser la naturaleza de la relación empresa-trabajador.



Desde un punto de vista práctico, deben tomarse medidas adicionales, y es frecuente que se tomen, para reducir la incertidumbre de los trabajadores que permanecen y encauzar sus preocupaciones. En ese sentido, el programa posterior al recorte que Duracell, Inc., instituyó brinda una ilustración. Después del recorte se dio a conocer un aviso sobre un programa de actividades que incluía lo siguiente: una junta con el equipo completo en las instalaciones; seguimiento inmediato, en el cual los trabajadores que permanecieron formaron grupos con los gerentes superiores, para expresarles sus preocupaciones y plantearles sus preguntas; y motivación a los supervisores para que se reunieran con frecuencia con sus subalternos, para estimular de manera informal una atmósfera de apertura. Otras compañías, como Diners Club, subsidiaria de Citicorp, utilizan encuestas de actitud para ayudar a la gerencia a vigilar cómo la situación posterior al recorte afecta el servicio al cliente con los empleados que quedan.<sup>60</sup>

Resulta irónico que, a pesar del énfasis actual en el *capital humano*, si algo va en aumento, son la suspensión de la relación laboral (incluyendo paros técnicos) y los recortes. En Estados Unidos, por ejemplo, en un lapso de 10 años las suspensiones alcanzaron a un máximo de casi 690,000 personas en 1998, y a casi 440,000 tan sólo en los primeros siete meses de 1999. Cifras como las anteriores impulsan a los expertos a sugerir que se consideren alternativas para reducir los ceses de trabajadores. Tales recomendaciones incluyen: convocar a voluntarios a quienes les interese trabajar menos horas o tiempo parcial; usar la amortización de puestos; instaurar planes de retiro voluntario anticipado; y establecer contactos con firmas locales para buscar reubicaciones temporales o permanentes.<sup>61</sup>

## Jubilación

Para muchos trabajadores la **jubilación** es agrisadable, ya que, por un lado, queda libre de los compromisos diarios de su actividad laboral; pero, por otro lado, se siente un poco a la deriva como resultado de no tener un trabajo formal que desempeñar. Por ello, en una encuesta cerca del 30 por ciento de las empresas indicaron que ofrecían **asesoría formal previa a la jubilación**, con el objetivo de facilitar la transición hacia esta fase de la vida. Las prácticas más comunes previas a la jubilación eran:

*Explicar las prestaciones del Seguro Social (lo reportó el 97 por ciento de quienes contaban con programas de asesoría previa al retiro)*

*Asesoría sobre la administración del tiempo libre (86 por ciento)*

*Asesoría financiera y de inversiones (84 por ciento)*

*Asesoría sobre la salud (82 por ciento)*

*Asesoría psicológica (35 por ciento)*

*Asesoría para seguir una segunda carrera fuera de la compañía (31 por ciento)*

*Asesoría para llevar una segunda carrera dentro de la compañía (4 por ciento)*

El 64 por ciento de las organizaciones que no tenían programas de asesoría previa a la jubilación creía que éstos sí eran necesarios, y la mayoría señaló que sus compañías tenían planes para desarrollarlos durante los próximos dos o tres años.

Otra tendencia importante es garantizar a los trabajadores un empleo de tiempo parcial como alternativa a la jubilación absoluta. Varias encuestas recientes, aplicadas a obreros y a empleados administrativos, demostraron que a cerca de la mitad de todos los individuos mayores de 55 años les gustaría seguir trabajando tiempo parcial después de su jubilación.<sup>62</sup>



## Resumen

1. Las organizaciones ofrecen a sus trabajadores vehículos a través de los cuales expresan sus opiniones y sus preocupaciones. Por ejemplo, en Toyota una línea telefónica directa brinda al personal un cauce anónimo para expresar sus opiniones respecto de la alta dirección. Compañías como IBM y FedEx realizan encuestas de opinión periódicos y anónimos.
2. Los programas de trato justo garantizado, como el de FedEx, ayudan a asegurar que las quejas se manejen en forma justa y abierta. Algunas medidas incluyen la revisión de la administración, las quejas ante directivos y la revisión de la apelación ejecutiva.
3. Un proceso disciplinario limpio y justo se basa en tres prerequisites: normas y reglamento, un sistema progresivo de sanciones y un proceso de apelación. Es importante contar con cierto número de lineamientos para la disciplina, como el hecho de que ésta debe concordar con la forma en que la administración responde a incidentes similares; que la administración tiene que investigar adecuadamente el asunto antes de imponer la disciplina; y que los gerentes no deben vulnerar la dignidad del subalterno.
4. El objetivo básico de la disciplina sin sanción es obtener la aceptación de un empleado de las normas, reduciendo la naturaleza punitiva de la disciplina misma. En específico, se concede al trabajador un día con goce de sueldo para que reflexione sobre su infracción antes de que se tomen medidas disciplinarias para la sanción.
5. Parte importante de la función de cualquier supervisor consiste en administrar los despidos. Entre las razones para el despido se encuentran el desempeño insatisfactorio, la conducta inadecuada, la falta de calificación para el puesto, el cambio en los requerimientos del mismo y la insubordinación. No obstante, al despedir a uno o más trabajadores, recuerde que el despido injustificado como política se ha debilitado a causa de las restricciones que existen en la legislación laboral. Además, se debe tener mucho cuidado para evitar llegar a los tribunales por despidos injustificados.
6. Despedir a un empleado siempre resulta difícil, y la entrevista de terminación debe manejarse en forma conveniente. En específico, planea la entrevista con cuidado (por ejemplo, a principios de semana), vaya al grano, describa la situación y después escuche hasta que la persona haya expresado sus sentimientos. Luego, analice el pago de la liquidación e identifique el siguiente paso.
7. Las renunciaciones que no son voluntarias, como los paros técnicos, la suspensión de la relación laboral y la jubilación, ocurren todo el tiempo.
8. Las acciones disciplinarias son una importante fuente de quejas. La disciplina debe basarse en normas y seguir un sistema progresivo de sanciones. Se recomienda permitir un proceso de apelación.

## Conceptos clave

**asesoría para la colocación  
externa  
asesoría previa a la  
jubilación  
despido  
despido injustificado**

**disciplina  
encuestas de opinión  
entrevista de salida  
entrevista para ejercer el  
despido  
insubordinación**

**paro técnico  
programas de arriba-abajo  
recorte de personal  
renuncia voluntaria  
trato justo garantizado**

## Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Explique la función de la comunicación en dos sentidos y del trato justo garantizado para estimular la iniciativa del trabajador.
2. Describa algunas técnicas específicas que usaría para estimular la comunicación de arriba-abajo en una organización.
3. Mencione las semejanzas y las diferencias entre un programa de trato justo garantizado, como el de FedEx, y un procedimiento común de queja sindical.
4. Explique cómo aseguraría la justicia en la aplicación de la disciplina; en particular analice sus requisitos, sus lineamientos y su enfoque sin castigo.
5. ¿Por qué en un entorno combativo resulta importante manejar las quejas en forma adecuada?
6. ¿Qué técnicas usaría como alternativas para la disciplina tradicional? ¿Qué aportan dichas técnicas a la *justicia organizacional*? ¿Por qué piensa que son importantes alternativas como éstas, dadas las necesidades de trabajadores altamente motivados que actualmente tiene la industria?
7. Trabajando de manera individual o en equipo, entreviste a gerentes o administradores en su empresa o universidad, con la finalidad de determinar hasta qué grado se manifiesta la comunicación en dos sentidos, y los tipos de programas específicos (como *¡Di lo que piensas!*) que se usan. ¿Los administradores creen que son eficaces? ¿Qué piensan los trabajadores (o miembros del personal docente) de los programas, si es que se utilizan en la empresa o universidad?
8. Trabajando de manera individual o en equipo, obtenga copias del reglamento del estudiante de su universidad y determine hasta qué punto existe un proceso formal, mediante el cual los estudiantes ventilen sus quejas. ¿Piensa usted que el proceso es eficaz? Con base en su contacto con otros estudiantes, ¿ha sido un proceso eficaz para tratar las quejas?
9. Trabajando de manera individual o en equipo, determine la naturaleza del proceso de disciplina en su escuela. ¿Cree que sea eficaz? Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿recomendaría usted alguna modificación al proceso de disciplina para los estudiantes?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

---

### Estudio de caso: la inseguridad laboral en IBM

Por más de 50 años se reconoció a IBM por sus políticas de seguridad laboral. Durante todos esos años, nunca hizo recortes de personal, ni siquiera cuando la compañía experimentaba cambios bruscos. Por ejemplo, a finales de las décadas de 1970 y 1980, IBM tuvo que cerrar sus plantas y su división de manufactura de tarjetas perforadas; sin embargo, a los miles de trabajadores que laboraban en ellas se les dio la oportunidad de ubicarse en puestos comparables en otras divisiones de IBM.

Por desgracia, la política de empleo pleno de IBM se esfumó rápidamente cuando su participación en el mercado de la industria de la informática se desplomó en la década de 1980: tanto sus ingresos por ventas como sus utilidades comenzaron a disminuir. Hacia 1991, fue evidente la necesidad de una reestructuración drástica. Por lo tanto, la empresa aceleró sus esfuerzos por reducir su plantilla laboral, instituyendo diversos planes de jubilación anticipada, y de incentivos con la finalidad de motivar a sus trabajadores para dejar IBM de manera voluntaria. Se plantearon algunos esquemas ingeniosos, como subcontratar ciertas operaciones a grupos de empleados que dejaban IBM y se convertían en consultores independientes, realizando tareas muy parecidas a las que tenían cuando laboraban dentro de la empresa. No obstante, hacia 1992, aún tenía que recortarse a cerca de 40,000 trabajadores más, y para 1993 era evidente que tenía que descartarse la política de empleo pleno, tan apreciada por IBM. Por vez primera, IBM comenzó a despedir gente y al final tuvieron que salir varias decenas de miles de empleados más, iniciando con cerca de 300 de las oficinas centrales de la empresa en Armonk, Nueva York.

## Preguntas

1. ¿Qué es lo que piensa del hecho que una compañía como IBM pueda tener alta seguridad laboral, pero aun perder participación en el mercado, ventas y rentabilidad? En otras palabras, ¿por qué piensa que la seguridad laboral no se tradujo en el éxito de una corporación como IBM?
2. ¿Qué clase de medidas cree que IBM pudo tomar con el objetivo de evitar los despidos? Si no cree que dichas medidas fueran factibles, explique por qué.
3. Dada la experiencia de IBM para evitar los despidos, ¿cuáles serían las implicaciones para otras empresas que consideren adoptar políticas similares?

## Ejercicio vivencial

**Propósito:** Este ejercicio tiene como finalidad darle alguna experiencia en el análisis y manejo de una queja real.

**Conocimientos necesarios:** Los estudiantes deben estar ampliamente familiarizados con el siguiente caso, *El lote equivocado*. Sin embargo, *no lea las secciones Premio ni Análisis hasta después de que los equipos hayan terminado sus deliberaciones*.

**Cómo realizar el ejercicio/instrucciones:** Divida al grupo en equipos de cuatro o cinco estudiantes. Cada equipo deberá asumir el punto de vista de un árbitro y disponerse a estudiar el caso. Será necesario que tomen una decisión como árbitros. En ese momento, revise de nuevo el caso, pero por favor no lea la respuesta.

Cada grupo debe responder las preguntas que siguen:

1. Si usted fuera el árbitro, ¿cuál sería su decisión? ¿Por qué?
2. ¿Cree que al apelar a su experiencia en este arbitraje, las partes se inclinarán más o menos a resolver las quejas por sí mismas sin recurrir al arbitraje?

## El lote equivocado

**Hechos:** Una trabajadora del departamento de computación cometió un error en la entrada y equivocó una corrida entera de informes computacionales. Los esfuerzos para rectificar la situación generaron un segundo grupo de corridas de informes erróneos. Como resultado de la serie de errores, la empleada incurrió en costos adicionales de \$2,400 dólares, más un fin de semana de tiempo extra de otros trabajadores del departamento de cómputo. La administración suspendió a la empleada por tres días a causa de su negligencia y también revocó un ascenso que ya se había autorizado previamente.

Al protestar por las medidas disciplinarias, la empleada señaló que ella intentó corregir el error durante los instantes iniciales de la corrida, notificándole al gerente de operaciones de cómputo. Al sostener que la cadena resultante de errores pudo evitarse si el gerente hubiera atendido el reporte y detenido la corrida inicial, la empleada afirmaba que había sido tratada injustamente debido a que al gerente no se le aplicó ninguna medida disciplinaria, aun cuando él contribuyó con el problema, mientras que a ella se le castigaba con severidad. Aun más, al mencionar su *impecable* registro de trabajo y los reconocimientos de la administración como una *empleada modelo*, ella insistía en que la negación del ascenso que se le había aprobado con anticipación era una medida injusta y excesiva.

*(Por favor, no lea más allá de este punto hasta que haya terminado el ejercicio vivencial.)*

**Premio:** El árbitro mantiene la suspensión de tres días; aunque decide que el ascenso debe restaurarse.

**Análisis:** “No hay duda”, afirma el árbitro, de que el acto negligente de la empleada “puso en marcha la secuencia de eventos que terminó en las corridas de dos conjuntos completos de informes que reflejaban información errónea. Al insistir en que la administración incurrió en un costo sustancial debido al error, el árbitro cita el testimonio *incontrovertible* de que anteriormente la gerencia, por lo general, impuso suspensiones de tres días por infracciones similares. Así, el árbitro decide que la administración actuó con causa justificada al aplicar una sanción imparcial por la negligencia.

Al analizar la negación del ascenso ya aprobado, el árbitro señala que dicha acción debería verse *con la misma luz que una remoción por motivos disciplinarios*. En tales casos, observa el árbitro, la decisión de la administración se basa normalmente en un mecanismo de comportamiento insatisfactorio, en la incompetencia en el desempeño del trabajador o en razones parecidas. Al señalar que la administración nunca antes había anulado un ascenso como parte de una acción disciplinaria, el árbitro afirma que, en este caso, por aplicar la negación del ascenso la administración varió de manera significativa su política de disciplina respecto de la práctica anterior. Debido a que esta acción no era imparcial por parte de la gerencia, el árbitro sentencia que el ascenso debe restablecerse.

## NAVEGUE POR LA WEB

---



Para los ejercicios en Internet, actualizaciones al material de este capítulo, y más, visite el sitio Web de Dessler en

[www.peasoneducacion.net/dessler](http://www.peasoneducacion.net/dessler)

## NOTAS

---

1. "The Quiet American", *The Economist* (8 de noviembre de 1997): 76.
2. *Ibid.*, p. 76
3. W. Chan Kim y Rene Mauborgne, "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1997): 65-66.
4. Daniel Skarlicki y Gary Latham, "Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 2 (1996): 161-169.
5. Marshall Schminke *et al.*, "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 2 (2000): 204-304.
6. Michelle Donovan *et al.*, "The Perceptions of Their Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 5 (1998): pp. 683-692.
7. Rudy Yandrick, "Lurking in the Shadows", *HRMagazine* (octubre de 1999): pp. 61-68.
8. Bennett Tepper, "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43, núm. 2 (2000): 178-190.
9. Kim y Mauborgne, "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", pp. 65-75.
10. Gary Dessler, *Winning Commitment: How Top Companies Get and Keep Employee Commitment* (Nueva York: McGraw Hill, 1993), pp. 37-52.
11. Arthur Sloane y Fred Witney, *Labor Relations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977), pp. 229-231.
12. Reed Richardson, *Collective Bargaining* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977), p. 184.
13. Véase, por ejemplo, Clyde Summers, "Protecting All Employees Against Unjust Dismissal", *Harvard Business Review* 58 (enero/febrero de 1980): 132-139; y George Bohlander y Harold White, "Building Bridges: Non-Union Employee Grievance Systems", *Personnel* (julio de 1988): 62-66.
14. Walter Baer, *Grievance Handling: 101 Guides for Supervisors* (Nueva York: American Management Association, 1970).
15. Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know* (Nueva York: McGraw-Hill, 1974), p. 308; véase también Paul Falcone, "The Fundamentals of Progressive Discipline", *HRMagazine* (febrero de 1997): 90-92.

16. Para un ejemplo de un proceso de apelación y revisión por los pares, véase Dawn Anfusio, "Coors Taps Employment Judgement", *Personnel Journal* (febrero de 1994): 50-59.
17. George Bohlander, "Why Arbitrators Overturn Managers in Employee Suspension and Discharge Cases", *Journal of Collective Negotiations* 23, núm. 1 (1994): 76-77.
18. *Ibid.*, p. 82.
19. *Ibid.*, p. 82. Véase también Ahman Karim, "Arbitration Considerations in Modifying Discharge Decisions in the Public Sector", *Journal of Collective Negotiations* 22, núm. 3 (1993): 245-251; y 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): 251-278.
20. Commerce Clearing House, "One Thing Unions Offer Is Fair Discipline—But Management Can Offer That Too", *Ideas and Trends in Personnel* (3 de septiembre de 1982): 168. Véase también Brian Klass y Daniel Feldman, "The Impact of Appeal System Structure on Disciplinary Decisions", *Personnel Psychology* 47, núm. 1 (primavera de 1994): 91-108.
21. Commerce Clearing House, "Non-Union Employees, NLRB Rules, Have the Right to Help During Questioning by Management", *Ideas and Trends in Personnel*, (6 de agosto de 1982): 151.
22. Con base en George Odiorne, *How Managers Make Things Happen* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1961), pp. 132-143; véase también Bittel, *What Every Supervisor Should Know*, pp. 285-298. Véase también Cinthia Fukami y David Hopkins, "The Role of Situational Factors in Disciplinary Judgments", *Journal of Organizational Behavior* 14, núm. 7 (diciembre de 1993): 665-676.
23. Los análisis de la disciplina sin sanción se basan en David Campbell *et al.*, "Discipline Without Punishment—At Last", *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1995): 162-178; Gene Milbourne, Jr., "The Case Against Employee Punishment", *Management Solutions* (noviembre de 1986): 40-45; Mark Sherman y Al Lucia, "Positive Discipline and Labor Arbitration", *Arbitration Journal* 47, núm. 2 (junio de 1992): 56-58; Michel Moore, Victor Nichol y Patrick McHugh, "No-Fault Programs: A Way to Cut Absenteeism", *Employment Relations Today* (invierno de 1992/1993): 425-432; y "'Positive Discipline' Replaces Punishment", *BNA Bulletin to Management* (27 de abril de 1995): 136.
24. "Electronic Monitoring and Surveillance", *BNA Bulletin to Management* (19 de junio de 1997): 196-197.
25. Larry Armstrong, "Someone to Watch Over You", *Business Week* (10 de julio de 2000): 189.
26. "Surveillance of Employees", *BNA Bulletin to Management* (25 de abril de 1996): 136.
27. "Telephone and Electronic Monitoring: A Special Report on the Issues and the Law", *BNA Bulletin to Management* (3 de abril de 1997): 2.
28. "Curbing the Risks of E-mail Use", *BNA Bulletin to Management* (10 de abril de 1997): 120.
29. *Vega-Rodriguez vs. Puerto Rico Telephone Company*. CAL, #962061,4/8/97, analizado en "Video Surveillance Withstands Privacy Challenge", *BNA Bulletin to Management* (17 de abril de 1998): 121.
30. "Secret Videotaping Leads to \$200,000 Settlement", *BNA Bulletin to Management* (22 de enero de 1998): 17.
31. Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (Nueva York: McGraw-Hill, 1982), 65.3-65.5.
32. *Ibid.*, p. 65.3
33. Andrea Poe, "Make Foresight 20/20", *HRMagazine* (20 de febrero de 2000): 74-80.
34. *Ibid.*, p. 65.4.
35. Connie Wanderg *et al.*, "Perceived Fairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off: A Longitudinal Study", *Personnel Psychology* 52 (1999): 59-84.
36. "Fairness to Employees Can Stave Off Litigation", *BNA Bulletin to Management* (27 de noviembre de 1997): 377.

37. Sin embargo, obsérvese que con las sentencias recientes de los tribunales, al menos una corte de apelaciones estadounidense (para el Séptimo Circuito) sostuvo que los manuales de los trabajadores distribuidos a trabajadores de largo plazo, antes de que las empresas comenzaran a enmendarlos con leyendas de *no es un contrato* y *por voluntad del empleado* para desalentar demandas, todavía se consideran en los tribunales como contratos con dichos trabajadores. Fue el caso *Robinson vs. Ada S. McKinley Community Services, Inc.*, 19F.3d 359 (7o. Cir. 1994); véase Kenneth Jenero, "Employers Beware: You May Be Bound By the Terms of Your Old Employee Handbooks", *Employee Relations Law Journal* 20, núm. 2 (otoño de 1994): 299-312.
38. Kenneth Sovereign, *Personnel Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999), p. 185.
39. "One More Heart Risk: Firing Employees", *The Miami Herald* (20 de marzo de 1998): C1, C7.
40. Con base en James Coil, III, y Charles Rice, "Three Steps to Creating Effective Employee Releases", *Employment Relations Today* (primavera de 1994): 91-94.
41. 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): 323-326; y Sylvia Milne, "The Termination Interview", *Canadian Manager* (primavera de 1994): 15-16. Permanece el debate sobre cuál es "el mejor día de la semana" para despedir a un trabajador. Algunos dicen que el viernes para dar al trabajador unos días para *enfriarse*; otros sugieren que a mitad de la semana, con la finalidad de "que los trabajadores que permanecen en el departamento, o en el grupo de trabajo inmediato, tengan algo de tiempo para procesar el cambio, y hablar entre sí para aclararlo". Véase Jeffrey Connor, "Disarming Terminated Employees", *HRMagazine* (enero de 2000): 113-114.
42. Morin y York, *Outplacement Techniques*, p. 117. Véase también Sonny Weide, "When You Terminate an Employee", *Employment Relations Today* (agosto de 1994): 287-293.
43. Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel* (9 de julio de 1982): 132-146.
44. Paul Brada, "Before You Go...", *HRMagazine* (diciembre de 1998): 89-102.
45. Joseph Zarandona y Michael Camuso, "A Study of Exit Interviews: Does the Last Word Count?", *Personnel* 62, núm. 3 (marzo de 1981): 47-48.
46. Jim Meade, "Boost Careers and Succession Planning", *HRMagazine* (octubre de 2000): 175-178.
47. "Career Guidance Steers Workers Away From Early Exits", *BNA Bulletin to Management* (7 de septiembre de 2000): 287.
48. Daniel Feldman, "Toxic Mentor or Toxic Protégés? A Critical Reexamination of Dysfunctional Mentoring", *Human Resource Management Review* 9, núm. 3 (1999): 247-278.
49. Belle Rose Ragins y John Cotton, "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships", *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 4 (1999): 529-550. Esta sección se basa en Gary Dessler, *Human Resource Management* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1997), pp. 392-401.
50. Richard Chanick, "Career Growth for Baby Boomers", *Personnel Journal* 71, núm. 1 (enero de 1992): 40-46.
51. 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): 86-101.
52. Gina Imperato, "Get Your Career in Site", *Fast Company* (marzo de 2000): 318-334.
53. "Read This Before You Put a Resume Online", *Fortune* (24 de mayo de 1999): 290-291.
54. Tomado de Commerce Clearing House, *Ideas and Trends* (9 de agosto de 1988): 133. Véase también Bureau of National Affairs, "Plant Closing Notification Rules: A Compliance Guide", *Bulletin to Management* (18 de mayo de 1989); y Nancy Ryan, "Complying with the Worker Adjustment and Retraining Notification Act (WARNACT)", *Employee Relations Law Journal* 18, núm. 1 (verano de 1993): 169-176.



55. Véase, por ejemplo, "Mass Layoffs, Third Quarter, 1996", *BNA Bulletin to Management* (17 de abril de 1997): 124-125.
56. Eric Greenberg, "Upswing in Downsizings to Continue", *Management Review* (febrero de 1993): 5.
57. Véase, por ejemplo, "Downsizing: Working Through the Pain", *BNA Bulletin to Management* (6 de junio de 1996): 184; y Jennifer Laabs, "Create Job Orders, Not Pink Slips", *Personnel Journal* (junio de 1996): 97-99.
58. Véase, por ejemplo, "Cushioning the Blow of Layoffs", *BNA Bulletin to Management* (3 de julio de 1997): 216; y "Levi Strauss Cushions Blow of Plant Closings", *BNA Bulletin to Management* (20 de noviembre de 1997): 370.
59. Alan Chesters, "Employment Contracts—In Writing or Not?", *Global Workforce* (abril de 1997): 12-13.
60. Les Feldman, "Duracell's First Aid for Downsizing Survivors", *Personnel Journal* (agosto de 1989): 94; James Emshoff, "How to Increase Employee Loyalty While You Downsize", *Business Horizons* (marzo/abril de 1994): 49-57.
61. Marlene Piturro, "Alternatives to Downsizing", *Management Review* (octubre de 1999): 37-42; véase también "Companies Rang in New York with More Mass Layoffs", *BNA Bulletin to Management* (19 de agosto de 1999): 261.
62. "Preretirement Education Programs", *Personnel* 59 (mayo/junio de 1982): 47. Para un estudio de por qué es importante que los trabajadores jubilados promuevan aspectos de sus vidas junto con sus carreras, véase Daniel Halloran, "The Retirement Identity Crisis—and How to Beat It", *Personnel Journal* 64 (mayo de 1985): 38-40. Para un ejemplo de programa que busca capacitar a los trabajadores cercanos a la jubilación, para prepararse en los aspectos financieros de su retiro, véase, por ejemplo, Silvia Odenwald, "Pre-Retirement Training Gathers Steam", *Training and Development Journal* 40, núm. 2 (febrero de 1986): 62-63; "Pay Policies", *BNA Bulletin to Management* (29 de marzo de 1990): 103; y Maureen Minehan, "The Aging og America Will Increase Elder Care Responsibilities", *HRMagazine* 42, núm. 7 (julio de 1997): 184.



## Cuidado de la seguridad y la salud

Seguridad y salud del personal:  
Introducción  
¿Qué ocasiona los accidentes?  
Cómo prevenir los accidentes  
Salud del personal: problemas y soluciones

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

*Analizar* la OSHA y su manera de funcionar.

*Describir* la función del supervisor en cuanto a la seguridad.

*Explicar* en detalle las tres causas básicas de los accidentes.

*Explicar* cómo prevenir accidentes en el lugar de trabajo.

*Analizar* los principales problemas de salud en el trabajo y cómo solucionarlos.

### INTRODUCCIÓN

En un caso cuya sentencia se apeló en el 7o. Circuito (que abarca Illinois, Indiana y Wisconsin), un trabajador cayó y murió después de pisar una plataforma de emergencia contra incendios que estaba corroída.<sup>1</sup> La Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (Occupational Safety and Health Administration, OSHA) acusó a la empresa de delitos que violaban un estándar federal que exigía salidas de emergencia y contra incendios adecuadas. El jurado federal que llevó el caso por primera vez halló culpable a la compañía en el supuesto de que debió estar al tanto de las condiciones inseguras del lugar. Sin embargo, posteriormente, la Corte de Apelaciones del 7o. Circuito revirtió el fallo, y manifestó que el jurado, para declarar culpable a la empresa, habría tenido que demostrar que en realidad ésta sí sabía que la vía de escape contra incendios estaba corroída. No obstante, más allá de los tecnicismos legales, algo resultó muy cierto: un trabajador perdió la vida debido a una falla de seguridad en el trabajo.

En la historia de México es posible encontrar tristes y negros episodios de errores que llevaron a la pérdida de vidas humanas y de bienes materiales; como ejemplo se menciona lo sucedido en San Juan Ixhuatepec, Estado de México, el 19 de noviembre de 1984, cuando, por descuidos, omisiones y desinterés, una explosión de gas terminó con la vida de cientos de personas, tanto trabajadores de la planta de almacenaje de una gasera como de la población vecina. Las investigaciones nunca aclararon en realidad quién fue responsable del accidente, aunque sí quedó asentada la falta de responsabilidad de esa empresa gasera.

## SEGURIDAD Y SALUD DEL PERSONAL: INTRODUCCIÓN

---

Por qué son importantes la seguridad y la salud del personal

Resulta fundamental ofrecer un ambiente de trabajo seguro y libre de accidentes por diversas razones, una de las cuales es la naturaleza sorprendente y fluctuante de la seguridad y de las cifras de accidentes relacionados con el trabajo. En un año reciente, en Estados Unidos ocurrieron más de 6,100 muertes, y 6.7 millones de lesiones y enfermedades no mortales, ocasionadas por accidentes de trabajo —cerca de 8.4 casos anuales por cada 100 trabajadores de tiempo completo—. <sup>2</sup> Muchos expertos en seguridad creen que tales cifras subestiman en gran medida el número real de lesiones y enfermedades en el espacio laboral. Un estudio afirma que, en realidad, cada año los trabajadores sufren aproximadamente 13.2 millones de lesiones no mortales y 862,200 enfermedades, con un costo total de \$171 mil millones de dólares durante el mismo periodo. <sup>3</sup> Se afirma que además muchas lesiones y accidentes simplemente no se informan.

Pero incluso cifras como las anteriores no cuentan la historia completa. No reflejan el sufrimiento humano que padecen los trabajadores y sus familias. <sup>4</sup> No muestran el hecho de que las tasas de incidentes varían en cada industria, desde un alto 9.7 en la manufactura, hasta un bajo 1.9 en servicios como finanzas, seguros y bienes raíces. <sup>5</sup> Tampoco consideran las implicaciones legales de no ofrecer un lugar de trabajo seguro, que serían muy importantes de acuerdo con el Acta de la Seguridad y la Salud Ocupacionales, entre otras leyes.

En México, por ejemplo, las cifras no reflejan lo preocupante que puede ser el asunto. Durante 2002, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social informó que hubo 302,970 accidentes de trabajo en todo el país, lo cual representó una tasa de 2.5 accidentes de trabajo por cada 100 trabajadores. De esos accidentes, 13,084 resultaron en incapacidades totales y permanentes, lo cual indica una tasa de 43.21 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 representan 3.7 enfermedades de este tipo por cada 10,000 trabajadores; de estas enfermedades, 6,220 resultaron ser incapacidades permanentes. En total, 19,304 trabajadores dejaron de pertenecer a la población económicamente activa por descuido y falta de prevención. Otras cifras señalan que 1,049 personas murieron por accidentes de trabajo, lo cual representa 8.7 por cada 100,000 trabajadores.

Obligaciones de la administración respecto de las legislación laboral

El **Acta de la Seguridad y la Salud Ocupacionales** <sup>6</sup> fue aprobada por el Congreso de Estados Unidos en 1970 “para asegurar, en lo posible, que cada hombre y mujer trabajadores de la nación tengan condiciones laborales seguras y saludables, así como para que se preserven nuestros recursos humanos”. Los únicos empleadores que no se incluyen en el acta son los individuos autoempleados, las granjas donde sólo laboran parientes cercanos de la

En 1994, con la firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, los países miembros acordaron signar un acuerdo sobre cooperación laboral para América del Norte, cuyos objetivos son los siguientes:

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: seguridad e higiene en el trabajo y al trabajo de menores.

**FIGURA 9.1** Acuerdo sobre cooperación laboral de América del Norte: México-Estados Unidos-Canadá

familia del empleador, y ciertos lugares de trabajo que ya están protegidos por otras instituciones gubernamentales u otros estatutos. Los organismos públicos están cubiertos por el acta, aunque algunas disposiciones de ésta no se aplican a los gobiernos estatales o locales en su función de empleadores.

Por disposición del acta, dentro del Departamento del Trabajo se creó la **Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (OSHA)**. El propósito fundamental de la OSHA consiste en administrar el acta, y establecer y hacer que se cumplan los estándares de seguridad y salud que se aplican a casi todos los trabajadores de Estados Unidos. Los estándares se refuerzan a través del Departamento del Trabajo; la OSHA tiene inspectores que trabajan fuera de las oficinas, por todo el país, para garantizar el cumplimiento de la legislación en la materia.

**Estándares de la OSHA** La OSHA funciona apelando al estándar general de que todo empleador: debe ofrecer a sus trabajadores empleo y un sitio laboral libre de riesgos evidentes que ocasionen, o puedan ocasionar, la muerte o daño físico severo a sus trabajadores.

Para cumplir con su misión, la OSHA es responsable de promulgar estándares legalmente obligatorios, los cuales están contenidos en cinco volúmenes que cubren estándares generales por industria, marítimos, de construcción, y otros reglamentos y procedimientos, así como un manual de operaciones de campo. Los estándares son muy completos y cubren con gran detalle casi todo riesgo factible. Por ejemplo, en la figura 9.2 se muestra un fragmento de los estándares que rigen las barandillas para los andamios.

Sin embargo, por más extensos que resulten los estándares, muchas personas creen que no son suficientes. Algunos expertos señalan, por ejemplo, que los límites de exposición

En todos los lados abiertos sobre todos los andamios, a más de 3 metros sobre el nivel del piso, deben instalarse barandillas de no menos de 5 cm × 10 cm o su equivalente, y no menores de 1 metro ni mayores de 1.10 metros de altura, con un medio riel, si se requiere, de madera o su equivalente, de 2.5 cm × 10 cm, y dejar un espacio de 10 cm de altura, mínimo, para la punta de los zapatos [o pies]. Debe instalarse una malla de alambre de acuerdo con el párrafo (a)(17) de esta sección.

**FIGURA 9.2** Ejemplo de los estándares de la OSHA

*FUENTE:* General Industry Standards and Interpretations, Departamento del Trabajo de Estados Unidos, OSHA [volumen 1: revisado en 1989, sección 1910.28(b) (15)], p. 67.

permisibles que enuncia la OSHA, para cerca de 500 sustancias químicas, son obsoletos, ya que aun estando dentro de los límites, los trabajadores expuestos quizá sufrirían efectos nocivos en su salud.<sup>7</sup>

**Procedimientos de la OSHA para llevar registros** Las organizaciones que tengan 11 o más trabajadores deben mantener registros sobre las lesiones y enfermedades ocupacionales, e informar respecto de ambos. Tienen que reportarse todas las enfermedades ocupacionales.<sup>8</sup> En forma similar, también deben reportarse la mayoría de las lesiones ocupacionales, en específico aquellas que lleven a un tratamiento médico (distinto de los primeros auxilios), pérdida de la conciencia, incapacidad para el trabajo (uno o más días laborales perdidos), restricción para moverse o trasladarse a otro puesto.<sup>9</sup> En la figura 9.3 se presenta una forma que se utiliza para informar de lesiones o enfermedades ocupacionales.

**Inspecciones y citatorios** El cumplimiento de los estándares de la OSHA se verifica mediante inspecciones y (si fuera necesario) citatorios. Sin embargo, la OSHA no puede llevar a cabo inspecciones espontáneas sin el consentimiento de la empresa. Aun así, está facultada una inspección después de lograr una orden autorizada por un juez o su equivalente.<sup>10</sup>

Al igual que muchas instituciones gubernamentales, la OSHA tiene una amplia gama de responsabilidades, aunque sus fondos son relativamente insuficientes para lograr sus objetivos. Como resultado, en años recientes, ha tratado de estimular programas de seguridad cooperativos, en vez de sólo depender de inspecciones y citatorios.<sup>11</sup> Por ejemplo, en su Programa de Acuerdo Cooperativo se elige a un número específico de trabajadores en una entidad, y después se les envían avisos para solicitarles que colaboren con la OSHA, en el desarrollo de planes voluntarios para encauzar los problemas de seguridad y salud en el lugar de trabajo.<sup>12</sup>

No obstante dichos esfuerzos, la OSHA, por supuesto, realiza inspecciones frecuentes y tiene una lista de inspecciones prioritarias. Las situaciones de peligro inminente tienen la máxima prioridad, es decir, aquellas condiciones donde es probable que exista un peligro que provoque de inmediato la muerte o daños físicos severos. La segunda prioridad son las catástrofes, desgracias personales y accidentes que ya ocurrieron. (Dichas situaciones deben informarse a la OSHA dentro de las siguientes 48 horas.) La tercera prioridad son las quejas válidas de los trabajadores por la violación que se reporte de los estándares. La siguiente prioridad son las inspecciones periódicas dirigidas en especial a industrias, ocupaciones o sustancias de alto riesgo. Finalmente, las inspecciones aleatorias y reinspecciones tienen, por lo general, la última prioridad. La mayor parte de inspecciones son resultado de las quejas de los trabajadores.

Los inspectores de la OSHA investigan violaciones de todo tipo; sin embargo, parece que algunos rubros potencialmente riesgosos —como los andamios y la protección contra caídas— llaman más su atención. La figura 9.4 muestra las 10 áreas de violación más frecuentes inspeccionadas por la OSHA.<sup>13</sup>

La OSHA ya no responde a cada queja de los trabajadores con una inspección;<sup>14</sup> con el sistema de prioridades, realiza una inspección dentro de las 24 horas siguientes, si la queja implica un peligro grave, y dentro de los tres días laborales posteriores cuando existe un riesgo contingente. Para una queja que no se considera grave, interpuesta por escrito, de un trabajador o de un sindicato la OSHA responde dentro de los 20 días laborales que siguen. Otras quejas no graves se manejan escribiendo a la administración y solicitando una acción correctiva.

### Registro complementario de lesiones y enfermedades ocupacionales

#### EMPRESA

1. Nombre \_\_\_\_\_
2. Dirección postal \_\_\_\_\_  
(Calle y núm.) (Ciudad o poblado) (Estado)
3. Localización, si fuera diferente de la dirección postal \_\_\_\_\_

#### EMPLEADO LESIONADO O ENFERMO

4. Nombre \_\_\_\_\_ Seguro social núm. \_\_\_\_\_  
(Nombre) (Apellido paterno) (Apellido materno)
5. Dirección particular \_\_\_\_\_  
(Calle y núm.) (Ciudad o poblado) (Estado)
6. Edad \_\_\_\_\_ 7. Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_ (Marque uno)
8. Ocupación \_\_\_\_\_  
(Escriba el nombre del puesto regular, no la actividad específica que desarrollaba en el momento de la lesión.)
9. Departamento o área \_\_\_\_\_  
(Escriba el nombre del departamento o área donde normalmente labora la persona lesionada, aunque hubiera estado trabajando en otro departamento temporalmente en el momento de la lesión.)

#### ACCIDENTE O EXPOSICIÓN A ENFERMEDAD OCUPACIONAL

10. Lugar del accidente o exposición \_\_\_\_\_  
(Calle y núm.) (Ciudad o poblado) (Estado)

Si el accidente o exposición ocurrió en instalaciones de la empresa, proporcione la dirección de la planta o del establecimiento donde sucedió. No indique el departamento ni el área dentro de la planta o el establecimiento. Si el accidente ocurrió fuera de las instalaciones de la empresa en un domicilio identificable, escríbalo. Si ocurrió en una carretera pública o en cualquier otro sitio que no pueda identificarse con calle y número, por favor mencione, lo más preciso posible, las referencias que ubiquen el sitio donde ocurrió la lesión.

11. ¿El accidente o exposición ocurrió en las instalaciones de la empresa? \_\_\_\_\_ (Sí o No)
12. ¿Qué estaba haciendo el empleado cuando se lesionó? \_\_\_\_\_  
(Sea específico. Diga si estaba usando herramientas  
o equipos, o manipulando materiales; describa sus nombres y lo que hacía con ellos.)
13. ¿Cómo ocurrió el accidente? \_\_\_\_\_  
(Describa todos los sucesos que desembocaron en la lesión o en la enfermedad ocupacional.)

Diga qué y cómo pasó. Mencione por su nombre los objetos o las sustancias presentes y diga cómo intervinieron. Indique todos los detalles de todos los factores que llevaron o contribuyeron al accidente. Utilice más hojas si requiere más espacio.)

#### LESIÓN O ENFERMEDAD OCUPACIONAL

14. Describa la lesión o enfermedad con todo detalle e indique la parte del cuerpo que afectó \_\_\_\_\_  
(Por ejemplo, amputación del dedo)

índice derecho en la segunda coyuntura; fractura de costillas; envenenamiento por plomo; dermatitis de la mano izquierda, etcétera.)

15. Mencione el objeto o la sustancia que directamente lesionó al empleado. (Por ejemplo, la máquina o el objeto contra la que se golpeó o que lo golpeó; el gas o veneno que inhaló o lo ahogó; la sustancia química o la radiación que daño la piel; o en caso de desgarres, hernias, etc., la carga que estaba levantando, jalando, etcétera.)

16. Fecha de la lesión o del diagnóstico inicial de la enfermedad ocupacional \_\_\_\_\_  
(Fecha)

17. ¿El empleado murió? \_\_\_\_\_ (Sí o No)

#### OTROS

18. Nombre y dirección del médico \_\_\_\_\_
19. Si fue hospitalizado, nombre y dirección del hospital \_\_\_\_\_

Fecha del informe \_\_\_\_\_ Preparado por \_\_\_\_\_  
Cargo oficial \_\_\_\_\_

FIGURA 9.3 Forma para registrar lesiones y enfermedades del trabajo

Se espera que los inspectores busquen contravenciones de todo tipo, aunque las violaciones que la OSHA considera graves son las que los inspectores encuentran con mayor frecuencia. En el año fiscal de 1998, las 10 infracciones graves que se hallaron más a menudo estuvieron relacionadas con las siguientes áreas:

Nivel	Área	Núm. de violaciones graves
1	Andamios	5,539
2	Protección contra caídas	3,862
3	Comunicación peligrosa	3,274
4	Bloqueo eléctrico/etiquetado de seguridad	3,532
5	Protección en las máquinas	2,266
6	Prensa eléctrica	2,230
7	Energía mecánica	2,151
8	Electricidad	1,902
9	Excavación (construcción)	1,399
10	Protección de máquinas (ruedas abrasivas)	1,338

El bloqueo eléctrico/etiquetado de seguridad se refiere a reparaciones eléctricas, durante las cuales los interruptores de energía deben estar desactivados y con letreros de advertencia, para que la energía no se active mientras alguien repara el sistema. La comunicación para advertir riesgos significa el uso adecuado de los datos de materiales con placas de seguridad, en los productos químicos en el lugar de trabajo.

**FIGURA 9.4** Lista maestra de inspección de la OSHA

FUENTE: Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales de Estados Unidos.

Después de que el informe de la inspección se ha enviado a la oficina local de la OSHA, el director de área determina qué citatorios, si fuera el caso, deberán enviarse. Los **citatorios** informan a la empresa y a los trabajadores respecto de las regulaciones y los estándares que se violaron, y del tiempo establecido para corregir el problema.

Asimismo, la OSHA está facultada para imponer sanciones. En general, las calcula con base en la gravedad de la violación, y a menudo toma en consideración factores como el tamaño del negocio, la historia de acatamiento de las normas por parte de la empresa y la buena fe de la administración. Por lo general, las sanciones varían de \$5,000 a \$7,000 dólares por infracciones deliberadas o peligrosamente repetidas, aunque en la práctica las sanciones llegan a ser mucho mayores. Por ejemplo, en un arreglo negociado entre la OSHA y A.K. Steel, Inc., las violaciones deliberadas y peligrosas de las reglas de la OSHA, que ocasionaron una muerte y lesiones graves a dos trabajadores, llevaron a la OSHA a aplicar una sanción de un millón de dólares a la planta siderúrgica de la compañía ubicada en Middletown, Ohio.<sup>15</sup> En realidad, muchos casos se arreglan con la OSHA antes de que se presente un litigio, a través de lo que los juristas llaman *acuerdos extrajudiciales*. El citatorio y las sanciones acordadas se establecen de manera simultánea, luego de que la administración inició acuerdos negociados con la OSHA.<sup>16</sup>

En la práctica, la OSHA debe recibir una orden final de la independiente Comisión de Revisión de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (Occupational Safety and Health Review Commission, OSHRC) para obligar el cumplimiento de la sanción. Aunque a últimas fechas se ha acelerado el juicio de apelación, a una empresa que solicite un aviso de inconformidad puede llevarle varios años una apelación.<sup>17</sup>

En la actualidad, los inspectores y sus superiores no sólo buscan riesgos específicos, sino también evidencias de un enfoque incluyente. Los factores que contribuyen a dictaminar la culpabilidad de una empresa son, por ejemplo, los siguientes: carencia de un enfoque de seguridad sistemático; reuniones de seguridad esporádicas o irregulares; falta de aceptación de las recomendaciones de auditorías sobre seguridad; no dar seguimiento a las quejas de los trabajadores sobre seguridad; y no efectuar inspecciones a intervalos regulares del lugar de trabajo, mediante recorridos y autoinspecciones.<sup>18</sup>

Como es comprensible, algunas empresas perciben con cierta inquietud las inspecciones de la OSHA; las recomendaciones al respecto, sintetizadas en la figura 9.5 —como *verifique las credenciales del inspector y acompañe al inspector tomando notas detalladas*— ayudarán a que todo salga bien durante el proceso de inspección.<sup>19</sup>

**Derechos y deberes de las empresas y de los trabajadores** Tanto empresas como trabajadores poseen derechos y deberes a la luz del Acta de la Seguridad y la Salud Ocupacionales. Por ejemplo, la administración es responsable de ofrecer *un sitio de trabajo libre de riesgos evidentes*, de cumplir con los estándares obligatorios de la OSHA y de examinar las condiciones laborales para asegurarse de que cumplen con las normas aplicables.

Los trabajadores también tienen derechos y responsabilidades, aunque no pueden ser citados por violar estas últimas; es decir, son responsables de cumplir con todos los estándares aplicables de la OSHA, de obedecer las normas y regulaciones sobre seguridad y salud para todas las empresas, y de reportar las condiciones de riesgo al supervisor. Los trabajadores tienen derecho a solicitar seguridad y salud en el trabajo, sin temor al castigo.

#### Contacto inicial

- Envíe al inspector con su coordinador de la OSHA.
- Verifique las credenciales del inspector.
- Pregunte al inspector por qué está inspeccionando su sitio de trabajo. ¿Por una queja? ¿Es una visita programada? ¿Seguimiento a un deceso o accidente? ¿Investigación por peligro inminente?
- Si la inspección es resultado de una queja, el inspector no identificará al quejoso, pero usted está autorizado para saber si la persona es un trabajador en funciones.
- Notifique a su consejero de la OSHA, quien debe revisar todas las preguntas del inspector acerca de documentos e información. Su consejero también deberá revisar los documentos e información que usted proporcione al inspector.

#### Conferencia de apertura

- Determine el motivo y alcance de la inspección planeada: ¿el inspector quiere revisar las instalaciones o tan sólo examinar sus registros?
- Analice los procedimientos para proteger áreas con material confidencial, realizar entrevistas con los trabajadores y generar documentos.
- Muestre al inspector que usted tiene programas de seguridad en el sitio. Tal vez decida no pasar al área de trabajo, si la documentación está completa y actualizada.

#### Recorrido de inspección

- Acompañe al inspector tomando notas detalladas.
- Si el inspector toma fotografías o videos, usted también hágalo.
- Solicite al inspector duplicados de todas las muestras físicas y copias de todos los resultados de pruebas.
- Sea servicial y cooperativo, sin embargo, no brinde información de manera voluntaria.
- Hasta donde sea posible, corrija de inmediato cualquier violación que el inspector identifique.

FIGURA 9.5 Sugerencias en una inspección de la OSHA



Queda prohibido que la administración castigue o discrimine a los trabajadores que se quejen ante la OSHA sobre los peligros para la seguridad y la salud laborales.

Lograr que los trabajadores utilicen el equipo personal de protección llega a convertirse en un problema común y difícil de remediar. Se ayuda a que se utilice con mayor frecuencia dicho equipo instaurando medidas como incluir a los trabajadores en la planeación del programa, reforzando el comportamiento adecuado y cuidando los aspectos de la comodidad.<sup>20</sup>

## Seguridad e higiene laborales en Latinoamérica

**Bolivia** La legislación establece que el empleador está obligado a adoptar todas las precauciones necesarias para proteger la vida, salud y moralidad de sus trabajadores. Con dicha finalidad tomará medidas para:

- evitar los accidentes y las enfermedades profesionales;
- asegurar la comodidad y ventilación de los lugares de trabajo;
- instalar servicios sanitarios adecuados y
- en general, cumplir las prescripciones del reglamento en la materia.

No contempla la formación de comisiones mixtas (empresa y trabajadores) de seguridad e higiene, aunque todas las empresas industriales o comerciales deberán tener un *reglamento interno legalmente aprobado*.

**Chile** Si bien la ley no contempla comisiones mixtas, establece que el empleador estará obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores, manteniendo las condiciones adecuadas de higiene y seguridad en las faenas, así como los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.

También deberá prestar o garantizar los elementos necesarios para que los trabajadores, en caso de accidente o emergencia, accedan a una oportuna y adecuada atención médica, hospitalaria y farmacéutica.

**Colombia** El Código Sustantivo de Trabajo no hace referencia a las comisiones mixtas.

**Costa Rica** La legislación laboral no menciona las comisiones mixtas. Sin embargo, obliga a que las empresas cuenten con un reglamento interno de trabajo que podrá comprender las normas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa; las relativas a higiene y seguridad en las labores, como indicaciones para evitar riesgos profesionales y las instrucciones para brindar primeros auxilios en caso de accidente y, en general, todas aquellas que se estimen convenientes.

También señala que es una obligación del empleador, entre otras:

Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del presente código, de sus reglamentos y de sus leyes conexas; y darles los informes indispensables que con ese objeto soliciten. Los patrones podrán exigir a estas autoridades que les muestren sus respectivas credenciales.

**El Salvador** El Código de Trabajo obliga a la administración a poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores. A los trabajadores los conmina a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas: uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, seguimiento de operaciones y procesos de trabajo, y uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Además establece que es obligación del empleador elaborar un reglamento interno de trabajo, cuya finalidad sea establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa.

**Nicaragua** La legislación en la materia obliga al empleador a adoptar medidas preventivas necesarias y adecuadas para proteger eficazmente la vida y salud de sus trabajadores; entre ellas:

Las indispensables para evitar accidentes en el manejo de instrumentos o materiales de trabajo, y mantener una provisión adecuada de medicinas para la atención inmediata de los accidentes que ocurran.

Fomentar la capacitación de los trabajadores en el uso de la maquinaria y químicos y en los peligros que conlleva, así como en el manejo de instrumentos y equipos de protección.

La supervisión sistemática del uso de los equipos de protección.

Por otra parte, se obliga al trabajador a colaborar cumpliendo con las instrucciones ofrecidas para su protección personal y a cuidar el material respectivo.

**Panamá** El Código de Trabajo señala la obligación de todo empleador a aplicar las medidas que sean necesarias para proteger eficazmente la vida y la salud de sus trabajadores, acondicionando locales y proveyendo equipos de trabajo y adoptando métodos para prevenir, reducir y eliminar los riesgos profesionales en los lugares de trabajo.

Las *medidas mínimas* para la protección de la salud de los trabajadores en los centros de trabajo son, entre otras, que:

Desechos y residuos no se acumulen.

La superficie y la altura de los locales de trabajo sean suficientes para impedir aglomeración y evitar obstrucciones causadas por maquinarias, materiales y productos.

Exista alumbrado suficiente y adaptado a las necesidades del caso.

Se provean instalaciones sanitarias y medios necesarios para lavarse, así como agua potable en lugares adecuados.

En lo posible, se eliminen o reduzcan los ruidos y vibraciones perjudiciales a la salud de los trabajadores.

Las sustancias peligrosas sean almacenadas en condiciones de seguridad.

También señala que todas las empresas deberán proteger la moralidad y asegurar el bienestar de los trabajadores, adoptando medidas como las siguientes:

Prohibir la introducción, venta, uso y consumo de drogas y bebidas alcohólicas.

Habilitar lugares especiales para el descanso y recreación de los trabajadores.

Limitar a 50 kilogramos el peso de cargas que los trabajadores por sí mismos lleven, con una tolerancia de hasta un 10 por ciento en casos especiales que señale el reglamento. El transporte de pesos mayores deberá hacerse por medios mecánicos.

También establece la obligación del empleador de elaborar el reglamento interno de trabajo, que deberá incluir normas de orden técnico y administrativo para la buena marcha de la empresa, así como *las relativas a la higiene, primeros auxilios y seguridad en las labores*.

**Venezuela** La Ley Orgánica del Trabajo obliga al empleador a tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador.

El Ejecutivo nacional determinará las condiciones que correspondan a las diversas formas de trabajo en el reglamento de esta ley o en disposiciones especiales. La autoridad

correspondiente velará por el cumplimiento de esta norma y fijará el plazo para subsanar las deficiencias.

La legislación laboral señala que ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psicosociales, sustancias químicas, biológicas o de cualquier otra índole, sin ser advertido acerca de su naturaleza y de los daños que pudieran causar a la salud, e instruido en los principios de su prevención.

## ¿QUÉ OCASIONA LOS ACCIDENTES?

---

Los accidentes ocurren por tres razones principales: eventualidades, condiciones inseguras de trabajo y acciones riesgosas de los trabajadores. Las eventualidades (como caminar frente a una ventana justo cuando alguien golpea una pelota que pasa a través de ella) contribuyen a los accidentes, pero quedan más o menos fuera del control de la administración; por lo tanto, nos centraremos en las condiciones inseguras y en las acciones riesgosas.

### Condiciones inseguras

Las **condiciones inseguras** son una de las principales causas de los accidentes. En ellas se incluyen factores tan evidentes como los siguientes:

- Equipo que se protege en forma incorrecta.
- Equipo defectuoso.
- Almacenamiento inseguro, por congestión o sobrecarga, por ejemplo.
- Iluminación inadecuada, tanto deslumbrante como insuficiente.
- Ventilación inapropiada, por circulación insuficiente de aire o por fuente de aire contaminado.<sup>21</sup>

Aquí la solución fundamental consiste en eliminar o minimizar las condiciones inseguras. Los estándares de la OSHA indican las condiciones de trabajo, mecánicas y físicas que provocan accidentes. Para detectar los problemas resulta de utilidad elaborar una lista de verificación de condiciones inseguras, como la que se menciona en el recuadro *RH en la práctica*.

La nueva revista *Occupational Hazards*, en un sitio Web ([occupationalhazards.com](http://occupationalhazards.com)), es una buena fuente de información acerca de seguridad, salud e higiene industriales.

Aunque los accidentes suceden en cualquier lugar, se reconocen algunas zonas de alto riesgo. Casi un tercio de todos los accidentes industriales sobrevienen cerca de montacargas, carretillas y otras áreas de elevación y manipulación de carga, por ejemplo. Los accidentes más serios por lo general ocurren cerca de máquinas para trabajar metal y madera y de sierras; o cerca de maquinaria de transmisión, como engranes, poleas y bandas.<sup>22</sup>

**Otras causas de accidentes relacionadas con las condiciones de trabajo** Algunas de éstas resultan menos evidentes debido a que tienen que ver con la psicología en el sitio de labores. Por citar un caso, un investigador estudió las audiencias oficiales respecto de accidentes fatales que sufrían los trabajadores petroleros en las plataformas marinas del sector británico del Mar del Norte.<sup>23</sup> De ese estudio y otros similares se deduce que diversos aspectos de naturaleza eminentemente psicológica del ambiente laboral llegan a generar las condiciones para actos peligrosos subsecuentes. Algunas de las condiciones de trabajo no demasiado evidentes que prepararían el terreno para un accidente son la presión intensa para terminar el encargo tan rápido como sea posible, trabajadores bajo estrés y un clima desalentador de la seguridad, por ejemplo, supervisores que nunca hablan de ella.

## Lista de verificación de las condiciones mecánicas o físicas que provocan accidentes

### I. MANTENIMIENTO GENERAL

Pasillos adecuados y amplios, sin materiales que estorben en ellos.  
 Refacciones y herramientas almacenados con seguridad después de usarlos; no se dejan en posiciones riesgosas que puedan generar tropiezos.  
 Piso parejo y sólido, sin bordes ni pendientes que puedan causar caídas o accidentes por tropiezos.  
 Cubos de basura y desperdicios colocados en lugares seguros y sin sobrecarga.

Material apilado en forma segura; no demasiado alto ni demasiado cerca de válvulas aspersoras.  
 Todas las áreas de trabajo limpias y secas.  
 Todas las puertas de salida y pasillos libres de obstrucciones.  
 Pasillos despejados y señalados con claridad; sin líneas telefónicas aéreas o cables eléctricos que los atraviesen.

### II. EQUIPO Y TRANSPORTE PARA MANEJO DE MATERIALES

En todos los transportes, eléctricos o mecánicos, verifique que todos los elementos estén en perfectas condiciones de trabajo:

Frenos bien ajustados.  
 Sin demasiado juego en el volante.  
 Dispositivo de señal de alerta en su lugar y funcionando  
 Ruedas seguras y en su lugar, bien infladas.  
 Combustible y aceite suficiente y de calidad óptima.

Sin partes flojas.  
 Cables, ganchos o cadenas sin desgaste ni con otros defectos.  
 Cadenas o ganchos suspendidos visibles.  
 Levantamiento de carga con seguridad.  
 Almacenaje seguro.

### III. ESCALERAS MÓVILES, ANDAMIOS, MESAS DE TRABAJO, GRADAS, ETCÉTERA

Deben verificarse los siguientes puntos de interés principal:

Pies seguros en escaleras móviles.  
 Barandales o barandillas.  
 Adherentes antiderrapantes.  
 Sin astillas o fracturas, ni agrietadas.

Almacenaje seguro.  
 Cuerdas de la escalera de extensión en buen estado.  
 Espacios para las puntas de los zapatos.

### IV. HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS (ESTACIONARIAS)

Sitio de operación resguardado.  
 Protecciones perfectamente ajustadas.  
 Engranajes, poleas, ejes y contrapesos protegidos.  
 Pedales protegidos.  
 Cepillos disponibles para la limpieza de las máquinas.  
 Iluminación adecuada.  
 Bien fijas al piso.

Los descansos de herramientas o materiales perfectamente ajustados.  
 Espacio de trabajo adecuado en torno de las máquinas.  
 Interruptor de control fácilmente accesible.  
 Uso de gafas de seguridad.  
 Uso de guantes para quienes manipulan materiales rugosos o afilados.  
 Quienes operan maquinaria no deben usar guantes flojos ni ropa suelta.

### IV. HERRAMIENTAS DE MANO Y OTRAS

En buenas condiciones; no agrietadas, desgastadas ni con otros defectos.  
 Correctamente almacenadas.  
 Adecuadas para trabajar.

Donde sea necesario, empleo de gafas, mascarillas respiradoras y otros equipos de protección adicionales.

(continúa)

## VII. PINTURA POR AIRE COMPRIMIDO

Equipos eléctricos a prueba de explosiones.  
Pinturas y solventes almacenados en forma apropiada en recipientes metálicos.

Extintores contra incendios adecuados y disponibles, de fácil acceso.  
Almacenamiento mínimo en áreas de trabajo.

## VIII. EXTINTORES CONTRA INCENDIOS

Claramente señalados y en buen funcionamiento.  
Acceso fácil.

Adecuados y disponibles para las operaciones que se requieran.

FUENTE: Cortesía de Insurance Services Office, Inc. de "A Safety Committee Man's Guide," 1-64, 1977.

Además, algunos trabajos son inherentemente más peligrosos que otros. De acuerdo con un estudio, por ejemplo, el puesto de *operador de grúas* genera casi tres veces más accidentes que requieren hospitalización de quienes los sufren, que el puesto de *supervisor*.

La planeación del trabajo y la fatiga también influyen en la tasa de accidentes. Resulta frecuente que las tasas de accidentes no se incrementen significativamente durante las primeras cinco o seis horas de la jornada, aunque después de seis horas la tasa de accidentes se acelera, lo cual se debe en parte a la fatiga, y en parte al hecho de que los accidentes ocurren con mayor frecuencia durante los turnos nocturnos.

Los accidentes también son más frecuentes en plantas donde hay una tasa elevada de despidos estacionales y donde hay hostilidad entre los trabajadores, salarios embargados y condiciones de vida deprimentes. Ciertos factores de estrés temporal, como temperatura elevada en el sitio de labores, mala iluminación y un espacio congestionado para trabajar también afectan la tasa de accidentes. Los empleados que la mayor parte del tiempo están bajo estrés y presión del tiempo, o que sienten que sus actividades son riesgosas o inseguras tienen más accidentes que aquellos que no presentan dichas condiciones.<sup>24</sup>

## Acciones riesgosas

La mayoría de los gerentes y expertos en seguridad saben que es imposible eliminar los accidentes con la sola reducción de las condiciones inseguras. La gente provoca accidentes y nadie ha encontrado un método a toda prueba para eliminar **acciones riesgosas** como:

Materiales que caen.

Operar o trabajar a velocidades inseguras: demasiado rápido o demasiado lento.

Hacer inoperantes los equipos de seguridad al moverlos, ajustarlos o desconectarlos.

Levantar carga de manera inadecuada.<sup>25</sup>

No existe explicación del porqué un trabajador se comporta de manera insegura. En algunos casos (como se mencionó antes) las condiciones de trabajo establecen el escenario para las acciones riesgosas: los trabajadores se llegan a comportar de manera peligrosa, aun sabiéndolo, si están sujetos a mucho estrés, si creen que hay una presión fuerte para

terminar su labor tan rápido como sea posible, o si creen que el clima organizacional da menor importancia a la seguridad que a la productividad o a la búsqueda de utilidades.<sup>26</sup> A veces, el personal no está capacitado en forma adecuada respecto de métodos de trabajo seguro; algunas compañías no explican a sus trabajadores los procedimientos de seguridad correctos por usar, y éstos sencillamente crean sus propios (con frecuencia incorrectos) hábitos de trabajo. Por otro lado, es frecuente que el mal comportamiento tenga que ver con el trabajador y sus actitudes, personalidad y habilidades.

**¿Qué rasgos caracterizan a las personas propensas a sufrir accidentes?** Durante muchos años, los psicólogos han intentado —en vano— determinar qué conjunto de rasgos distingue a quienes son propensos a sufrir accidentes de quienes no lo son.<sup>27</sup>

Es intuitivamente evidente que algunas personas tienen propensión a los accidentes, aunque años de investigación han resultado infructuosos en cuanto a descubrir qué características tienen en común quienes se accidentan una y otra vez. En la actualidad, la mayoría de los expertos dudan de que la propensión a los accidentes sea universal —es decir, que haya ciertas personas que siempre tendrán muchos accidentes sin importar la situación en que se encuentren—, aunque algunos investigadores creen que la propensión a accidentarse es un tipo de comportamiento anormal que se caracteriza por la impulsividad.<sup>28</sup> En lugar de eso, se tiene consenso respecto de que el individuo con propensión a los accidentes en un puesto quizá no lo sería en otro diferente: que la propensión a accidentarse se debe a la situación. Por mencionar un caso, la falta de habilidades motrices puede caracterizar a trabajadores que se accidentan con facilidad en puestos que requieren coordinación. De hecho, se ha encontrado que muchas características humanas están relacionadas con la repetición de accidentes en situaciones específicas, como se explicará más adelante.<sup>29</sup>

## CÓMO PREVENIR LOS ACCIDENTES

---

¿Cómo se previenen los accidentes en el trabajo? Algo que hay que recordar es que no siempre los trabajadores son quienes causan los accidentes: “Aunque está claro que el comportamiento individual influye en los accidentes, comenzar y terminar una investigación en ese nivel pasa por alto la influencia del contexto más amplio del comportamiento en las organizaciones”.<sup>30</sup> Es cierto que la detección o despido de los trabajadores impulsivos reduciría la incidencia de comportamientos riesgosos, como lo haría la limpieza de manchas de aceite en el piso y la colocación de barandillas alrededor de las máquinas. Sin embargo (como se mencionó antes), también son importantes ciertos factores psicológicos como reducir el estrés y la presión, los cuales deben encauzarse correctamente si se desea prevenir los accidentes. En la práctica, a menudo no hay una causa única —ya sean los actos o las condiciones— para las lesiones que ocurren en el lugar de trabajo; en vez de ello, las causas de los accidentes tienden a ser multifacéticas.<sup>31</sup>

### Disminución de las condiciones inseguras

La reducción de las condiciones inseguras es la primera línea de defensa de la administración. Las organizaciones que trabajan con ingenieros de seguridad tienen que planear la eliminación de las condiciones potencialmente riesgosas, digamos, colocando barandillas alrededor de la maquinaria móvil.

## Disminución de las acciones riesgosas

Los accidentes son similares a otros tipos de desempeño deficiente; los investigadores han tenido éxito al detectar a individuos propensos a sufrirlos en algún puesto específico. La técnica básica consiste en identificar la característica humana (como la agudeza visual) que estaría asociada con los accidentes en un puesto determinado. Luego, se establece si los registros de dicha característica están relacionados con los accidentes en el puesto:<sup>32</sup>

*Estabilidad emocional y pruebas de personalidad.* Las pruebas psicológicas —en especial las de estabilidad emocional— se han utilizado para detectar a taxistas proclives a accidentarse. En este caso, los investigadores descubrieron que los conductores de taxi que cometían cinco errores o más en tales pruebas sufrían, en promedio, tres accidentes; mientras que quienes cometían menos de cinco errores promediaban sólo 1.3 accidentes.<sup>33</sup>

*Mediciones de la coordinación muscular.* También se sabe que la coordinación es un predictor de la seguridad para ciertos puestos. En un estudio, se dividió a más de 600 trabajadores en dos grupos, de acuerdo con los resultados de una prueba de coordinación y se descubrió que el cuartil más deficiente, tuvo 51 por ciento más accidentes que quienes se situaron en los tres cuartiles mejores.<sup>34</sup>

*Pruebas de agudeza visual.* La buena visión forma parte de la prevención de accidentes en muchas ocupaciones, que incluyen el manejo y la operación de máquinas. En un estudio que se llevó a cabo en una moladora de papel, se comparó a 52 trabajadores que no habían sufrido accidentes, con otros 52 propensos a tenerlos. El investigador descubrió que el 63 por ciento del grupo sin accidentes aprobó antes un examen de la vista; mientras que sólo lo aprobó el 3.3 por ciento del grupo con tendencia a accidentarse.<sup>35</sup>

*Estudios genéticos.* Enfrentando cuestiones éticas importantes, algunos individuos proponen que se realicen estudios genéticos para reducir las lesiones y las enfermedades relacionadas con el trabajo. Este enfoque, que usaría pruebas genéticas, se basa en la creencia de que existen diferencias individuales en cuanto a la susceptibilidad a la exposición de sustancias tóxicas: en otras palabras, algunas personas son más susceptibles por su genética a, digamos, los contaminantes químicos que otras. Las pruebas de genética llegan a ofrecer información predictiva acerca del estado de salud de un individuo en el trabajo.<sup>36</sup>

*Selección de personal.* Los expertos sugieren que, al menos, se formulen varias preguntas en relación con la seguridad durante la entrevista de selección; por ejemplo: *¿Qué haría usted si viera que un compañero de trabajo actuó de modo riesgoso? ¿Qué haría usted si su supervisor le asignara una tarea, pero no le brindara capacitación alguna acerca de cómo realizarla en forma segura?*<sup>37</sup>

## Uso de carteles y otros medios

La propaganda del tipo de carteles sobre seguridad ayudan a reducir los actos riesgosos. En un estudio, su uso aparentemente incrementó el comportamiento seguro en más de 20 por ciento.<sup>38</sup> Sin embargo, los carteles no sustituyen un programa de seguridad amplio; en vez de ello, deben combinarse con otras técnicas como la detección y la capacitación para reducir las condiciones y los actos inseguros. Los carteles también deben cambiarse con frecuencia para mantener el interés de los trabajadores en ellos.<sup>39</sup>

## Capacitación en seguridad

La capacitación en seguridad también puede reducir los accidentes, ya que resulta especialmente adecuada con los trabajadores de recién ingreso. Es importante instruirlos en las



prácticas y los métodos seguros, advertirlos acerca de los riesgos potenciales y trabajar en el desarrollo de su predisposición hacia la seguridad.

## Uso de incentivos y reforzamiento positivo

Algunas empresas ofrecen incentivos (como bonos en efectivo), si se alcanzan metas específicas de seguridad. No obstante, algunos argumentan que dichos programas están mal dirigidos. Por ejemplo, la OSHA manifestó que en realidad dichos planes no reducían las lesiones ni las enfermedades, sino tan sólo las lesiones y enfermedades *que se reportan*. Una opción consiste en poner énfasis en los incentivos *no tradicionales*, por ejemplo, al darle premios de reconocimiento a los trabajadores por asistir a las juntas sobre seguridad, por identificación de riesgos o por demostrar su destreza en cuanto a la seguridad y la salud.<sup>40</sup>

Los programas sobre seguridad que se basan en el reforzamiento positivo también llegan a mejorar la seguridad en el trabajo.<sup>41</sup> Se instituyó un programa en una pastelería al mayoreo que hornea, envuelve y transporta productos de pasta a tiendas minoristas en todo el país.<sup>42</sup> El programa destaca el reforzamiento positivo y la capacitación. Se fijó y se comunicó a los trabajadores una meta razonable (en términos de los comportamientos que se observan y se ubican dentro de la seguridad), para garantizar que sabían lo que se esperaba de ellos en cuanto a desempeño óptimo. Después, a los trabajadores se les presentaron información y ejemplos sobre qué hacer y qué no hacer en cuanto a seguridad, durante una sesión de capacitación de 30 minutos.

Como resultado de la capacitación, se mostró a los trabajadores una gráfica donde se mostraba su calificación en cuanto a seguridad antes de la capacitación (en términos de incidentes observados que se realizaron con seguridad). Se les estimuló a incrementar su desempeño hacia la nueva meta de seguridad para protección de sí mismos, para disminuir costos a la organización y para ayudar a la planta a dejar de ocupar el último lugar en la clasificación de seguridad de la corporación. Luego, la gráfica y una lista de *qué hacer y qué no hacer en cuanto a seguridad* se colocaron en un lugar muy visible del área de labores. Así, los trabajadores compararon su desempeño actual en cuanto a seguridad tanto con el del pasado como con su objetivo por alcanzar. Los supervisores también manifestaron su aprobación a sus subalternos cuando éstos se desempeñaron con seguridad en incidentes seleccionados. La seguridad posterior en la planta mejoró significativamente.<sup>43</sup>

Los incentivos para mejorar la seguridad no necesitan ser muy complicados. Una organización colocó un buzón de sugerencias, donde el personal hace sugerencias para que se introduzcan mejoras que eviten la incidencia de actos o de condiciones inseguros. La administración da seguimiento a todas las sugerencias, la mejor de las cuales se hace acreedora a un diploma para sus autores.<sup>44</sup>

No obstante, depender solamente de la seguridad que se basa en el comportamiento no debe ser la única ni (necesariamente) la mejor opción. Programas como los que se describieron líneas antes no deben sustituir la eliminación de riesgos, el abastecimiento de equipo de protección para los trabajadores, ni el uso de la capacitación y los avisos para reducir las fallas respecto de la seguridad.<sup>45</sup>

## Énfasis en el compromiso de la alta dirección

Los programas de seguridad requieren un compromiso fuerte y evidente de la dirección,<sup>46</sup> lo cual se manifiesta, por ejemplo, en la alta dirección: participando activamente en las tareas de seguridad; dando alta prioridad a las cuestiones de seguridad en las reuniones de

la compañía y en la planeación de la producción; concediendo a los encargados de la seguridad de la empresa un rango y estatus elevados; e incluyendo la seguridad en la capacitación del nuevo personal. A continuación se menciona un ejemplo:

Uno de los mejores ejemplos de conozco sobre asignar la prioridad más alta posible a la seguridad tuvo lugar en la planta de DuPont en Alemania. Cada mañana, en la planta de poliéster y nailon de dicha compañía, el director y sus colaboradores se reunían a las 8:45 para revisar las 24 horas pasadas. El primer asunto que analizaban no era la producción sino la seguridad. Hasta después de que habían examinado los reportes de accidentes y riesgos de éstos, y de quedar satisfechos porque se hubieran tomado las acciones correctivas, pasaban a examinar la producción, la calidad y los costos.<sup>47</sup>

## Énfasis en la seguridad

Los supervisores también tienen que motivar en sus subalternos el deseo de trabajar con seguridad. Esto significa algo más que sólo hablar sobre seguridad o reforzar las reglas al respecto, aunque tales acciones resultan importantes.<sup>48</sup> *Tan importante (o más) que lo que se dice es lo que se hace*: en otras palabras, es decisivo manifestar con palabras y hechos que la seguridad es muy importante. Algunas organizaciones vinculan los bonos de los gerentes con las mejoras de la seguridad. Por ejemplo, en Georgia Pacific se ha reducido el costo de remuneración de los trabajadores mediante una política de RH que obliga a los gerentes a disminuir los accidentes a la mitad o a perder el 30 por ciento de sus bonos.<sup>49</sup>

La creación del clima de seguridad óptimo no es únicamente algo teórico. En un estudio se evaluó el clima de seguridad en términos de reactivos como *mi supervisor me dice un elogio, siempre y cuando observe que el trabajo se realiza de acuerdo con las normas de seguridad*; y *mi supervisor se acerca a las personas durante el trabajo para analizar aspectos de seguridad*. El estudio descubrió que 1. los trabajadores en realidad desarrollaron percepciones consistentes con las prácticas de seguridad del supervisor, y 2. las percepciones del clima de seguridad predijeron los registros de seguridad en los meses posteriores al sondeo.<sup>50</sup>

## Establecimiento de una política de seguridad

Una política de seguridad debe destacar que la empresa tomará prácticamente cualquier medida para eliminar o reducir los accidentes y las lesiones. También debe resaltar que la prevención de accidentes y lesiones no es sólo importante, sino que tiene la importancia *máxima* para la organización.

## Objetivos específicos del control de pérdidas

Se debe analizar el número de accidentes e incidentes de seguridad y, después, establecer los objetivos de seguridad específicos que se tienen que alcanzar. Por ejemplo, los objetivos de seguridad pueden acordarse en términos de la frecuencia de lesiones que ocasionan pérdidas de tiempo, en relación con el número de trabajadores de tiempo completo.<sup>51</sup>

## Inspecciones regulares de la seguridad y la salud

Se tienen que inspeccionar en forma regular todas las *premisas* en busca de posibles dificultades en cuanto a seguridad y salud, con la ayuda de listas de verificación como las del anterior recuadro *RH en la práctica* (páginas 275 y 276). Asimismo, es necesario investigar todos los accidentes reales y a punto de ocurrir, y tener disponible un sistema que permita a los tra-

bajadores notificar a la administración sobre condiciones riesgosas.<sup>52</sup> Las *auditorías de seguridad* evalúan diversas cuestiones, como las estadísticas de lesiones y enfermedades, los costos de remuneración de los trabajadores, y las estadísticas de accidentes de tránsito.<sup>53</sup>

En forma similar, los comités de seguridad de los trabajadores contribuyen a mejorar la seguridad del ambiente laboral. Las actividades comunes de dichos comités son evaluar la suficiencia de la seguridad, vigilar los descubrimientos de las auditorías de seguridad, y sugerir estrategias para mejorar el desempeño en cuanto a salud y seguridad.<sup>54</sup>

## Vigilancia de la sobrecarga de trabajo y el estrés

En un estudio reciente, la *sobrecarga de trabajo* (el grado en que el desempeño del trabajador se ve afectado por plazos, capacitación y recursos inadecuados) se asociaba de manera significativa con comportamientos riesgosos.<sup>55</sup> Otros investigadores sugieren que conforme se incrementa la sobrecarga de trabajo, es más probable que los individuos intenten buscar atajos y métodos de trabajo algo más peligrosos. Por lo tanto, los supervisores deben vigilar a los subalternos (en particular a quienes ocupan puestos relativamente inseguros) en busca de señales de estrés y sobrecarga. En la figura 9.6 se resumen éstas y otras medidas de seguridad.

## SALUD DEL PERSONAL: PROBLEMAS Y SOLUCIONES<sup>56</sup>

---

Diversas sustancias y problemas relacionados con la salud llegan a socavar el desempeño del personal en el trabajo, entre los cuales se incluyen el alcoholismo, el estrés, los asbestos, las pantallas de monitores, el sida y la violencia en el lugar de trabajo.

### Alcoholismo y abuso de sustancias prohibidas

El alcoholismo y el abuso de sustancias prohibidas representan problemas graves y muy extendidos en el lugar de trabajo.<sup>57</sup> Aunque se informa que, desde 1985, ha disminuido en más de la mitad el porcentaje de trabajadores estadounidenses de tiempo completo involucrados en el uso de drogas ilegales, cerca del 15 por ciento de los trabajadores aún declaran que utilizaron drogas ilícitas *el año pasado*; el 7.3 por ciento manifiesta que actualmente usa drogas prohibidas; y el 7.4 por ciento afirma que *ingiere alcohol en forma continua y exce-*

- Reducir las condiciones inseguras.
- Reducir las acciones riesgosas.
- Usar carteles y propaganda diversa.
- Brindar capacitación sobre seguridad.
- Utilizar reforzamiento positivo.
- Destacar el compromiso de la alta dirección.
- Dar prioridad a la seguridad.
- Establecer una política de seguridad.
- Determinar metas específicas de control de pérdidas.
- Realizar inspecciones a la seguridad y la salud en forma regular.
- Vigilar la sobrecarga de trabajo y el estrés.

FIGURA 9.6 Medidas para reducir los accidentes en el sitio de trabajo

siva.<sup>58</sup> Sin embargo, quizá las cifras promedio resulten un poco engañosas: por ejemplo, el uso de drogas entre los trabajadores de la construcción que no realizan labores de supervisión fue de cerca del 17 por ciento; pero sólo del 1 por ciento entre policías y detectives.<sup>59</sup>

Detectar a un alcohólico en el lugar de trabajo es un tanto problemático. Los primeros síntomas, como la impuntualidad, pueden ser muy similares a los de otros problemas y ello dificulta su detección. El supervisor no es un psiquiatra, y sin una capacitación especializada resulta difícil identificar y tratar a un alcohólico. Para muchas organizaciones, el tratamiento de los problemas de alcohol y de abuso de sustancias comienza con un examen para detectar su abuso. Por ejemplo, más de un tercio de los negocios hace poco informó que aplicaba exámenes para detectar el abuso del alcohol a sus solicitantes y/o empleados.<sup>60</sup>

En la tabla 9.1 se muestran los patrones de comportamiento que indican problemas relacionados con el abuso del alcohol. Como se observa, dichos problemas van desde la impuntualidad en las etapas iniciales del abuso de alcohol, hasta las ausencias prolongadas e impredecibles en las últimas.<sup>61</sup>

## Problemas de estrés y agotamiento por el trabajo

En ocasiones, el alcoholismo y el consumo de sustancias enervantes son resultado del estrés, en especial del *estrés laboral*. Ciertos factores relacionados con el trabajo, como la sobrecarga de responsabilidades, las reubicaciones y las dificultades con los clientes, a la larga ubican a la persona en un estrés tal que sobreviene una reacción patológica, como sería el consumo de drogas. En una encuesta reciente, el 88 por ciento de los gerentes resultó con niveles elevados de estrés, y la mayoría de ellos afirmaron sentirse bajo mayor estrés del que incluso podrían recordar.

El efecto del estrés depende de su fuente. En ese estudio, por ejemplo, el estrés asociado con los desafíos se relacionaba de manera positiva con la satisfacción laboral, y en forma negativa con la búsqueda de un nuevo empleo. El estrés asociado con los obstáculos se relacionaba de modo negativo con la satisfacción laboral, y positivo con la rotación y búsqueda de empleo.<sup>62</sup>

Es una diversidad de factores externos —ambientales— la que llega a generar estrés laboral,<sup>63</sup> entre los cuales se encuentran la planeación de las tareas, el ritmo de las actividades, la seguridad en el empleo, el camino hacia y desde la empresa, el ruido en el sitio de trabajo, y el número y las características de los consumidores o clientes por satisfacer.<sup>64</sup>

Sin embargo, no existen dos personas que reaccionen igual ante una misma situación, ya que los factores individuales también influyen en el estrés. Así, los individuos con personalidades tipo A —quienes son “trabajoadictos” y se sienten impulsados a llegar siempre a tiempo y a cumplir los plazos de entrega— generalmente sufren un estrés mayor que los demás.

El estrés laboral tiene graves consecuencias tanto para el trabajador como para la organización. Las consecuencias humanas del estrés laboral incluyen ansiedad, depresión, enojo, y varias consecuencias físicas como enfermedades cardiovasculares, dolores de cabeza y accidentes. El estrés también genera efectos costosos para la organización, entre los cuales se tienen reducciones en la cantidad y calidad del desempeño en el puesto, ausentismo y rotación crecientes, así como un aumento en el número de quejas y en los costos del cuidado de la salud.<sup>65</sup> Un estudio de 46,000 trabajadores concluyó que los costos del cuidado de la salud en los trabajadores con estrés elevado fueron 46 por ciento mayores que los de sus compañeros con menor estrés.<sup>66</sup> Sin embargo, el estrés no necesariamente es disfuncional, pues algunos individuos han descubierto, por ejemplo, que son más productivos conforme se acerca una fecha de entrega.

**TABLA 9.1 Patrones del comportamiento observable relacionado con el alcohol**

<i>Etapa</i>	<i>Ausentismo</i>	<i>Comportamiento general</i>	<i>Desempeño en el trabajo</i>
<b>I Temprana</b>	Impuntualidad Salidas temprano Ausencia en situaciones laborales	Quejas de los compañeros por no hacer su parte Reacción exagerada Expresiones de <i>no sentirse bien</i>	Incumplimiento en los plazos de entrega Realización de errores (frecuente) Baja eficiencia laboral
<b>II Media</b>	(Bebo para aliviar el estrés) Ausencias frecuentes por razones extrañas o improbables (Me siento culpable porque bebo a escondidas; sufro temblores)	Uso de falsedades Cambios notorios Afirmaciones poco confiables Aislamiento de los compañeros de trabajo Solicitud frecuente de préstamos a sus compañeros Exageración respecto de su destreza en el trabajo Hospitalización frecuente Lesiones menores en el trabajo (repetidas veces)	Críticas frecuentes del jefe Deterioro general Incapacidad para concentrarse Pérdida ocasional de la memoria Advertencias de los superiores
<b>III Media tardía</b>	Ausencias frecuentes de varios días a la vez Ausencias después de la comida (No quiero comer; no quiero hablar de ello; sólo quiero beber)	Comportamiento agresivo y beligerante Problemas familiares interfieren con el trabajo Dificultades financieras (embargos, etc.) Hospitalización más frecuente Resignación: no se desea enfrentar los problemas Líos con la justicia en la comunidad	Muy por debajo de lo esperado Acción disciplinaria punitiva
<b>IV Cerca de la fase terminal</b>	Ausencias prolongadas impredecibles (Mi trabajo interfiere con la bebida)	Consumo de alcohol en el trabajo (probable) No se puede confiar en absoluto Hospitalización repetida Graves dificultades financieras Graves problemas familiares: divorcio	Irregular Por lo general, incompetente Encara el despido o la hospitalización

*NOTA:* Basada en el análisis de contenido de archivos de alcohólicos en recuperación en cinco organizaciones. De *Managing and Employing the Handicapped: The Untapped Potential*, por Gopal C. Pati y John I. Adkins, Jr., con Glenn Morrison (Lake Forest, IL: Brace-Park, Human Resource Press, 1981).

*FUENTE:* Tomado de "The Employer's Role in Alcoholism Assistance", por Gopal C. Pati y John I. Adkins, Jr., copyright julio de 1983. Se usa con autorización de ACC Communications Inc./ *Personnel Journal* (conocida actualmente como *Workforce*), Costa Mesa, CA. Todos los derechos reservados.

**Reducción del estrés propio por el trabajo** Las persona tienen a su alcance varias medidas para aliviar el estrés, que van desde los remedios que dicta el sentido común, como dormir y alimentarse mejor, hasta las más extravagantes como la retroalimentación biológica y la meditación. Otras medidas sensatas serían encontrar un empleo más adecuado, buscar un consejero, y planear y organizar las actividades cotidianas.<sup>67</sup> El Dr. Karl Albrecht, en su libro *Stress and the Manager*, sugiere, entre otras, las siguientes medidas para disminuir el estrés laboral.<sup>68</sup>

Formarse relaciones edificantes, placenteras y cooperativas, con tantos colegas y subalternos como sea posible.

*No abarcar más de lo que se pueda apretar.*

Construir una situación especial de eficacia y apoyo con el jefe.

Comprender los problemas del jefe y ayudarlo a que entienda los suyos.

Negociar con el jefe plazos de entrega realistas para proyectos importantes. Prepararse para sugerir fechas límite propias, en lugar de que se las impongan.

Darse tiempo cada día para el descanso y la relajación.

De cuando en cuando, salir de la oficina para cambiar de escenario y despejar la mente.

No postergar el tratamiento de los asuntos enfadosos.

Elaborar una *lista de preocupaciones* constructiva. Escribir los asuntos que le preocupen, anotando qué hacer respecto de cada uno.

**Lo que la administración puede hacer.** La organización, sus especialistas en RH y los supervisores también desempeñan una función relevante en la identificación y reducción del estrés laboral, que incluye:

Vigilar el desempeño de cada trabajador para identificar síntomas de estrés.

Usar sondeos de actitud para identificar las fuentes organizacionales del estrés laboral, seleccionar y aplicar métodos para asegurar la armonía entre el individuo y su puesto.

Disminuir los conflictos personales en el trabajo.

Reducir la *tramitología* (papeleo y trámites excesivos) para el personal.

Ofrecer programas de ayuda a los trabajadores, inclusive con asesoría profesional.<sup>69</sup>

Dar al personal más control sobre sus puestos también ayuda a mitigar los efectos del estrés laboral, según concluye un estudio reciente,<sup>70</sup> donde el esfuerzo psicológico que causaba el estrés laboral se redujo al dar a los trabajadores mayor control sobre sus actividades. Los puestos que parecían implicar menos estrés en realidad eran muy demandantes en cuanto a carga de trabajo y presión. Sin embargo, parecía que los puestos se *sentían* con bajo estrés debido a que también implicaban una puntuación alta en claridad de las tareas, control de la actividad, apoyo de los supervisores y uso de las competencias del empleado.<sup>71</sup>

El **agotamiento** es un fenómeno asociado estrechamente con el estrés laboral, y se define como la disminución total de los recursos físicos y mentales, a causa del esfuerzo excesivo para alcanzar una meta irreal de trabajo.<sup>72</sup> El agotamiento se manifiesta en cansancio emocional, despersonalización (sensación de no poderse acercar a otros) y sentimientos disminuidos de compromiso individual.<sup>73</sup> Básicamente, una persona se agota cuando el estrés por lograr objetivos de trabajo inalcanzables se vuelve demasiado grande.

A menudo, la víctima de agotamiento es un *trabajoadicto*, es decir, un individuo para quien el estrés constante por la búsqueda de metas inalcanzables, hasta excluir toda actividad ajena al trabajo, puede llevar al colapso físico y quizá mental. Lo anterior no necesariamente se limita a los ejecutivos con oportunidad de movilidad ascendente. Los consejeros socio-laborales que se involucran en los problemas de sus clientes, por ejemplo, son víctimas frecuentes del agotamiento. Algunas señales de agotamiento inminente incluyen:<sup>74</sup>

Incapacidad para relajarse.

Identificación tan estrecha del individuo con sus actividades laborales que cuando éstas se derrumban, aquél también lo hace.

Necesidad de una *evasión* específica, como el incremento en el consumo de tabaco, alcohol o tranquilizantes.

Irritación constante, donde es frecuente que la familia y los amigos le hagan comentarios a la persona de que no se ve bien.

El individuo se describe como un *trabajoadicto* y constantemente se esfuerza en obtener metas laborales que lo llevan hasta excluir casi cualquier otro interés externo.

¿Qué puede hacer usted si es un candidato al agotamiento? Algunas sugerencias son las siguientes:

*Sistema de recesos.* En primer lugar, revise cómo distribuye su tiempo. Cuanto más equilibrada sea su vida, tendrá mayor protección contra el agotamiento.

*Salidas regulares.* Programe periodos ocasionales de introspección, durante los cuales salga de la rutina habitual, quizá solo, para analizar la perspectiva de dónde se encuentra y hacia dónde va.

*Ponderación de sus objetivos en términos de su beneficio intrínseco.* ¿Las metas que se fijó para sí son alcanzables? ¿En verdad ameritan los sacrificios que tendrá que realizar?

*Reflexiones sobre el trabajo.* ¿Usted desempeñaría algún otro puesto igualmente bien sin que éste sea tan intensivo o que también lo deje perseguir intereses externos?

*Reducción del estrés.* Organice su tiempo con mayor eficacia, construya una mejor relación con su jefe, negocie fechas de entrega realistas, busque tiempo durante el día para el alejamiento y la relajación, reduzca el ruido innecesario en torno de la oficina y ponga un límite a las interrupciones.

## Exposición a los asbestos en el lugar de trabajo

Existen cuatro fuentes principales de enfermedades respiratorias en el lugar de trabajo: *asbestos*, *sílice*, *plomo* y *bióxido de carbono*, de los cuales, los asbestos constituyen la mayor preocupación, en parte debido a la advertencia que se dio respecto de su utilización, en el caso de inmuebles como las escuelas construidas antes de la mitad de la década de 1970. Ahora se llevan a cabo esfuerzos más grandes para librar a dichas construcciones de los asbestos cancerígenos.

Los estándares de la OSHA exigen varias acciones en cuanto a los asbestos. Requieren que las compañías vigilen el aire siempre que consideren que el nivel de asbestos se incrementó a la mitad del límite establecido. (Por lo tanto, una compañía tendría que monitorear si esperara niveles de asbesto de 0.1 filamentos por centímetro cúbico, en este caso). Se necesitan controles de ingeniería —paredes, filtros especiales, etc.— para que el nivel de asbestos cumpla con los estándares de la OSHA. También se recomienda usar mascarillas respiradoras, si fueran necesarios mayores esfuerzos para lograr el cumplimiento de la norma.

## Problemas de salud relacionados con el monitor de la computadora y cómo evitarlos

El hecho de que en la actualidad muchos trabajadores pasen demasiado tiempo de la jornada de trabajo frente a las pantallas de la computadora está creando problemas de salud en el trabajo. De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto Nacional de la Seguri-



dad y la Salud Ocupacionales (National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH), entre los usuarios de monitores de video son comunes las quejas respecto de padecimientos visuales temporales como agotamiento, comezón y lagrimeo, así como vista cansada y dolor de ojos.

Los dolores de espalda y cuello también están muy extendidos. Con frecuencia, ocurren debido a que los empleados buscan compensar las molestias con los monitores (como el brillo) manteniendo el cuerpo en posturas incorrectas. Entre los usuarios de equipos de cómputo, también existe la tendencia a sufrir desórdenes motrices acumulativos, como el síndrome del túnel en el carpo, que se ocasiona por el uso repetitivo de manos y brazos en ángulos incómodos.<sup>75</sup>

Por lo tanto, el NIOSH ha especificado recomendaciones generales dirigidas al uso de los monitores de computadora, que se resumen como sigue:

1. *Dar a los empleados periodos de receso.* El NIOSH recomienda un descanso de 15 minutos después de 2 horas de trabajo continuo, para los operadores sujetos a cargas moderadas de trabajo; y de 15 minutos cada hora para quienes tienen fuertes cargas de trabajo.
2. *Diseñar la estación de trabajo con la máxima flexibilidad de manera que se adapte al operador individual.* Por ejemplo, preferir teclados móviles, sillas ajustables con el respaldo a la mitad del tronco, y pantalla de video cuyas altura y posición se ajusten de manera independiente. En este caso, el equipo ergonómico es el mejor.
3. *Reducir el reflejo del monitor usando dispositivos como persianas en las ventanas, cubiertas de las pantallas de las terminales en posición adecuada y filtros antirreflejantes para las pantallas, así como iluminación tenue o indirecta.* Los anteojos personales especiales para pantallas brillantes también ayudan a disminuir el efecto deslumbrante.<sup>76</sup>
4. *Ofrecer a los trabajadores un examen completo de la vista antes de su colocación, para garantizar que se corrija su visión en forma adecuada para la vista cansada.*

Muchos problemas de salud asociados con el uso del equipo de cómputo llegan a reducirse utilizando los dispositivos adecuados y un poco de sentido común. Por ejemplo:

1. Colocar el teclado frente al usuario, inclinado con la parte trasera más alta que el frente.
2. Situar el *mouse* y su cojín tan cerca del usuario como sea posible, y asegurarse de que no haya obstrucciones en el escritorio que impidan el movimiento del dispositivo.<sup>77</sup>
3. La altura de la mesa y de la silla deben ajustarse para quedar al mismo nivel que el codo.
4. El monitor y material por capturarse deben colocarse exactamente bajo el nivel del ojo, o casi, y el monitor debe estar a una distancia de los ojos de entre 45 y 75 centímetros.
5. Preferiblemente, las muñecas tienen que descansarse ligeramente sobre una almohadilla de apoyo.
6. Los pies deben apoyarse por completo en el piso o en un estribo.<sup>78</sup>

## El sida en el trabajo

Algunos de los aspectos más cruciales relacionados con el sida que deben enfrentar las empresas tienen que ver con sus responsabilidades legales respecto de los enfermos que lo padecen. Aunque la legislación pertinente aún es muy incipiente, es posible llegar a varias conclusiones tentativas. En primer lugar, no se debe elegir a un trabajador en específico para que se someta a una prueba para detectar el virus que causa el sida, porque al hacerlo sujetaría a la persona a un trato discriminatorio. Asimismo, aunque es probable que como condición para el empleo se solicite un examen médico que incluya la detección del VIH, negarse a contratar a la persona con un resultado positivo para tal detección, pondría en riesgo a la administración de un juicio por discriminación contra un discapacitado. No se puede

obligar nadie a abandonar la empresa por padecer sida, a menos que su desempeño en el trabajo se vea significativamente disminuido. Las interrogantes acerca del sida previas a la contratación (como las preguntas sobre otras enfermedades o discapacidades cualesquiera) no son oportunas dadas las prohibiciones legales. Entre las únicas recomendaciones concretas para manejar las preocupaciones que suscita esta enfermedad en el lugar de trabajo, se encuentran brindar simpatía y apoyo, y efectuar los acomodos razonables para los individuos con el virus del sida, así como utilizar educación y asesoría para enfrentar los temores de los compañeros de trabajo del enfermo.<sup>79</sup>

## El consumo de tabaco en el sitio de trabajo

**La naturaleza del problema** Fumar constituye un riesgo importante tanto para los trabajadores como para la empresa. La Oficina de Asesoría Tecnológica del Congreso de Estados Unidos estima que cada empleado fumador le cuesta a su compañía entre \$2,000 y \$5,000 dólares anuales,<sup>80</sup> cuyos efectos son seguros de salud y contra incendios más costosos, así como mayor ausentismo y reducción de la productividad (lo que sucede cuando, por ejemplo, un fumador toma un receso de 10 minutos para consumir un cigarrillo en el vestíbulo).

**Qué se puede hacer y qué no** En general, es factible negar el empleo a un fumador, siempre y cuando no se utilice el hecho de fumar como excusa para alguna otra clase de discriminación. En otras palabras, se afirma que la política de no contratar a fumadores es legal, en tanto que las reglas se apliquen por igual a todos los solicitantes y trabajadores.<sup>81</sup> De acuerdo con la opinión de un experto, una política de *no se contratan fumadores* no viola la ley porque fumar no se considera una discapacidad y, en general, *el hecho de que una organización adopte una política de no se contratan fumadores no es ilegal, según la legislación.*<sup>82</sup> Por consiguiente, es probable que usted pueda instituir exitosamente una política contra la contratación de personas fumadoras.

Las dificultades surgen, por supuesto, cuando se intentan aplicar restricciones para fumar en instalaciones donde ya hay fumadores. El mejor consejo parece ser guiarse con cautela paso a paso, comenzando con restricciones que no limiten demasiado a los fumadores.

**Políticas para fumadores** Las prohibiciones que hacen los empleadores respecto del consumo de tabaco van en aumento, debido a las motivaciones de salud y económicas, o al temor de que los trabajadores que no fuman entablen demandas en busca de un lugar de trabajo libre del humo de los fumadores. En una encuesta aplicada a 283 empresas, la cuarta parte de las organizaciones que respondieron prohibía fumar en cualquier sitio de las instalaciones de la compañía: un aumento del 14 por ciento respecto del año anterior.<sup>83</sup>

## Manejo de la violencia en el trabajo

**La naturaleza del problema** La violencia contra los empleados representa una dificultad enorme en el lugar de trabajo. Una encuesta reciente demostró que el 57 por ciento de las empresas afirmaron haber tenido por lo menos una amenaza o encuentro violento en sus instalaciones, entre enero de 1996 y julio de 1999. Éstas fueron desde agresiones verbales (41 por ciento) hasta amenazas de bomba (7 por ciento).<sup>84</sup> El homicidio es la segunda causa más importante de muertes relacionadas con el trabajo, responsable de cerca del 17 por ciento de los decesos de trabajadores.<sup>85</sup> Aunque según un estudio, el robo fue el motivo principal para cometer homicidio en el trabajo, aproximadamente una de cada siete víctimas de homicidio en el lugar de trabajo fue asesinada por un compañero o un socio personal.<sup>86</sup> Por ejemplo, 29 supervisores y compañeros en el Servicio Postal de Estados Unidos

fueron asesinados por trabajadores irascibles en un periodo reciente de 10 años.<sup>87</sup> La violencia en el lugar de trabajo no siempre se dirige contra las personas; también puede manifestarse en el sabotaje contra las propiedades de la empresa, el software o la información en bases de datos.<sup>88</sup>

**Reducción de la violencia en el sitio de trabajo** Los gerentes de RH deberían tomar acciones concretas para reducir la incidencia de los actos violentos en el lugar de trabajo, entre las cuales se mencionan:

**Incrementar las medidas de seguridad** El fortalecimiento de las medidas de seguridad representa la primera línea defensiva de una organización contra la violencia en el trabajo, ya sea que ésta provenga de trabajadores, clientes o extraños. Dichas medidas incluyen<sup>89</sup> la mejoría en la iluminación exterior; el uso de cajas blindadas de seguridad, para minimizar la disponibilidad de efectivo, y de avisos de que sólo se dispone de una cantidad mínima de éste; la instalación de alarmas silenciosas y cámaras de vigilancia; el incremento del personal de seguridad; la capacitación al equipo en cuanto a resolución de conflictos y respuestas no violentas; el cierre de instalaciones durante las horas de alto riesgo, tarde por la noche y muy temprano por la mañana;<sup>90</sup> el establecimiento de una política para uso de armas que establezca, por ejemplo, que sin importar si son legales o no, las armas de fuego y otras igualmente peligrosas y mortales no deben introducirse en las instalaciones, ni en forma abierta ni clandestina.<sup>91</sup>

**Mejorar la detección de trabajadores potencialmente violentos** Con cerca del 30 por ciento de ataques en el sitio de trabajo cometidos por compañeros de labores, la siguiente línea de defensa de la administración es la detección temprana de solicitantes internos y externos con potencial violento. Es necesario contar con una solicitud de empleo detallada, y pedir el historial laboral y académico, así como las referencias del candidato.<sup>92</sup> Por ejemplo, convendría incluir algunas preguntas de muestreo en la entrevista, como *¿qué lo hace sentirse frustrado?* y *¿quién fue su peor supervisor y por qué?*<sup>93</sup> Algunas cuestiones en los antecedentes, como las que se mencionan a continuación, ayudan a encender una luz roja que indique la necesidad de investigar con mayor profundidad al solicitante.<sup>94</sup>

Laguna(s) inexplicable(s) en la continuidad laboral.

Información incompleta o falsa en el currículum o la solicitud.

Una referencia negativa, desfavorable o falsa.

Insubordinación anterior o comportamiento violento en el trabajo.

Antecedentes delictuosos que involucren hostigamiento o comportamiento violento.

Algún despido por motivos inciertos (o sin causa).

Historia de abuso de drogas o alcohol.

Indicios sólidos de inestabilidad en la vida laboral o personal del individuo, como lo indican, por ejemplo, los cambios frecuentes de empleo o de ubicación geográfica.

Pérdida de licencias o acreditaciones.<sup>95</sup>

**Capacitación contra la violencia en el trabajo** Se puede capacitar a los supervisores para que identifiquen las claves que comúnmente preceden a los incidentes violentos. Entre las más frecuentes se incluyen las siguientes:<sup>96</sup>

*Amenazas verbales.* A menudo los individuos hablan de lo que podrían hacer. Un trabajador, por ejemplo, diría: "A fulano van a pasarle cosas malas."

*Acciones físicas.* Los individuos problemáticos quizá busquen intimidar a sus compañeros, lograr acceso a lugares donde no laboran o mostrar alguna arma que se introdujo oculta al lugar de trabajo para probar las reacciones.

*Frustración.* En la mayoría de los casos no se involucra alguien intimidado; en un escenario más probable actúa un trabajador frustrado por un ascenso que esperaba y no ha recibido, por ejemplo.

*Obsesión.* Una persona llega a mantener resentimiento contra un compañero o un supervisor, que en ciertos casos surge de un interés romántico no correspondido.<sup>97</sup>

Los siguientes signos delatan a un trabajador potencialmente violento:<sup>98</sup>

Algún acto de violencia dentro o fuera del trabajo.

Conducta errática que evidencia pérdida de la sensatez o del control de sus acciones.

Comportamiento de confrontación o antisocial excesivo.

Acoso sexual.

Tendencias a aislarse o a permanecer solitario.

Acciones de insubordinación con amagos de violencia.

Tendencia a la hipersensibilidad ante las críticas.

Interés exagerado en guerras, armas, violencia, asesinatos masivos, catástrofes, etcétera.

Comisión de una violación grave a las normas de seguridad.

Poseción de rifles, pistolas, armas punzo-cortantes u objetos similares en el sitio de trabajo.

Trasgresión del derecho de los demás a la privacidad, como husmear en sus escritorios o espíarlos.

Quejas crónicas y en aumento sin razón.

Actitud vengativa.

Recientemente, el Servicio Postal de Estados Unidos tomó medidas para reducir las amenazas y los ataques en el lugar de trabajo, entre las que se incluyeron verificación más minuciosa de los antecedentes, pruebas de drogadicción, periodo de prueba de 90 días para las nuevas contrataciones, medidas de seguridad más estrictas (como una línea de emergencias que permita al personal dar aviso de situaciones riesgosas), política de cero tolerancia para informar y registrar incidentes potencialmente violentos, y capacitación a los gerentes para fomentar la cultura del ambiente laboral más saludable.<sup>99</sup>

**Violencia contra las mujeres en el trabajo** Al mismo tiempo que las lesiones ocupacionales mortales ocurren a los hombres con mayor frecuencia que a las mujeres, la proporción de mujeres que son víctimas de ataques es mucho mayor. Por ejemplo, de todas las mujeres que perecieron en el lugar de trabajo, el 39 por ciento fue víctima de un ataque, mientras que sólo el 18 por ciento de los hombres que murieron en el trabajo fueron asesinados. Por lo tanto, la violencia contra las mujeres en el sitio de labores es un problema particularmente grave.<sup>100</sup>

La violencia mortal en el lugar de trabajo contra las mujeres tiene tres orígenes principales. De todas las mujeres asesinadas en su trabajo, más de tres cuartas partes son víctimas de violencia criminal fortuita cometida por un asaltante desconocido para la víctima, como sucede durante un robo. Los actos criminales restantes son perpetrados por colegas, familiares, ex amigos o conocidos.

No hay muchas regularidades respecto de la violencia en el trabajo, aunque las investigaciones arrojan algo de luz sobre el tipo de víctima femenina más frecuente en un ataque: la mujer blanca (79 por ciento), poco mayor de 30 años (31 años en promedio), que labora como personal de ventas (31 por ciento) en una tienda de ofertas (46 por ciento) y que es

Mantener un ambiente saludable y seguro para los expatriados —trabajadores que se colocan en el extranjero— representa algunas dificultades especiales.<sup>101</sup> Por ejemplo, a veces los terroristas internacionales tienen como su objetivo las instalaciones y a los ejecutivos de empresas multinacionales, y la incidencia de dichos ataques —aunque todavía es baja se ha incrementado en forma regular—.

Por lo tanto, la protección de los ejecutivos (y de sus familias) en el extranjero ha impulsado una floreciente industria de seguridad antiterrorista. Por ejemplo, se dispone de consultores en seguridad que proporcionan asesoría (fortificar las casas de los ejecutivos y no seguir la misma ruta ni el mismo horario para ir cada día al trabajo, por ejemplo), así como de choferes entrenados, escoltas y vehículos blindados.

El delito y la prisión también son asuntos de seguridad cuando se está fuera. Por ejemplo, el asalto y el robo de bolsos, carteras y maletas representan siempre dificultades potenciales para los viajeros extranjeros, aunque no siempre es la conducta delictiva de los otros de lo que el viajero debe resguardarse. Por ejemplo, “se dio el caso de viajeros que terminaron en la cárcel por exceder el límite de una tarjeta de crédito, por comprar aparatos con un distribuidor no autorizado, por entrar a un país islámico con alcohol o por no cumplir el plazo de terminación de un contrato”, de manera que a sabiendas o por ignorancia, infringir las leyes locales en ocasiones también representa un problema grave.<sup>102</sup>

En particular, cuando se viaja en áreas donde las instalaciones médicas no cumplen con los estándares de los países altamente desarrollados, los sucesos imprevistos —como enfermedades súbitas o accidentes severos, por ejemplo— también llegan a tener una gravedad especial en el extranjero. Las dificultades con el idioma, los equívocos ocasionados por una cultura diferente, la carencia de sistemas de apoyo y de infraestructura básica (como teléfonos) pueden combinarse para que un accidente o enfermedad, que en el país de origen sería manejable, se convierta en un desastre. Como resultado, gran número de compañías multinacionales advierten a sus viajeros de negocios y trabajadores expatriados de lo que deben esperar y cómo reaccionar, si se enfrentan a un problema de salud o de seguridad en el extranjero; otras firmas también utilizan programas de seguros (como MEDEX Assistance Corporation) para ayudar a sus viajeros y a sus familias si requieren ayuda en el extranjero.

herida por un asaltante desconocido (88 por ciento), cerca de las 11 de la noche.<sup>103</sup> Las sugerencias concretas para reforzar la seguridad incluyen una mejor iluminación; cofres blindados para depositar el efectivo y medidas similares son especialmente útiles para reducir los actos violentos contra las mujeres. El recuadro *Cuestiones globales en RH* ofrece una perspectiva general.

## Resumen

1. El área de la seguridad y la prevención de accidentes reviste un interés especial para los gerentes, a causa del sorprendente número de muertes y accidentes que suceden en el lugar de trabajo. Existen tres razones principales para instituir programas de seguridad: éticas, legales y económicas.
2. Se dispone de una legislación y de acuerdos multilaterales sobre la seguridad e higiene en el trabajo en el caso del Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México.
3. El propósito de la OSHA es asegurar que cada persona que trabaja disponga de un espacio seguro y saludable. Los estándares de la OSHA son muy completos y detallados, y se aplican a través de un sistema de inspecciones a las instalaciones laborales. Los inspectores de la OSHA tienen facultades para emitir citatorios y aplicar sanciones a directores de área.
4. Se conocen tres causas principales de los accidentes: sucesos fortuitos, condiciones inseguras y acciones riesgosas por parte de los trabajadores. Además, otros tres factores relacionados con el trabajo también contribuyen para que sucedan accidentes: la actividad misma, la programación de las tareas y el clima psicológico.
5. La segunda causa básica de los accidentes son las acciones riesgosas por parte de los trabajadores. Hasta cierto punto, tales acciones son el resultado de las tendencias en el comportamiento de los individuos, las cuales posiblemente se originen en ciertas características personales.
6. La mayoría de los expertos dudan que existan individuos con propensión a sufrir accidentes sin importar la actividad que desempeñen. En vez de ello, parece haber consenso en que la gente propensa a los accidentes en un puesto podría no serlo en otro puesto diferente. Por ejemplo, la vista se relaciona con la frecuencia de accidentes en conductores de camiones y operadores de maquinaria, aunque no en otros trabajadores, como los contadores.
7. Existen diversos enfoques para prevenir los accidentes. Uno consiste en reducir las condiciones inseguras; otro, en disminuir las acciones riesgosas, por ejemplo, mediante selección y colocación, capacitación, reforzamiento positivo, propaganda y compromiso de la alta dirección.
8. El alcoholismo, la drogadicción, el estrés y las enfermedades emocionales representan cuatro problemas de salud importantes y a menudo creciente entre el personal. El alcoholismo es un inconveniente serio que en particular llega a disminuir de manera drástica la eficacia de la organización. Las medidas que se recomiendan para manejar dichos problemas incluyen acciones disciplinarias, despido, asesoría interna y encauzamiento del individuo con esta clase de problemas hacia una agencia externa.
9. Otros riesgos potenciales para la salud en el trabajo son el estrés y el agotamiento. Un trabajador disminuirá el estrés laboral si cada día toma un breve receso del trabajo, delega y elabora una lista de preocupaciones.
10. La violencia contra los trabajadores constituye una grave situación en el trabajo; algunas acciones que ayudan a reducirla son intensificar las medidas de seguridad, mejorar la detección de trabajadores potencialmente violentos y capacitar para reducir los actos de violencia.

## Conceptos clave

**acciones riesgosas**

**Acta de la Seguridad y la Salud Ocupacionales**

**Administración de la Seguridad y la Salud  
Ocupacionales (OSHA)**

**agotamiento**

**citatorios**

**condiciones inseguras**

**estrés laboral**



## Preguntas y ejercicios para el análisis

1. ¿Qué haría usted para ofrecer a sus trabajadores un ambiente laboral más seguro?
2. Mencione qué haría para minimizar la práctica de acciones riesgosas por parte de sus trabajadores.
3. Analice los hechos fundamentales acerca de la OSHA: sus propósitos, estándares, inspecciones, derechos y deberes.
4. Explique la función del supervisor en la seguridad.
5. Explique cuáles son las causas que originan la práctica de acciones riesgosas.
6. Responda a la pregunta: *¿Existen las personas propensas a los accidentes?*
7. Describa al menos cinco técnicas para reducir los accidentes.
8. Mencione cómo un trabajador reduciría eficazmente el estrés laboral.

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

---

### Estudio de caso: el nuevo programa de seguridad

La seguridad y la salud del personal son aspectos muy importantes en el negocio de tintorería (lavandería y planchado). Cada instalación es una pequeña planta de producción, donde las máquinas, accionadas por vapor a alta presión y aire comprimido, funcionan a altas temperaturas, para lavar, limpiar y planchar prendas de vestir a menudo en condiciones de calor y humedad excesivos. Continuamente se generan vapores químicos; y en el proceso de limpieza se utilizan sustancias cáusticas. A temperaturas elevadas los destiladores casi siempre están “cocinando” solventes limpiadores para eliminar impurezas, de manera que dichos solventes puedan reciclarse. Si se comete un error en este proceso, como inyectar demasiado vapor a la caldera, ocurre una fuga, donde solventes químicos hirvientes se derraman fuera de la caldera, al piso, y sobre todo lo que se encuentre en su camino.

Como resultado de tales riesgos y del hecho de que en los locales continuamente se generan desechos químicos peligrosos, varias instituciones gubernamentales (inclusive la OSHA y la Agencia de Protección Ambiental) establecieron normas estrictas para el funcionamiento de dichas instalaciones. Por ejemplo, en cada planta tienen que colocarse carteles para avisar a los trabajadores sobre su derecho a saber qué sustancias peligrosas se manejan, y cuál es la forma adecuada de manipular a cada una. Empresas especializadas en el manejo de desechos deben recoger las sustancias peligrosas y desecharlas en forma correcta.

Una dificultad crónica que tienen los propietarios es la falta de voluntad de los trabajadores desmanchadores para usar gafas protectoras. No todas las sustancias que utilizan requieren de las gafas para su manejo, aunque algunas, como el ácido fluorídrico que se usa para eliminar manchas de herrumbre de las prendas, son muy riesgosas. El ácido fluorídrico se almacena en contenedores especiales de plástico, ya que disuelve el vidrio. Algunos trabajadores creen que el uso de las gafas de seguridad resulta problemático, pues, afirman, son algo incómodas, y además se ensucian con facilidad y reducen la visibilidad. Por consiguiente, en ocasiones es *imposible* lograr que los trabajadores las usen.

### Preguntas

1. ¿Cómo identifica una lavandería las condiciones peligrosas que deben rectificarse?
2. ¿Sería aconsejable para una organización establecer un procedimiento para detectar a individuos con propensión a sufrir accidentes?



3. ¿Qué sugeriría usted para que los propietarios lograran que todos los trabajadores se comportaran en forma más segura en el trabajo? Asimismo, ¿qué les aconsejaría para que lograran que quienes deban usar gafas protectoras las usen?

## Ejercicio vivencial

**Propósito:** El objetivo de este ejercicio es brindarle a usted alguna práctica en la identificación de las condiciones inseguras.

**Conocimientos necesarios:** Debe estar familiarizado con el material que se estudió en este capítulo, en especial con lo referente a las condiciones inseguras y al contenido del recuadro *RH en la práctica*.

**Cómo realizar el ejercicio/Instrucciones:** Divida al grupo en equipos de cuatro o cinco estudiantes.

Suponga que ustedes forman un comité de seguridad que auspicia la escuela para identificar y reportar cualesquiera condiciones inseguras dentro —y en las cercanías— del edificio escolar.

Cada equipo pasará 30 minutos, más o menos, en el interior y en la periferia del inmueble donde se encuentran, con el objetivo de identificar y listar las posibles condiciones inseguras. (*SUGERENCIA:* use la lista de verificación del recuadro *RH en la práctica*.)

Pasados los 30 minutos, regresen al salón de clases y un expositor de cada equipo deberá listar en el pizarrón las condiciones inseguras que crean haber identificado. ¿Cuántas fueron? ¿Piensan que éstas violan los estándares de la OSHA? ¿Qué harían para constatarlo?

## NAVEGUE POR LA WEB

---



Para los ejercicios en Internet, actualizaciones al material de este capítulo, y más, visite el sitio Web de Dessler en

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

## NOTAS

---

1. “Criminal Violation Depends on Knowledge”, *BNA Bulletin to Management* (5 de marzo de 1998): 68.
2. “Occupational Injuries and Illnesses”, *BNA Bulletin to Management* (18 de enero de 1996): 20-21; “Workplace Fatalities-1997”, *BNA Bulletin to Management* (28 de agosto de 1997): 276-277. La tasa conjunta de lesiones y enfermedades de trabajo, aunque sigue siendo alta, en realidad ha disminuido en los últimos años. En 1998, la tasa conjunta fue de 6.7 lesiones o enfermedades por cada 100 trabajadores en la industria privada, de 7.1 por ciento en 1997 y de 8.4 por ciento en 1994. “Injuries, Illnesses Lowest on Record”, *Occupational Hazards* (febrero de 2000): 33.
3. “Workplace Injuries Cost \$171 Billion, Cause 66,500 Deaths, Study Says”, *BNAC Communicator* (invierno de 1998): 9.
4. *Workers’ Compensation Manual for Managers and Supervisors* (Chicago: Commerce Clearing House, Inc., 1992), p. 12. Véase también Guy Toscano y Janice Windau, “The Changing Character of Fatal Work Injuries”, *Monthly Labor Review* 117, núm. 10 (octubre de 1994): 17-28.
5. “One the Job Injuries, Illnesses Continue Steady Decline”, *BNA Bulletin to Management* (20 de enero de 2000): 21.
6. Occupational Safety and Health Administration; gran parte de esto se basa en *All About OSHA* (revisado) (Washington, DC: U.S. Department of Labor, 1980).

7. Todd Nighswonger, "Where Do You Set the Standard?" *Occupational Hazards* (mayo de 2000): 59-60.
8. Bureau of National Affairs, "OSHA Hazard Communication Standard Enforcement", *Bulletin to Management* (23 de febrero de 1989): 13.
9. Bureau of Labor Statistics, "What Every Employee Needs to Know About OSHA Record Keeping" (Washington, DC: U.S. Department of Labor, 1978), p. 3; e "Is It a Recordable Injury? Depends on the Treatment", *BNA Bulletin to Management* (29 de septiembre de 1999): 284.
10. "Supreme Court Says OSHA Inspectors Need Warrants", *Engineering News Record* (1 de junio de 1978): 9-10; y W. Scott Railton, "OSHA Gets Tough on Business", *Management Review* 80, núm. 12 (diciembre de 1991): 28-29.
11. "Safety Program Rule Called Top OSHA Priority", *BNA Bulletin to Management* (31 de octubre de 1996): 345.
12. "OSHA Seeks 'Cooperative Compliance'", *BNA Bulletin to Management* (4 de septiembre de 1997): 288; y "OSHA's Cooperative Program Shoves Off", *BNA Bulletin to Management* (25 de diciembre de 1997): 416.
13. William Atkinson, "When OSHA Comes Knocking", *HRMagazine* (octubre de 1999): 35-38.
14. Michael Verespej, "OSHA Revamps Its Inspection Policies", *Industry Week* (17 de septiembre de 1979): 19-20. Véase también Horace E. Johns, "OSHA's Impact", *Personnel Journal* 67, núm. 11 (noviembre de 1988): 102-107.
15. "Employees Hit with Megafines for OSHA Violations", *BNA Bulletin to Management* (9 de mayo de 1996): 146.
16. "Settling Safety Violations Has Benefits", *BNA Bulletin to Management* (31 de julio de 1997): 248.
17. Bureau of National Affairs, "OSHA Instruction on Penalties", *Bulletin to Management* (7 de febrero de 1991): 33; Commerce Clearing House, "OSHA Will Begin Higher Fines March 1<sup>st</sup>", *Ideas and Trends in Personnel* (23 de enero de 1991): 14; John Bruening, "OSHC on the Comeback Trail", *Occupational Hazards* (enero de 1991): 33-36. La OSHA también está castigando las violaciones en el mantenimiento de registros. Véase, por ejemplo, Brian Jackson y Jeffrey Myers, "Just When You Thought You Were Safe: OSHA Record-Keeping Violations", *Management Review* 83, núm. 5 (mayo de 1994): 63.
18. Jim Lastowka, "Ten Keys to Avoiding OSHA Liability", *Occupational Hazards* (octubre de 1999): 163-70.
19. Robert Grossman, "Handling Inspections: Tips from Insiders", *HRMagazine* (octubre de 1999): 41-50.
20. Tom Andrews, "Getting Employees Comfortable with PPE", *Occupational Hazards* (enero de 2000): 35-38.
21. "A Safety Committee Man's Guide", Aetna Life and Casualty Insurance Company, Catalog 872684. Véase también Todd Nighswonger, "Get a Grip on Slips", *Occupational Hazards* (septiembre de 2000): 47-50.
22. *Ibid.*, véase también "Workplace Fatalities", *BNA Bulletin to Management* (28 de agosto de 1997): 276-277.
23. Para el análisis de esto, véase David Hofmann y Adam Stetzer, "A Cross-Level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behavior and Accidents", *Personnel Psychology* 49 (1996): 307-308.
24. Willard Kerr, "Complementary Theories of Safety Psychology", en Edwin Fleishmann y Alan Bass, *Industrial Psychology* (Homewood, IL: Dorsey Press, 1974), pp. 493-500; y Alan Fowler, "How to Make the Workplace Safer", *People Management* 1, núm. 2 (enero de 1995): 38-39. Véase también Hofmann y Stetzer, "A Cross-Level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents", pp. 307-310.
25. Lista de acciones peligrosas de "A Safety Committee Man's Guide", Aetna Life and Casualty Insurance Company.

26. Véase, por ejemplo, Hofmann y Stetzer, *op. cit.*, pp. 307-308; C. Wright, "Routine Deaths: Fatal Accidents in the Oil Industry", *Sociological Review* 4 (1986): 265-289; D. E. Embrey, "Incorporating Management and Organizational Factors into Probabilistic Safety Assessment", *Reliability Engineering and System Safety* 38 (1992): 199-208.
27. A. G. Arbous y J. E. Kerrich, "The Phenomenon of Accident Proneness", *Industrial Medicine and Surgery* 2 (1953): 141-148, reimpresso en Fleishman y Bass, *Industrial Psychology*, p. 485.
28. John Miner y J. Frank Brewer, "Management of Ineffective Performance", en Marvin Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 1004-1005.
29. Ernest McCormick y Joseph Tiffin, *Industrial Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 522-523; Norman Maier, *Psychology and Industrial Organization* (Boston: Houghton-Mifflin, 1965), pp. 458-462; Milton Blum y James Nayler, *Industrial Psychology* (Nueva York: Harper & Row, 1968), pp. 519-531. Para un ejemplo, véase David DeJoy, "Attributional Processes and Hazard Control Management in Industry", *Journal of Safety Research* 16 (verano de 1985): 61-71.
30. 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, B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* vol. 17 (Greenwich, CT: JAI Press, 1995), pp. 71-114.
31. Michael Frone, "Predictors of Works Injuriys Among Employed Adolescents", *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 4 (1998): pp. 565-76.
32. Maier, *Psychology and Industrial Organization*, pp. 463-467; McCormick y Tiffin, *Industrial Psychology*, pp. 533-536; y Blum y Nayler, *Industrial Psychology*, pp. 525-527.
33. D. Weschler, "Test for Taxicab Drivers", *Journal of Personnel Research* 5 (1926): 24-30, citado en Myer, *Psychology and Industrial Organization*, p. 64. Véase también Leo DeBobes, "Psychological Factors in Accident Prevention", *Personnel Journal* 65 (enero de 1986). Véase también Curtis Hansen, "A Causal Model of the Relationship Among Accidents, Biodata Personality, and Cognitive Factors", *Journal of Applied Psychology* 74, núm. 1 (febrero de 1989): 81-90.
34. Maier, *Psychology and Industrial Organization*, p. 463.
35. S. E. Wirt y H. E. Leedkee, "Skillful Eyes Prevent Accidents", *Annual Newsletter*, National Safety Council, Industrial Nursing Section, noviembre de 1945: 10-12, citado en Maier, *Psychology and Industrial Organization*, p. 466.
36. Judy D. Olian, "Genetic Screening for Employment Purposes", *Personnel Psychology* 37, núm. 3 (otoño de 1984): 423-438.
37. Dan Hartshorn, "The Safety Interview", *Occupational Hazards* (octubre de 1999): 107-111.
38. S. Laner y R. J. Sell, "An Experiment on the Effect of Specially Designed Safety Posters", *Occupational Psychology* 34 (1960): 153-169, en McCormick y Tiffin, *Industrial Psychology*, p. 536.
39. McCormick y Tiffin, *Industrial Psychology*, p. 537. Un grupo de expertos internacionales se reunió en Bélgica en 1986 y concluyó que un cartel de seguridad exitoso debe ser sencillo y específico, así como reforzar el comportamiento seguro en lugar del comportamiento negativo. Véase "What Makes an Effective Safety Poster", *National Safety and Health News* 134, núm. 6 (diciembre de 1986): 32-34.
40. James Nash, "Rewarding the Safety Process", *Occupational Hazards* (marzo de 2000): 29-34.
41. La OSHA ha publicado dos manuales de capacitación útiles: *Training Requirements of OSHA Standards* (febrero de 1976) y *Teaching Safety and Health in the Work Place*, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration (1976); véase también J. Surry, "Industrial Accident Research: Human Engineering Approach", (Toronto: University of Toronto, Department of Industrial Engineering, junio de 1968), capítulo 4, citado en McCormick y Tiffin, *Industrial Psychology*, p. 534. Para un ejemplo de un programa de incentivos muy exitoso para impulsar la seguridad en Campbell Soup Company, véase Frederick Wahl, Jr., "Soup on for Safety", *National*

- Safety and Health News*, núm. 6 (diciembre de 1986): 49-53. Para un análisis de cómo influye la participación de los empleados en el rediseño de puestos trabajo y en la seguridad laboral, véase Douglas May y Catherine Schwoerer, "Employee Health by Design: Using Employee Involvement Teams in Ergonomics Job Redesign", *Personnel Psychology*, núm. 4 (invierno de 1994): 861-876.
42. Judi Komaki, Kenneth Barwick y Lawrence Scott, "A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safe Performance in a Food Manufacturing Plant", *Journal of Applied Psychology* 63 (agosto de 1978): 434-445. Véase también Robert Reber, Jerry Wallin y David Duhon, "Preventing Occupational Injuries Through Performance Management", *Public Personnel Management*, núm. 2 (verano de 1993): 301-311; Anat Arkin, "Incentives to Work Safely", *Personnel Management*, núm. 9 (septiembre de 1994): 48-52; y Peter Makin y Valerie Sutherland, "Reducing Accidents Using a Behavioral Approach", *Leadership and Organizational Development Journal*, núm. 5 (1994): 5-10.
  43. Judi Komaki, Arlene Heinzmann y Lorealie Lawson, "Effect of Training and Feedback: Component Analysis of a Behavioral Safety Program", *Journal of Applied Psychology* 65 (junio de 1980): 261-270. Véase también Jorma Sari, "When Does Behavior Modification Prevent Accidents", *Leadership and Organizational Development Journal*, núm. 5 (1994): 11-15.
  44. J. Nigel Ellis y Susan Warner, "Using Safety Awards to Promote Fall Prevention", *Occupational Hazards* (junio de 1999): 59-62.
  45. Gerald Wagner, "The Hierarchy of Controls: An Alternative to Behavior Based Safety", *Occupational Hazards* (mayo de 1999): 95-97; John Grubbs, "Exploring Your Behavior Based Safety Options", *Occupational Hazards* (julio de 1999): 36-40.
  46. Dov Zohar, "Safety Climate in Industrial Organizations Theoretical and Implied Implications", *Journal of Applied Psychology* 65 (febrero de 1980): 97. Para un análisis de la importancia de hacer que los empleados se involucren en la administración de su propia seguridad, véase John Lutness, "Self-Managed Safety Program Gets Workers Involved", *Safety and Health* 135, núm. 4 (abril de 1987): 42-45. Véase también Frederick Streff, Michael Kalsher y E. Scott, "Developing Efficient Workplace Safety Programs: Observations of Response Co-Variations", *Journal of Organizational Behavior Management* 13, núm. 2 (1993).
  47. Willie Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985): pp. 62-63.
  48. Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know* (Nueva York: McGraw-Hill, 1974), p. 25. Para un ejemplo de un programa eficaz de capacitación en seguridad, véase Michael Pennacchia, "Interactive Training Sets the Pace", *Safety and Health*, núm. 1 (enero de 1987): 24-27; y Philip Poynter y David Stevens, "How to Secure an Effective Health and Safety Program at Work", *Professional Safety*, núm. 1 (enero de 1987): 32-41. También resulta de utilidad designar a un comité de seguridad. Véase, por ejemplo, Neville Tompkins, "Getting the Best Help from Your Safety Committee", *HRMagazine*, núm. 4 (abril de 1995): 76.
  49. "With Pay on the Line, Managers Improve Safety", *BNA Bulletin to Management* (20 de marzo de 1997): 89.
  50. Dov Zohar, "A Group Level Model of Safety Climate: Testing the Effect of a Group Climate on Microtek Students in Manufacturing Jobs", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 4 (2000): 587-596. Véase también Judith Erickson, "Corporate Culture: The Key to Safety Performance", *Occupational Hazards* (abril de 2000): 45-50.
  51. *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, p. 24. James Frierson, "An Analysis of ADA Provisions on Denying Employment Because of a Risk of Future Injury", *Employee Relations Law Journal*, núm. 4 (primavera de 1992): 603-622.
  52. Bureau of National Affairs, "Workplace Safety: Improving Management Practices", *Bulletin to Management* (9 de febrero de 1989): 42 y 47; véase también Marlene Morgenstern, "Workers'

- Compensation: Managing Costs”, *Compensation and Benefits Review* (septiembre/octubre de 1992): 30-38. Véase también Linda Johnson, “Preventing Injuries: The Big Payoff”, *Personnel Journal* (abril de 1994): pp. 61-64; y David Webb, “The Bathtub Effect: Why Safety Programs Fail”, *Management Review* (febrero de 1994): 51-54.
53. Howard Street, “Getting Full Value From Auditing and Metrics”, *Occupational Hazards* (agosto de 2000): 33-36.
  54. Lisa Cullen, “Safety Committees: A Smart Business Decision”, *Occupational Hazards* (mayo de 1999): 99-104.
  55. Hofmann y Stetzer, *op. cit.*, p. 329.
  56. Esta sección se basa mucho en Miner y Brewer, “Management of Ineffective Performance”: p. 1005.
  57. “Drug Use Among Employees”, *BNA Bulletin to Management* (2 de mayo de 1996): 140-141.
  58. *Ibid.*
  59. *Ibid.*
  60. “Employee Alcohol Testing on the Rise”, *BNA Bulletin to Management* (20 de agosto de 1998): 261.
  61. Gopal Pati y John Adkins, Jr., “The Employer’s Role in Alcoholism Assistance”, *Personnel Journal* 62, núm. 7 (julio de 1983): 568-572. Véase también Commerce Clearing House, “How Should Employees Respond to Indications an Employee May Have an Alcohol or Drug Problem?” *Ideas and Trends* (6 de abril de 1989): 53-57.
  62. Marice Cavanaugh *et al.*, “An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers”, *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 1 (2000): 65-74.
  63. Esto se basa en Terry Beehr y John Newman, “Organizational Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Factor Analysis, Model, and Literature Review”, *Personnel Psychology* 31 (invierno de 1978): 665-699. Véase también Shailendra Singh, “Managing Stress Through Empowerment: A Brief Literature Survey”, *Management and Labor Studies*, 22, núm. 1 (enero de 1997): 26-32.
  64. Eric Sundstrom *et al.*, “Office Noise, Satisfaction, and Performance”, *Environment and Behavior*, núm. 2 (marzo de 1994): 195-222.
  65. 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): 738-750.
  66. “Stress, Depression Cost Employers”, *Occupational Hazards* (diciembre de 1998): 24.
  67. John Newman y Terry Beehr, “Personnel and Organizational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion”, *Personnel Psychology* (primavera de 1979): 1-43. Véase también “Work Place Stress: How to Curb Claims”, *BNA Bulletin to Management* (14 de abril de 1988): 120.
  68. Karl Albrecht, *Stress and the Manager*, 1979, pp. 253-255. Reimpreso con autorización de Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. Para un estudio de los síntomas relacionados de la depresión, véase James Krohe, Jr., “An Epidemic of Depression?” *Across-the-Board* (septiembre de 1994): 23-27.
  69. “Managing Stress in the Workplace”, *BNA Bulletin to Management* (18 de enero de 1996): 24. Reimpreso con autorización de *Bulletin to Management (BNA Policy and Practice Series)* (18 de enero de 1996): 24. Copyright 1996 por The Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033), <http://www.bna.com>.
  70. Pascale Carayon, “Stressful Jobs and Non-Stressful Jobs: A Cluster Analysis of Office Jobs”, *Ergonomics*, núm. 2 (1994): 311-323.
  71. *Ibid.*, pp. 319-320.
  72. Harvey Freudenberger, *Burn-out* (Toronto: Bantam Books, 1980).



73. Raymond Lee y Blake Ashforth, "A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout", *Journal of Applied Psychology* 81, núm. 2 (1996): 123-133.
74. Freudenberger, *op. cit.*, pp. 16-18. Véase también Raymond Lee y Blake Ashforth, "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model", *Journal of Organizational Behavior* 14 (1993): 3-20.
75. J. A. Savage, "Are Computer Terminals Zapping Workers' Health?" *Business and Society Review* (1994).
76. Anne Chambers, "Computervision Syndrome: Relief is in Sight", *Occupational Hazards* (octubre de 1999): 179-184.
77. Esto se basa en "Inexpensive Ergonomic Innovations", *BNA Bulletin to Management* (1 de febrero de 1996): 40.
78. Sondra Lotz Fisher, "Are Your Employees Working Ergosmart?", *Personnel Journal* (diciembre de 1996): 91-92. Véase también William Kincaid, "Office Ergonomics for Maximum Performance", *Occupational Hazards* (mayo de 1999): 85-88.
79. Bureau of National Affairs, "AIDS and the Workplace: Issues, Advice, and Answers", *Bulletin to Management* (14 de noviembre de 1985): 1-6. Véase también David Ritter y Ronald Turner, "AIDS: Employer Concerns and Options", *Labor Law Journal*, núm. 2 (febrero de 1987): 67-83; y Bureau of National Affairs, "How Employers Are Responding to AIDS in the Workplace", *Fair Employment Practices* (18 de febrero de 1988): 21-22. Para una guía completa de los servicios y la información acerca de "The Work Place and AIDS", véase *Personnel Journal*, núm. 10 (octubre de 1987): 65-80. Véase también William H. Wager "AIDS: Setting Policy, Educating Employees at Bank of America", *Personnel* núm. 8 (agosto de 1988): 4-10. Véase también Margaret Magnus, "AIDS: Fear and Ignorance", *Personnel Journal*, núm. 2 (febrero de 1988): 28-32, para encuestas sobre más comentarios asociados con el lugar de trabajo y el SIDA, y Maureen Minehan, "New Aids Survival Rates Mean Patients Returning to Work", *HRMagazine* 42, núm. 10 (octubre de 1997): 208.
80. Marco Colossi, "Do Employees Have the Right to Smoke?" *Personnel Journal* (abril de 1988): 72-79.
81. Jim Collison, "Workplace Smoking Policies: Sixteen Questions and Answers", *Personnel Journal* (abril de 1988): 81. Véase también Daniel Warner, "We Do Not Hire Smokers: May Employers Discriminate Against Smokers?" *Employee Responsibilities and Rights*, núm. 2 (junio de 1994): 129-140.
82. Warner, "We Do Not Hire Smokers", p. 138.
83. Bureau of National Affairs, "Smoking Bans on the Rise", *Bulletin to Management* (16 de marzo de 1989): 82.
84. "An Ounce of Workplace Violence Prevention Could Save Employers from a World of Hurt", *BNA Bulletin to Management* (18 de noviembre de 1999).
85. Gus Toscano y Janice Windau, "The Changing Character of Fatal Work Injuries", *Monthly Labor Review* (octubre de 1994): 17-28. Véase también "Workplace Violence", *BNA Bulletin to Management* (31 de octubre de 1996): 348-349.
86. *Ibid.*, p. 17.
87. Basado en Louis DiLorenzo y Darren Carroll, "The Growing Menace: Violence in the Workplace", *New York State Bar Journal* (enero de 1995): 24.
88. Jennifer Laabs, "Employees Sabotage", *Workforce* (julio de 1999): 33-42.
89. "Workplace Violence: Sources and Solutions", *BNA Bulletin to Management* (4 de noviembre de 1993): 345.
90. *Ibid.*
91. "Weapons in the Workplace: A Review of Employer Policies", *BNA Bulletin to Management* (5 de junio de 1996): 1-7; Lloyd Nigro y William Waugh, Jr., "Violence in the American Workpla-

- ce: Challenges to the Public Employer”, *Public Administration Review* (julio/agosto de 1996): 326-333. “OSHA Addresses Top Homicide Risk”, *BNA Bulletin to Management* (14 de mayo de 1998): 148.
92. 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): 395.
  93. Dawn Anfuso, “Workplace Violence”, *Personnel Journal* (octubre de 1994): 66-77.
  94. Feliu, “Workplace Violence and the Duty of Care”, p. 395.
  95. Citado de Feliu, Workplace Violence and the Duty of Care, p. 395.
  96. “Preventing Workplace Violence”, *BNA Bulletin to Management* (10 de junio de 1993): 177. Véase también Jenny McCune, “Companies Grapple with Workplace Violence”, *Management Review*, núm. 3 (marzo de 1994): 52-57.
  97. Citado o parafraseado de *ibid.*, p. 177, y basado en las recomendaciones de Chris Hatcher.
  98. Feliu, “Workplace Violence and the Duty of Care”, pp. 401-402.
  99. “Employers Battling Workplace Violence Might Consider Postal Service Plan”, *BNA Bulletin to Management* (5 de agosto de 1999): 241.
  100. Esto se basa en Beverly Younger, “Violence Against Women in the Workplace”, *Employee Assistance Quarterly*, núm. 3/4 (1994): 113-133.
  101. Esto se basa en Dennis Briscoe, *International Human Resource Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995): 167-169.
  102. *Ibid.*, p. 168.
  103. *Ibid.*, p. 120.





## A

**acciones riesgosas** Tendencias de comportamiento y actitudes inde-seables que ocasionan accidentes.

**Acta de la Seguridad y la Salud Ocupacionales** Ley aprobada por el Congreso de Estados Unidos, en 1970, “para asegurar, en lo posible, que cada hombre y mujer trabajadores de la nación tengan condiciones laborales seguras y saludables, así como para que se preserven nuestros recursos humanos”.

**Acta Landrum-Griffin** Ley cuyo objetivo era proteger a los miembros de un sindicato de posibles fechorías de parte de sus organizaciones. Fue una enmienda del Acta Wagner.

**Acta Norris-La Guardia** Ley que marca el inicio de la era de esplendor de los sindicatos, y que garantiza a todo trabajador el derecho a la contratación colectiva “libre de interferencia, restricción o coerción”.

**Acta Taft-Hartley** También conocida como Acta de Administración de las Relaciones Laborales, prohíbe prácticas laborales sindicales injustas y señala los derechos de los empleados en tanto miembros de un sindicato. También menciona los derechos de los empresarios.

**Acta Wagner** Ley que prohibió ciertos tipos de prácticas laborales injustas y garantizó tanto elecciones secretas como la regla de la mayoría de votos, para determinar si los trabajadores de una compañía deseaban sindicalizarse.

**Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (OSHA)** Oficina creada dentro del Departam-

ento del Trabajo de Estados Unidos para establecer estándares de seguridad e higiene para casi todos los trabajadores de esa nación.

**administración de recursos humanos** Políticas y prácticas necesarias para manejar los asuntos de “la gente” o de las relaciones humanas del trabajo administrativo, e incluyen reclutamiento, capacitación, vigilancia, remuneración y evaluación.

**administración estratégica de recursos humanos** El “enlace de la administración de RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad”.

**administración por objetivos (APO)** Método que involucra el establecimiento de metas específicas con cada trabajador, así como la revisión periódica de los avances que se realicen.

**AFL-CIO** Federación voluntaria de cerca de 100 sindicatos de trabajadores nacionales e internacionales con sede en Estados Unidos (y ramificaciones en Canadá), donde se ha convertido en sinónimo de *sindicato*.

**agotamiento** Disminución total de los recursos físicos y mentales ocasionada por el esfuerzo excesivo para alcanzar objetivos de trabajo irreales. Es un fenómeno asociado estrechamente con el estrés laboral.

**análisis de la razón** Técnica de pronóstico para determinar las necesidades futuras de personal utilizando tasas entre factores causales,

como los volúmenes de ventas y el número de empleados necesarios para lograrlas.

**análisis de puestos** Procedimiento para determinar los deberes y las habilidades que requiere un trabajo específico, y el tipo de persona que debiera contratarse para desempeñarlo.

**análisis de tareas** Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades que se requieren para instituir un programa de capacitación adecuado.

**análisis de tendencias** Estudio de las necesidades de empleo anteriores en una organización, durante varios años, para predecir los requerimientos futuros.

**análisis del desempeño** Verificación de la posible existencia de una deficiencia en la ejecución de las tareas, para determinar si tal deficiencia debe rectificarse usando la capacitación o con otras medidas (como la transferencia del empleado).

**aprendizaje en la acción** Técnica de capacitación mediante la cual se les permite a los aprendices en administración trabajar de tiempo completo en proyectos, y en análisis y solución de problemas en departamentos distintos del suyo.

**arbitraje** El tipo más contundente de intervención de un tercero, donde el árbitro generalmente tiene la facultad para decidir y dictar los términos de una sentencia. Garantiza la solución a un punto muerto en las negociaciones.

**asesoría para la colocación externa** Proceso sistemático mediante el cual se capacita y asesora al indivi-

duo cesado sobre técnicas de autoevaluación y sobre el dominio de una nueva posición.

### **asesoría previa a la jubilación**

Consejería patrocinada por la organización con la finalidad de orientar y ofrecer a los trabajadores información para facilitar la transición a la vida en el retiro.

### **asuntos ilegales de negociación**

Cuestiones de los acuerdos colectivos que la ley prohíbe; por ejemplo, sería ilegal una cláusula para contratar “exclusivamente a miembros del sindicato” en aquellas entidades donde existiera el derecho al trabajo.

### **asuntos obligatorios de negociación**

Temas de la negociación colectiva que una parte debe negociar si la otra parte las menciona, por ejemplo, el salario.

### **asuntos voluntarios de negociación**

Cuestiones en acuerdos colectivos que no son ilegales ni obligatorios, ni tampoco puede forzarse a ninguna de las partes a negociar si no lo desea.

### **autoridad**

Derecho para tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. En administración, generalmente se distingue entre *de línea* y *de staff*.

## **B**

**boicot** Rechazo acordado por los trabajadores, y otras partes interesadas, para comprar o utilizar los productos o servicios la empresa.

## **C**

**capacitación** Proceso para enseñar a los trabajadores nuevos las habilidades básicas que necesitan para realizar su actividad laboral.

**capacitación con simuladores** Técnica de entrenamiento donde se utilizan equipos especiales similares a los de trabajo, como en la

instrucción de los pilotos de las aeronaves, mediante los cuales se disminuyen los costos y los accidentes.

### **capacitación en el trabajo (CET)**

Entrenamiento de un individuo en una actividad al mismo tiempo que la realiza.

### **capacitación para la sensibilización**

Método para incrementar el análisis de los trabajadores en relación con su propio comportamiento, mediante discusiones francas en grupos dirigidos por capacitadores especializados.

### **cartas de reemplazo de personal**

Registros de la compañía que muestran el desempeño actual y el potencial de ascensos de candidatos internos a los cargos más importantes.

### **centro de evaluación administrativa**

Lugar donde se pide a los candidatos a gerentes tomar decisiones acerca de situaciones simuladas, cuyo desempeño se registra. Por lo común implica la realización de pruebas y el uso de juegos de simulación gerencial.

### **centros de desarrollo interno**

Lugares dentro de la compañía donde se aplica un método que muestra, a los aprendices, ejercicios realistas para mejorar sus habilidades administrativas.

### **cierre forzoso**

Rechazo por parte del empleador a ofrecer oportunidades de trabajo.

### **citatorios**

Documentos que informan a la empresa y a los trabajadores respecto de las regulaciones y los estándares que se infringieron en el lugar de trabajo, y del tiempo establecido para corregir el problema.

### **condiciones inseguras**

Circunstancias físicas y mecánicas que generan accidentes.

**confiabilidad** Característica que se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por el mismo individuo cuando se le vuelve a examinar con pruebas idénticas o equivalentes.

**curva de salario** Demuestra la relación entre el valor del trabajo y el salario promedio que se paga por él.

## **D**

### **desarrollo gerencial**

Cualquier intento de mejorar el desempeño actual o futuro de la administración, mediante la difusión de conocimientos, el cambio de actitudes o el incremento de las habilidades.

### **desarrollo organizacional (DO)**

Método orientado al cambio de actitudes, valores y creencias en los trabajadores, de manera que sean capaces de mejorar la organización.

### **descripción de puestos**

Lista de deberes, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto de trabajo, como producto del análisis de puestos.

### **despido**

Terminación involuntaria para un empleado de la relación laboral con una compañía.

### **despido injustificado**

Cese de un trabajador por decisión de la administración que no cumple con la ley o con el acuerdo contractual, establecido o implícito, a través de sus formas de solicitud de empleo, manuales del empleado u otros ofrecimientos.

### **difusión (anuncio) de puestos**

Diffundir información sobre vacantes en los tableros y boletines de una empresa, como método efectivo de reclutamiento, donde por lo general se señalan sus características, supervisión, horario del trabajo y nivel salarial.

**disciplina** Procedimiento que corrige o sanciona a un subalterno

por infringir alguna regla o procedimiento.

## E

**efecto de halo** Problema que ocurre en la evaluación del desempeño en que un supervisor califica la tarea de un subalterno sobre una característica que sesga la calificación de dicha persona respecto de otras características.

**encuesta de sueldos** Análisis cuyo objetivo es determinar los niveles salariales prevaletentes para ciertos trabajos. Su herramienta más útil son los cuestionarios escritos formales, aunque los sondeos telefónicos y los anuncios en periódicos también son dos fuentes de información valiosas.

**encuestas de opinión** Instrumentos de comunicación que utilizan cuestionarios para regularmente, preguntar a los trabajadores, acerca de sus puntos de vista sobre la compañía, la gerencia y la vida laboral.

**entrevista** Procedimiento diseñado para solicitar información, a partir de las respuestas verbales de un individuo a preguntas específicas que se le formulan.

**entrevista de retroalimentación sobre la evaluación** Técnica donde el supervisor y el subalterno revisan el desempeño de este último, y formulan planes para remediar las deficiencias y consolidar las fortalezas.

**entrevista para ejercer el despido** Reunión individual donde se informa a un trabajador que fue cesado como miembro de la compañía.

**escala de puntuación gráfica** Escala que lista cierto número de características (como *calidad* y *confiabilidad*) y asigna valores de desempeño a cada una (desde *insatisfactorio* hasta *excelente*). Después, se califica al trabajador, identificando la pun-

tuación que describa mejor su nivel de desempeño en cada característica.

**especificación de puestos** Lista de los “requerimientos humanos” de un trabajo, es decir, requisitos académicos, habilidades, personalidad y otros; es otro producto del análisis de puestos.

**experimentación controlada** Métodos formales para evaluar la efectividad de un programa de capacitación y desarrollo, de preferencia con exámenes antes y después de la capacitación (en el grupo experimental), y utilizando grupos de control (que no reciben capacitación) para comparar.

## F

**factor para la valoración de puestos** Elemento fundamental para la remuneración de un trabajo, como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condición(es) laboral(es).

**forma de solicitud de empleo** Formato que incluye datos sobre formación académica, experiencia laboral, habilidades y pasatiempos.

**formación de equipos** Conjunto de técnicas para el mejoramiento de la efectividad en el trabajo grupal, por ejemplo, con funcionarios corporativos y directores de división, utilizando consultores, entrevistadores y juntas de construcción de equipos.

## G

**gerente de línea** Persona autorizada para dirigir el trabajo de sus subalternos y que es responsable del logro de los objetivos de la organización.

**gerente de staff** Funcionario que apoya y asesora a los gerentes de línea.

## H

**huelga en solidaridad** Paro que se presenta cuando un sindicato apoya la huelga de otro.

**huelga salvaje** Paro no autorizado que ocurre durante la vigencia de un contrato.

**huelgas de emergencia nacional** Movimientos que podrían “poner en riesgo la seguridad y la salud nacionales”.

## I

**indemnización de los trabajadores** Prestación que garantiza ingresos oportunos y prestaciones médicas a las víctimas de accidentes laborales, o a sus dependientes económicos, sin que importe quién sea el responsable.

**inducción del empleado** Procedimiento para brindar a los trabajadores nuevos la información básica sobre la empresa, para que aquéllos realicen sus funciones de manera satisfactoria, como sería el caso de la información acerca de las normas de la compañía.

**insubordinación** Forma de conducta inadecuada en que se ignoran o se desobedecen en forma voluntaria la autoridad del jefe o las órdenes legítimas.

**inventarios de recursos humanos** Registros sistemáticos manuales o computarizados que contienen información básica sobre formación académica, historia laboral, intereses de desarrollo, idiomas, habilidades especiales, etc., de los empleados, para utilizarlo en el caso de ascensos para candidatos internos.

## J

**jubilación** Punto donde una persona ya no trabajará más, generalmente a una edad determinada, aunque cada vez se presenta a menor edad a causa de los planes de las empresas para incentivar el retiro anticipado.

**Junta Nacional de Relaciones Laborales (JNLRL)** Agencia creada

por el Acta Wagner para investigar cargos por prácticas laborales injustas y garantizar elecciones con votación secreta, así como reglas de mayoría para determinar si los empleados de una compañía quieren o no sindicalizarse.

## L

**ley de cierre de planta** Acta para el Ajuste y Reentrenamiento de los Trabajadores que notifica a éstos en caso de que un empleador decida cerrar sus instalaciones.

## M

**mediación** Intervención con la que un tercero neutral busca ayudar a las dos partes involucradas para lograr acuerdos.

**método de clasificación alterna** Clasificación de los trabajadores entre el mejor y el peor en alguna característica.

**método de comparación por pares** Clasificación del personal, mediante la construcción de una tabla con todas las parejas posibles de empleados para cada tarea, indicando en ella quién es el mejor en la pareja.

**método de distribución forzada** Procedimiento similar a graficar en una curva, donde se usan porcentajes predeterminados de evaluaciones que se encuentran en distintas categorías de desempeño.

**método de estudio de casos** Sistema de desarrollo donde se presenta al gerente la descripción escrita de un problema organizacional, para que formule un diagnóstico y ofrezca soluciones.

**método de jerarquía** El procedimiento más simple de valoración del puesto, que implica establecer niveles para cada puesto en relación con todos los demás, generalmente con base en la dificultad global.

## método de los incidentes críticos

Mantenimiento de un registro de casos extraordinarios, positivos y negativos, en el comportamiento de un trabajador en relación con su desempeño, con una revisión, donde participa el empleado, en plazos determinados.

## modelamiento de la conducta

Técnica de capacitación donde los aprendices observan inicialmente una película con las formas correctas de administración (modelo), luego se les pide actuar en una situación simulada y, por último, el supervisor los retroalimenta y evalúa.

## N

**negociación colectiva** Proceso mediante el cual los representantes de la administración y del sindicato se reúnen periódicamente a negociar un contrato de trabajo.

**negociaciones de buena fe** Término que significa que ambas partes se comunican y negocian, y que sus propuestas se armonizan con contrapropuestas, de manera que todos hagan un esfuerzo razonable para alcanzar acuerdos. No quiere decir que las partes se sientan obligadas a estar de acuerdo en una propuesta específica.

## O

### opción de compra de acciones

Derecho para adquirir en el futuro un número establecido de títulos (acciones) de una compañía al precio actual.

### organización (sindical) encubierta

Táctica de organización de un sindicato en la que "trabajadores", que en realidad están contratados a tiempo completo por un sindicato como agentes encubiertos, son contratados por empresarios o gerentes inexpertos.

**organización que aprende** Institución "habilitada para crear, adqui-

rir y transmitir conocimiento, así como para modificar su comportamiento de manera que refleje el conocimiento y los puntos de vista nuevos".

## P

**pago por liquidación** Indemnización única que ofrecen los patrones cuando se despide a un trabajador.

**pago por méritos (aumento méritos)** Cualquier incremento salarial concedido a un trabajador con base en su desempeño individual.

**paro técnico** Situación donde convergen tres condiciones: no hay trabajo disponible para los empleados, la administración espera que dicha situación sea temporal y quizá de corto plazo, y se tiene la intención de llamar a los empleados cuando de nuevo se disponga de trabajo. Un paro técnico no representa un despido, pues este último se considera una terminación *permanente* de la relación laboral.

**plan de incentivos** Programa que establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajo, cuyos miembros reciben un ingreso adicional si exceden dicho estándar.

**plan de pensión por prestaciones definidas** Programa que contiene una fórmula para determinar las prestaciones por jubilación.

**plan de reparto de utilidades o participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)** Programa de incentivos que involucra al personal en un esfuerzo común para alcanzar los objetivos de productividad y compartir las ganancias de la empresa.

**plan por contribución definida** Programa donde se especifican las aportaciones de la empresa al fondo de ahorro o de retiro del trabajador.

**plan de adquisición de acciones para los empleados (PAAE)** Pro-



grama en que la corporación contribuye con algunas de sus acciones a un fideicomiso, al que se hacen aportaciones anuales adicionales. El fideicomiso distribuye acciones a los empleados al retirarse o separarse del servicio.

**plan flexible de prestaciones** Programa individualizado que permite a los empleadores ajustar las preferencias de sus trabajadores respecto del paquete de prestaciones.

**prestaciones** Pago financiero indirecto que se asigna al personal por laborar en una compañía. Llegan a incluir, por ejemplo, seguros de gastos médicos y de vida, vacaciones, pensión, becas educativas, y descuentos en los productos o servicios de la empresa.

**programas de arriba-abajo** Actividades de comunicación que incluyen centros de televisión interna, debates frecuentes en mesas redondas y boletines internos, que ofrecen a la empresa oportunidades continuas para permitir que los trabajadores se actualicen en asuntos relevantes para la compañía.

**programas del tipo ¡Di lo que piensas!** Planes de comunicación que permiten que los empleados formulen preguntas, y manifiesten preocupaciones y desacuerdos acerca de temas relacionados con su trabajo.

**programas para el involucramiento del trabajador** Planes que buscan estimular la efectividad organizacional, a través de la participación de los empleados en la planeación, organización y administración de sus puestos.

## R

**recorte** Disminución, por lo general significativa, del número de individuos que trabajan para una compañía.

**retoolimentación de encuestas** Método que involucra el sondeo de

las actitudes de los trabajadores y brinda información a los gerentes de departamento, de manera que tanto los gerentes como los empleados sean capaces de dar respuesta a los problemas.

**rotación de puestos** Técnica administrativa de capacitación que involucra transferir a quien se capacita de un departamento a otro, para ampliar su comprensión de las demás partes del negocio e identificar sus puntos fuertes y débiles.

## T

**tarjetas de autorización** Con la finalidad de solicitar una elección para la representatividad, en Estados Unidos, el sindicato debe demostrar que, al menos 30 por ciento, de los trabajadores desea sindicalizarse. Éstos manifiestan dicho interés firmando tarjetas de autorización.

**tendencia central** Tendencia de calificar a todos los empleados con un valor cercano al promedio.

**terminación voluntaria de la relación laboral** Concepto, basado en la ley, de que la relación laboral puede concluir de manera intencional tanto por razones del empleador como del trabajador.

**trabajo a destajo** Sistema de pago basado en el número de unidades procesadas por cada trabajador individual, en un lapso determinado, tal como "x" artículos por hora o por día.

**trato justo garantizado** Programas de la empresa cuyo objetivo es asegurar que todos los trabajadores reciban un trato justo, generalmente ofreciendo medios con mucha difusión, formales y bien documentados, por los cuales el personal trate cualquier asunto de su elección.

## U

**unidad de contratación** Grupo de empleados a los cuales el sindi-

cato está autorizado para representar y negociar colectivamente en su nombre.

## V

**validez de contenido** En las pruebas, requisito de medir las tareas y habilidades que realmente se necesitan para ejecutar un trabajo específico.

**validez de criterio** Característica basada en demostrar que las calificaciones de las pruebas (*predictores*) están relacionadas con el desempeño en el trabajo (*criterio*): quienes logran buen desempeño en la prueba también lo tendrían en el puesto, y que aquellos que se desempeñan deficientemente en la prueba realizarán mal su trabajo.

**validez de la prueba** Es la precisión con que un examen, entrevista y otras técnicas similares miden aquello que se proponen evaluar, o conocer si cumplen con la función para la que fueron diseñados.

**valor comparable** Necesidad de ofrecer salarios iguales por desempeñar puestos cuyo valor sea comparable (en vez de *estrictamente igual*) para una empresa. Con este recurso las mujeres, a quienes generalmente se les paga menos que a los hombres, pueden reclamar que éstos reciban una remuneración mayor en puestos comparables.

**valoración del puesto** Comparación formal y sistemática de puestos para determinar el beneficio que aporta cada uno respecto de otro, y su valor relativo dentro de la empresa.

**ventaja competitiva** Factor de superioridad sobre los competidores y, por tanto, posibilidad de incrementar su participación en el mercado.





# Índice analítico

Los números de página seguidos por un *f* indican figuras; a los que sigue una *t* indican tablas.

## A

- abuso de sustancias prohibidas, en los trabajadores, 281-282
- accidentes
  - acciones riesgosas en los, 276-277
  - condiciones inseguras en los, 274, 275f, 276, 276f, 277
- acciones riesgosas
  - accidentes y, 276-277
  - disminución de, 277-278
- Acta contra la Discriminación por Embarazo, 1978, 182
- Acta de la Seguridad Social, 184
- Acta de la Seguridad y la Salud Ocupacionales, 266-267
- Acta Landrum-Griffin, 1959, 208
- Acta Nacional de Relaciones Laborales (ANRL), 1935, 204, 206f
- Junta Nacional de Relaciones Laborales en, 204
- prácticas laborales injustas y, 205, 207
- programas de participación de los trabajadores y, 229
- remuneración del personal y, 165
- Acta Norris-LaGuardia, 1932, 204
- Acta Taft-Hartley, 1947
  - derechos de los empleadores en, 207-208
  - derechos de los trabajadores en, 207
  - huelgas de emergencia nacional en, 208
  - y prácticas sindicales laborales injustas, 207
- acuerdos extrajudiciales, con la Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales, 270
- administración
  - de recursos humanos
    - contexto cambiante en la, 5-9
    - definición de, 2
    - estratégica, 16-20
    - función cambiante en la, 9-13
    - futuro de la, 19-20
    - historia de la, 9-10
    - importancia de la, 2-3
    - línea y *staff* en la, 3
    - planeación estratégica y, 13-16
    - responsabilidades de la, 4
  - estratégica de recursos humanos, 16-20
  - componentes de la, 17f
  - definición de, 16
  - por objetivos, evaluación del desempeño y la, 150-151
- Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (OSHA), 267
- citatorios en la, 270
- derechos de las empresas y, 271-272
- derechos de los trabajadores en la, 271-272
- e inspecciones, 268-271
- estándares de la, 267-268
- lista maestra de la, 270f
- sugerencias en una inspección de la, 271f
- y mantenimiento de registros, 268, 269f
- agencias de empleo
  - reclutamiento por, 46, 48
  - trabajadores temporales y las, 48-49
- agotamiento, 284-285
- Albrecht, K., 284
- alcoholismo en el trabajo, 281-282, 283t
- American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), 203-204
- AMP Incorporated, 110
- ampliación del rango en la remuneración del personal, 172
- análisis
  - ambiental, definición de, 18
  - de la escritura, en la selección de personal, 94-95
  - de las necesidades de capacitación, 105-106, 107f, 108
  - de puestos
    - bitácoras de los participantes en el, 33
    - cuestionarios y, 31f, 32f, 33, 35f
    - definición del, 30
    - en un "mundo sin trabajo", 39-40
    - entrevistas en el, 30, 33
    - observación y, 33
    - recopilación de información para el, 30, 33-44
    - de tareas, 106, 108
    - del desempeño, 106, 108
  - analistas de puestos, responsabilidades de los, 4
- anunciar el puesto, 45, 46, 47f
- aprendices, capacitación de, 108-109
- aprendizaje
  - a distancia, 110-111
  - en la acción, 118-119
  - para toda la vida, 125-126
- arbitraje
  - en las negociaciones colectivas, 223
- asbestos, salud del personal y los, 285
- ascensos, 254, 255
- asesoría
  - formal previa a la jubilación, 257
  - para la colocación externa, 252
- aspectos internacionales
  - contratos del personal y los, 253f
  - seguridad y salud y los, 290f
  - y relaciones laborales, 227f-228f

- asuntos de la negociación  
 ilegales, 221, 222f  
 obligatorios, 221, 222f  
 voluntarios, 221, 222f
- autoevaluaciones, en la evaluación del desempeño, 145
- autoridad  
 de línea, 3  
 de *staff*, 3  
 línea vs. *staff* en la, 3
- B**
- Bain & Company, 123
- Batallón de Construcción Naval de EUA, 123
- bitácoras de los participantes, como método de análisis de puestos, 33
- Boeing, Centro de Liderazgo en, 124
- Boicot, 224
- Borg-Warner Automotive, 115
- C**
- Cadillac, 110
- cambio organizacional  
 capacitación y, 126  
 liderazgo para el, 127f  
 proceso de Lewin para el, 126  
 resistencia al, 126
- campanía, en la elección sindical, 215
- candidatos  
 externos, 45-62  
 internos, 41-45  
 anunciar el puesto de, 43  
 planeación de la sucesión de, 43-45
- capacidad de responder, en los recursos humanos, 11
- capacitación, 103-128  
 a distancia, 110-112  
 análisis de las necesidades de, 105-106, 107f, 108  
 CD-ROM en la, 111-113  
 con simuladores, 109-110  
 de aprendices, 108-109  
 definición de, 104  
 desarrollo en cinco etapas, 105-106, 108, 105f  
 en el trabajo, 108  
 en seguridad, para la prevención de accidentes, 278-279
- evaluación de la, 128
- inducción a los empleados y, 104
- medición de categorías básicas en la, 128
- objetivos de la, 108
- para el reforzamiento de valores, 115-116
- para el trabajo en equipo, 116-117
- para entender la diversidad, 116
- para la alfabetización, 115
- para la sensibilización, 124-125
- para la toma de decisiones, 116-117
- por computadora, 111
- por Internet (Web), 111-113
- portales de aprendizaje para, 113
- proceso de, 104-106, 108
- técnicas audiovisuales para la, 110-111
- técnicas de, 108-113
- temas en la, 113, 115-117
- vestibular, 109
- y alfabetización, 115
- y capacidad para tomar decisiones, 116-117
- y desarrollo gerencial, 117-126, 118f (véase también *desarrollo gerencial*)
- y trabajo en equipo, 116-117
- y violencia en el trabajo, 288-289
- cartas de reemplazo de personal, 41, 42f
- Caterpillar, 224
- CD-ROM, para la capacitación del personal, 111-113
- centros  
 de evaluación administrativa, 81-82  
 internos de desarrollo, 123-124
- Chesebrough-Ponds USA, 40
- choque con la realidad, 253
- cierre forzoso, 225
- CIGNA, 118
- Cisco Systems, Inc., 29
- cláusulas cooperativas en las relaciones laborales, 228-229
- Coca-Cola, 61f
- comités evaluadores, en la evaluación del desempeño, 145
- compañías punto-com,  
 remuneración del personal en las, 174-175, 175f
- competencias fundamentales, 15
- comportamiento no verbal, en entrevistas de selección, 85-86
- composición  
 por edades, de la fuerza laboral, 5, 8  
 por género y raza, de la fuerza laboral, 5, 8
- compromisos de los empleados, recursos humanos y los, 12
- computadoras, salud del personal y las, 285-286
- condiciones inseguras  
 accidentes y, 274, 275f, 276, 276f, 277  
 disminución de, 277-278
- conducta inadecuada, definición de, 247
- confiabilidad de las pruebas, 75-76
- consumo de tabaco en el sitio de trabajo, 287
- contratación (véase *reclutamiento y planeación de la fuerza laboral*)  
 negligente, definición de, 74
- contratos laborales, en el extranjero, 265f
- CPC, 111
- cuestionario,  
 de análisis de puestos (CAP), en el método de análisis de puestos, 34, 35f  
 como método de análisis de puestos, 31f, 32f, 33
- curvas de salarios, 168
- D**
- decisión y dirección de la elección, 215, 216f
- Deming, W., 156
- Departamento de Transporte de Oregon, 238
- Departamentos de recursos humanos,  
 deberes comunes en el, 4, 6f-7f
- derechos  
 de las empresas

- Acta Taft-Hartley y los, 1947, 207-208
- Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales y los, 271-272
- de los trabajadores
- Acta Taft-Hartley y los, 1947, 207
- Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales y los, 271-272
- desarrollo
- del liderazgo (véase *desarrollo gerencial*)
- gerencial, 117-126, 118f
- aprendizaje en la acción y, 118-119
- cambio organizacional y, 126
- centros internos de desarrollo y, 123-124
- definición de, 117
- desarrollo organizacional y, 124
- en el trabajo, 117
- globalización en, 117-122
- juegos de simulación gerencial y el, 119-120
- método de estudio de casos y el, 119
- modelamiento de la conducta y el, 123
- organizaciones que aprenden, 125
- programas relacionados con la universidad y el, 120-121
- y seminarios externos, 120
- organizacional (DO), 124
- descripciones de puestos, 34, 36-39
- autoridad en las, 36, 38
- definición de, 30
- genéricas del puesto, 34
- funciones, 36
- futuro de las, 40
- identificación del puesto, 34
- Internet (Web) y, 38
- muestra de, 37f
- y responsabilidades, 36, 37f
- desempeño
- insatisfactorio, definición, 247
- evaluación del (véase *evaluación del desempeño*)
- despido, 246-252
- asesoría para la colocación externa y, 252
- despido injustificado, 248, 250-251
- e insubordinación, 248
- entrevista de salida en el, 252
- entrevista para ejercer el despido, 251-252
- razones para el, 247-248
- Dictionary of Occupational Titles*, 36, 38f
- diferenciación, 15
- Diners Club, 257
- disciplina del personal, 244-246, 245f
- lineamientos para la, 245f
- sin sanción, 244-246
- diversidad
- de la fuerza laboral, 5
- reclutamiento y, 57-62
- Dow y Ciba-Geigy, 122
- Duracell, Inc., 257
- E**
- efecto de halo, en la evaluación del desempeño, 155
- ejecutivos internacionales
- desarrollo del desempeño y, 122
- establecimiento de planes de remuneración para, 170-171
- evaluación del desempeño y, 157f
- reclutamiento de, 61, 90, 91f
- remuneración de, 173f
- elección (votación) sindical, 212, 215, 217
- campana en, 215
- contacto inicial y, 212-213
- función del supervisor y, 217-218
- respuesta de la administración a la, 218-219
- y tarjetas de autorización, 214, 214f
- elecciones de descertificación, 219
- Electromation Corporation*, caso de, 229
- Employee Appraiser, Programa, 151
- empresas pequeñas, seguridad en las, 186-187
- encuesta
- de acción de retroalimentación (EAR) programa en FedEx de, 240
- de opinión, 240
- sobre sueldos, 166
- Nacional sobre Remuneraciones, 166
- entrevista
- de retroalimentación para el desempeño, 152-153
- desarrollo de la, 152-153
- para ejercer el despido, 251-252
- preparación para la, 152-153
- entrevistas
- de salida, 252
- de selección
- comportamiento no verbal en, 85-86
- error en el orden de los candidatos en, 85
- errores en las, 84-86
- estructuradas, 93f
- lineamientos para dirigir, 87-88
- preguntas para las, 87, 88f, 89f
- tipos de, 82-84
- utilidad de las, 84
- como método de análisis de puestos, 30, 33
- de selección (véase *entrevistas de selección*)
- error en el orden de los candidatos, en entrevistas de selección, 85
- escenarios de casos integrados, 119
- método de estudio de casos, para el desarrollo gerencial, 119
- especificaciones del puesto, 38-39
- condiciones laborales, 38
- definición de, 30
- estándares de desempeño, 38
- estrategia
- a nivel corporativo, 12-13
- competitiva a nivel de negocio, 13
- corporativa (véase *planeación estratégica*)
- funcional, 13

estrés laboral, 282-285  
  autoayuda y, 284  
  reducción del, medidas de la  
    administración y, 284  
  prevención de accidentes y, 281  
evaluación del desempeño,  
  142-158  
  autoevaluaciones en la, 145  
  comités evaluadores y, 145  
  computarizada, 151  
  con base en la Web, 151  
  definición de, 142  
  efecto de halo en la, 155  
  entrevistas de retroalimentación  
    en la, 152-153  
  estándares confusos y, 155  
  gerencial basado en el control de  
    calidad, 156-158  
  globalización y, 157f  
  herramientas para la, 143f  
  importancia de la, 142  
  método de administración por  
    objetivos para la, 150-151  
  método de clasificación alterna  
    en la, 146, 148f  
  método de comparación por  
    pares en la, 146-148, 149f  
  método de distribución forzada  
    en la, 148  
  método de escalas de  
    calificación basadas en el  
    comportamiento para la,  
    149, 150f  
  método de incidentes críticos  
    para la, 149  
  método de la escala de  
    puntuación gráfica para la,  
    146, 147f  
  métodos en, 146-152  
  por los subalternos, 145  
  por pares (compañeros) y, 142  
  problemas con la, 154-156  
  retroalimentación de 360 grados  
    y, 146  
  sesgo en la, 155-156  
  tendencia central en la, 155  
  y vigilancia electrónica del  
    desempeño (VED), 152  
exámenes médicos, en la selección  
  de personal, 95-96  
experimentación controlada,  
  128

## F

factores para la valoración de  
  puestos, definición,  
  166-168  
FedEx, 12, 145, 254  
  Programa de Encuesta de  
    Acción de  
    Retroalimentación(EAR) y,  
    240  
  programa de trato justo  
    garantizado en, 242  
formas de solicitud de empleo,  
  62-64  
  muestras de, 63f, 64f  
fuerza laboral  
  definición de, 41  
  diversidad de la, 5  
fusiones, 255-257

## G

General Electric, Instituto de  
  Desarrollo Administrativo,  
  123  
género, en las entrevistas de  
  selección, 85-86  
gerente  
  de capacitación,  
  responsabilidades del, 4  
  de relaciones laborales,  
  responsabilidades del, 4  
  de remuneraciones,  
  responsabilidades del, 4  
gerentes  
  de línea  
  deberes de los, 3  
  responsabilidades en recursos  
    humanos de los, 4  
  de *staff*, deberes de los, 3  
Gillette International, 61  
globalización, 8  
  capacitación y, 117, 122  
  contratos laborales y, 256  
  definición de, 8  
  evaluación del desempeño y,  
  157f  
  reclutamiento y, 61, 90, 91f  
  relaciones laborales y, 227f, 228f  
  remuneración del personal y,  
  173f  
  seguridad y salud en la, 290f  
grafología, en la selección de  
  personal, 95

## H

Honeywell, Aprendizaje  
  Scarborough para la  
  Iniciativa de Vida, 125-126  
huecos en la capacitación, 105-106  
huelgas, 224  
  boicots en las, 224  
  cierre forzoso y, 225  
  de emergencia nacional, 207  
  en solidaridad, 224  
  respuesta de la administración  
    ante las, 224-225  
  salvajes, 224

## I

IBM, 14, 178  
incapacidad por enfermedad, 180  
incentivo de reparto de utilidades  
  (o PTU), 178  
incentivos  
  para el personal de ventas,  
  177  
  para la seguridad, 279  
  para prevenir accidentes, 279  
inducción a los empleados, 104  
inspecciones de la seguridad y la  
  salud, para la prevención  
  de accidentes, 280-281  
institución para el mantenimiento  
  de la salud (IMS), 182  
instituciones proveedoras  
  preferidas (IPP), 182  
Instituto Nacional de la Seguridad  
  y la Salud Ocupacionales  
  (NIOSH), 285-286  
insubordinación, 248  
Internet (Web)  
  capacitación por, 111-113  
  descripciones de puestos e, 38  
  encuestas salariales e,  
  166, 167f  
  planeación de la carrera, 255  
  reclutamiento por, 53-56, 57f,  
  58f, 60f  
  sitios de búsqueda de empleo  
  por, 57f, 58f  
Intranet, 112  
inventarios  
  de intereses, 80-81  
  de recursos humanos, 41, 42f  
investigación de antecedentes, en  
  la contratación, 90-93

investigaciones por drogas,  
durante la selección de  
personal, 95-96

## J

jubilación, 257

juegos de simulación gerencial,  
119-120

Junta Nacional de Relaciones  
Laborales (JNRL), 204

## L

legislación laboral, 204-208

Acta Landrum-Griffin y la, 1959,  
208

Acta Nacional de Relaciones  
Laborales (ANRL) y la, 1935,  
204, 206f

Acta Norris-LaGuardia y la,  
1932, 204

Acta Taft-Hartley y la, 1947,  
207-208

sobre remuneración  
políticas del empleador y, 165

Levi Strauss, 237

Lewin, K., 126

leyes de remuneración del  
personal, 164-165

liderazgo en el costo, 14-15

Lotus Software, 14

llegadas espontáneas, en el  
reclutamiento, 51, 53

## M

Macy's, 110

Management Recruiters  
International (MRI), 112

mediación, en negociaciones  
colectivas, 222-223

Medicare, 184

medición

de categorías básicas en la  
capacitación, 128

de la personalidad, 80-81  
en la prevención de  
accidentes, 278

método

de clasificación alterna, para la  
evaluación del desempeño,  
146, 148f

de comparación por pares, para  
la evaluación del  
desempeño, 146-148, 149f

de distribución forzada, en la  
evaluación del  
desempeño, 148  
planeación de la fuerza  
laboral y, 41-45

de escalas de puntuación basadas  
en el comportamiento, para  
la evaluación del  
desempeño, 149, 150f

de incidentes críticos, para la  
evaluación del desempeño,  
149

de jerarquía, en la valoración de  
puestos, 168, 169f

de la escala de puntuación  
gráfica, para la evaluación  
del desempeño, 146, 147f

de puntos, en la valoración de  
puestos, 168

minorías, reclutamiento de,  
61-62

modelamiento de la conducta, 123

movimiento laboral, 200-204

mujeres

reclutamiento de, 61-62

violencia en el sitio de trabajo  
contra las, 289-290

mundo *sin trabajo*, 39-40

## N

naturaleza del trabajo, 8-9

negociación colectiva de buena fe,  
220

negociaciones colectivas, 220-226

arbitraje en las, 223

asuntos en las, 221, 222f

contrato, 225

de buena fe, 220

definición de, 220

equipo negociador y, 221

fases de las, 221

huelgas y, 224

lineamientos para las, 223f

mediación en las, 222

y puntos muertos, 222

niveles salariales, 166-171

curva de salarios y, 168

encuesta salarial y, 166

para ejecutivos, 170-171

tarifas y, 168

valoraciones de puestos y,  
166-168

## O

objetivos específicos del control de  
pérdidas, para la  
prevención de accidentes,  
280

observación, como método de  
análisis de puestos, 33

*Occupational Information Network*,  
36

opción de compra de acciones,  
definición de, 176

organización encubierta, 213

organizaciones que aprenden, 125  
definición de, 125

papel de los recursos humanos  
en las, 125

## P

pago

con base en la competencia,  
171-172

con base en las habilidades,  
171-172

por liquidación, 181

por méritos, 177-178

paro técnico, 255

PerformanceNow, 151

PerformancePro.net, 151

personal de ventas, planes de  
incentivos para el, 177

personas "propensas a sufrir  
accidentes", rasgos de las,  
277

plan

de acción, en la evaluación del  
desempeño, 153, 154f

de adquisición de acciones para  
empleados, 178-179

planeación

de la fuerza laboral, 41-45

análisis de la razón y la, 41

análisis de tendencias y la, 41

candidatos externos y la,  
45-62

candidatos internos y la,  
41-45

juicio directivo y, 41

de la sucesión, 43, 45

del empleo (véase *planeación de  
la fuerza laboral*)

estratégica, 13-16

definición de, 13

- función de recursos humanos en la aplicación de la, 19
- naturaleza de la, 13-16
- papel de recursos humanos en la formulación de la, 18-19
- ventaja competitiva de la, 14-15
- planes
- de adquisición de acciones para empleados, 178-179
  - de incentivos en trabajo a destajo, 175
  - de incentivos grupales o en equipo, 175-176
  - de incentivos para gerentes y ejecutivos, 176-177
  - de pago por méritos, 177-178
  - de pago por riesgo, 179
  - de pensión
  - de personal de ventas, 177
  - de prestaciones flexibles, 185-186
  - de prestaciones tipo cafetería, 185-186
  - de reparto de utilidades o PTU, 178
  - de trabajo a destajo, 175
  - por contribución definida, 184
  - por prestaciones definidas, 184
- polígrafo, como instrumento de investigación, 94
- política de seguridad para la prevención de accidentes, 280
- políticas para fumadores, 287
- portales
- de aprendizaje, 113
  - de información empresarial (PIE), 113
  - de negocio a consumidor (N2C), 113
  - de negocio a empleado (N2E), 113
  - de negocio a negocio (N2N), 113
- prácticas
- laborales injustas de los sindicatos, 207
  - laborales injustas del empleador, 205, 207
  - para el reclutamiento, 49-51, 53
- Prahalad, K. *et al*, 15
- prestaciones
- administración computarizada de las, 187
  - complementarias, 180
  - de pagos complementarios, 180
  - de seguros, 181-182, 184
  - cuidados para adultos en plenitud y, 182, 184
  - de hospitalización, 182
  - leyes sobre la indemnización de los trabajadores, 181
  - médicos, 182
  - por embarazo, 182, 183t
  - por incapacidad, 181-182
  - definición de, 179
  - días festivos y, 180
  - en servicios para el personal, 185
  - incapacidad por enfermedad y, 180
  - jubilación en las, 184
  - pago por liquidación y, 181
  - planes flexibles de, 185-186
  - y subcontratación de personal, 186-187
  - y vacaciones, 180
- prevención de accidentes, 277-281, 281f
- capacitación en seguridad para la, 278-279
- carteles en la, 278
- compromiso de la gerencia en la, 279-280
- disminución de las acciones riesgosas en la, 278
- disminución de las condiciones inseguras en la, 277
- énfasis en la seguridad en la, 280
- estrés laboral y, 281
- incentivos en la, 279
- inspecciones regulares de la seguridad y la salud para la, 280-281
- y objetivos específicos del control de pérdidas, 280
- y política de seguridad para la, 280
- y sobrecarga de trabajo y, 281
- privacidad del personal, 246, 247f
- vigilancia electrónica y la, 246, 247f
- programa para el trato justo garantizado, 242
- programas
- de arriba-abajo, 240-241
  - de ayuda para los empleados(PAE), 185
  - de control de la calidad, evaluación gerencial con base en, 156-158
  - de Outward Bound, 117
  - de participación de los trabajadores, Acta Nacional de Relaciones Laborales y los, 229
  - de recomendaciones de empleados, 51, 53
  - de seguridad, 283
  - para el involucramiento de los trabajadores, 116
  - relacionados con la universidad, para desarrollo gerencial, 120-121
  - tipo *¡Di lo que piensas!*, 240
- prueba
- de capacidades cognitivas, 78-79
  - de habilidades motrices, 79-80, 79f
- pruebas
- computarizadas, para solicitantes de empleo, 81
  - de habilidad física, 79-80, 79f
  - de honestidad, 94-95
  - con lápiz y papel, 94-95
  - y polígrafo, 94
  - de logros, 81
  - en la selección de personal, 78
  - aspectos éticos y legales de las, 76-77
  - centros de evaluación administrativa, 81-82
  - como ayuda, 77
  - computarizadas, 81
  - confiabilidad de las, 75-76
  - de capacidades cognitivas, 78-79
  - de habilidad motriz, 79-80, 79f
  - de logros, 81
  - muestra de, 78f



- para medición de la personalidad, 80-81
  - privacidad y derechos del individuo y, 76
  - validez de las, 74-76, 77f
  - y la igualdad de oportunidades en el empleo y, 76
- Q**
- quejas
    - manejo de las, 241-242, 243f
    - programa de trato justo garantizado y las, 242
- R**
- rangos de pago, 168
  - raza, en entrevistas de selección, 86
  - reclutadores,
    - de ejecutivos (*head hunters*), 49-50
    - en el *campus*, 50-51, 52f
    - responsabilidades de los, 4
  - reclutamiento, 29-64
    - agencias de empleo y, 46-48
    - de empleados anteriores, 53
    - de madres solteras, 59-60
    - de minorías, 61-62
    - de mujeres, 61-62
    - de trabajadores en edad adulta en plenitud, 57-59
    - de una fuerza de trabajo más diversa, 57-62
    - en Internet, 53-56
    - en universidades, 50-51, 52f
    - externo, 45-62
    - internacional, 61f, 90f, 91f
    - interno, 42-45
    - llegadas espontáneas en el, 51, 53
    - planeación de la fuerza laboral y, 41-45
    - prácticas para el, 49-51
    - publicidad en el, 45, 46, 47f
    - reclutadores de ejecutivos en el, 49-50
    - referencias en el, 51, 53
    - selección de personal y, 40
  - recortes de personal, 255-257
  - recursos humanos,
    - como ventaja competitiva, 15
  - compromisos de los empleados y, 12
  - y capacidad de responder, 11
  - y el servicio, 11-12
  - y estrategia corporativa, 12-13
  - y tecnología, 10-11
  - referencias, para el reclutamiento, 51, 53
  - relaciones laborales, 199-229 (véase también *sindicatos*)
    - elección sindical y las, 212-219
    - futuro de las, 226-29
    - globalización y, 227f, 228f
    - legislación y, 204-212
    - movimiento y, 200-204
    - negociación colectiva y, 220-226
  - remuneración del personal, 163-187
    - ampliación del rango, 172
    - en las compañías punto-com, 174-175, 175f
    - equidad y, 165
    - establecimiento de niveles salariales, 166-171
    - globalización y, 173f
    - pago con base en la competencia, 171-172
    - “pago nuevo” y, 172
    - planes de incentivos y, 175-179 (véase también *planes de incentivos*)
    - prestaciones en la, 179-187 (véase también *prestaciones*)
    - tendencias actuales en la, 171-175
    - valor comparable en la, 174
  - retroalimentación de 360 grados, en la evaluación del desempeño, 146
  - rompesindicatos*, 213
  - rotación de puestos, 118
- S**
- salario
    - base, 173
    - como pago variable, 173, 175
    - mínimo, 164
  - salud del personal
    - abusos de sustancias y, 281-282
    - agotamiento y, 284-285
    - alcoholismo y, 281-282, 283t
    - asbestos en la, 285
    - computadoras y la, 285-286
    - estrés laboral y, 282-285
    - sida y, 286-287
    - tabaco en el sitio de trabajo y la, 287
  - Saturn Corporation, 115, 240-241
  - Sears Roebuck and Company, 20
  - seguridad
    - sindical, 202
    - social, 184
    - y salud, 265-290 (véase también *salud del personal*)
      - accidentes y, 274-277 (véase también *accidentes*)
    - Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (OSHA) y, 267-272
    - en la globalización, 290f
    - importancia de la, 266
    - legislación laboral y, 266-274
    - prevención de accidentes en, 277-281
    - violencia en el sitio de trabajo y, 287-290
  - seguro por discapacidad, en prestaciones, 182
  - selección de personal, 73-96 (véase también *entrevistas de selección*)
    - exámenes médicos en la, 95-96
    - grafología en la, 95
    - implicaciones legales en la, 74
    - importancia de la, 74
    - investigación de antecedentes y, 88-93
    - investigación por drogas, 95-96
    - prevención de accidentes y, 278
    - pruebas de honestidad y, 94, 95
    - pruebas en la, 74-82
    - reclutamiento y, 40
    - verificación de referencias en la, 88-93
    - violencia en el sitio de trabajo y la, 287-289
  - seminarios externos, para desarrollo gerencial, 120
  - servicios de información antes de la contratación, 93
  - sesgo, en la evaluación del desempeño, 155-156



sida en el trabajo, 286-287  
Siemens, 109  
Silicon Graphics, 112  
sindicalismo espurio (blanco), 229  
sindicatos (véase también *relaciones laborales*)  
de Estibadores, 229  
disminución de la membresía en los, 200-201, 226  
elecciones de descertificación en los, 219  
espurios, 229  
futuro de los, 226, 228-229  
objetivos de los, 201-202  
restricciones a actividades organizativas en los, 218-219  
tácticas de los, 224-225  
trabajadores de  *cuello blanco*  y los, 228  
sistemas electrónicos de apoyo al desempeño (SEAD), 11  
sitios de búsqueda de empleo, 53t, 54t, 55t  
Smith, F., 12  
sobrecarga de trabajo, prevención de accidentes y, 281  
*Stress and the Manager*, 284  
subcontratación de personal  
definición de, 186-187  
prestaciones y la, 186-187  
Sun Microsystems, 253-254

## T

tarifas salariales, 168  
tarjetas de autorización, en la elección sindical, 214, 214f  
técnicas audiovisuales para la capacitación, 110-111  
tecnología  
compañías reclutadoras de ejecutivos y, 49  
naturaleza del trabajo y, 8-9  
y recursos humanos, 10-11

tendencia central, en la evaluación del desempeño, 155  
Tetra, PAK, Inc, 61f  
Toyota Motor Manufacturing, 12, 116-117, 240  
trabajadores  
en edad adulta en plenitud, 58-59  
temporales, 48-49  
agencias de empleo y los, 48  
trabajo  
basado en el conocimiento, naturaleza del trabajo y, 8-9  
basado en los servicios  
capacidad de responder y el, 11  
naturaleza del, 8-9  
en equipo, 124-125  
definición de, 39  
naturaleza del, 8-9  
transferencias, 254-255  
trato justo, 237-257  
ascensos y, 254-255  
comunicación en el, 239-241  
despido y, 246-257 (véase también *despido*)  
disciplina y, 242, 244-246  
fusiones y, 255-257  
importancia del, 238-239  
jubilación y, 257  
paro técnico y, 255  
percepción del, 239f  
privacidad del personal y, 246, 247f  
quejas y, 241-242, 243f  
recortes de personal, 255-257  
y transferencias, 254-255  
y vigilancia electrónica, 246, 247f  
tutoría, 254  
U  
unidad de negociación, 215  
United Parcel Service (UPS), 229  
USAir, 18

## V

validez  
de las pruebas, 74-75  
cómo lograr la, 76, 77f  
de contenido, 75  
de criterio, 75  
valor comparable, 174  
valoración de puestos, 166-170  
factores para la, 166-167  
método de jerarquía en la, 168, 169f  
método de puntos, 168  
propósito de la, 166  
ventaja competitiva, 14-15  
recursos humanos como, 15  
verificación de referencias, 88-93  
efectividad de la, 88, 90-91, 93  
preguntas para la, 93f  
servicios de información antes de la contratación y, 93  
videoconferencias, en la capacitación a distancia, 110-111  
vigilancia electrónica, 246, 247f  
del desempeño (VED), 152  
violencia en el sitio de trabajo, 287-290  
capacitación contra la, 288-289  
contra las mujeres, 289-290  
naturaleza de la, 287  
reducción de la, 288-290  
volanteo, 224

## W

Wal-Mart, 14, 201  
Web (véase también *Internet*)  
planeación de la carrera y, 255

