



<b>Título del documento</b>			
Naturaleza de la administración de los recursos humanos			
<b>Nombre del docente</b>			
Claudia Irene Del Barrio Chávez			
<b>Fecha de producción</b>	<b>Lugar</b>		
Junio /2022	Querétaro		
<b>Programa educativo (Marque un solo programa con una X):</b>			
<input type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros – Intensivo
<input type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano – Intensivo
<input type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input checked="" type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas – Intensivo
<input type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible		
<b>Nombre de la asignatura</b>		<b>Unidad Temática</b>	
Integradora I		Plan de comercialización	
<b>Propósito</b>			
Qué el alumno conozca la importancia de la administración de los recursos humanos.			
<b>Referencia (en formato APA):<sup>1</sup></b> <b>Ferrel A.C &amp; Geoffrey H. &amp; Adrianenséns M. &amp; Flores M.A. Naturaleza de la administración de los recursos humanos, Cuarta edición, Introducción a los negocios en un mundo cambiante. pp 323-349. Editorial McGrawHill.</b>			

<sup>1</sup> Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



<b>Licencia Creative Commons:</b> (Conoce más aquí: <a href="https://creativecommons.org/licenses/?lang=es">https://creativecommons.org/licenses/?lang=es</a> )	Pegue aquí la licencia

# Entre al mundo de las empresas

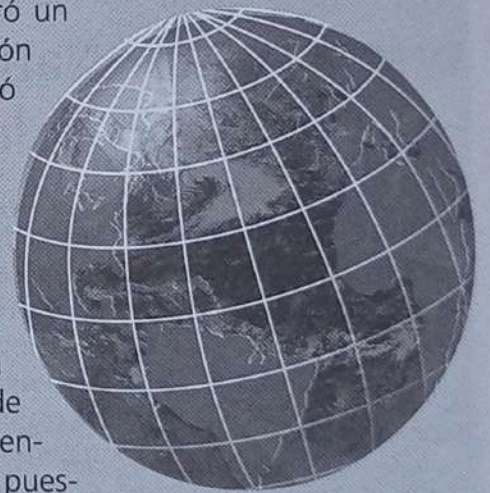
## Una fantasía de contratación masiva

Cynthia Harriss, presidente de Disneyland Resort en California, tenía frente a sí la necesidad de reclutar a 8 000 nuevos empleados o "miembros del elenco" para la apertura del parque temático California Adventure, el Grand California Hotel y Downtown Disney, conjunto de tiendas y restaurantes. Harriss desarrolló una estrategia que incluía: 1) aumentar el porcentaje de nuevos empleados recomendados por empleados actuales; 2) ampliar el programa de atención a ciudadanos de edad avanzada; 3) llevar a cabo ferias de empleo, y 4) enviar equipos de reclutamiento a instituciones de educación superior de los estados de California, Arizona y Washington.

Una parte importante de la estrategia de Harriss fue incrementar el porcentaje de nuevos empleados recomendados por empleados actuales de 10 a 50%. Ese primer paso fue una motivación interna para "revigorizar a los miembros de nuestro elenco respecto de trabajar en Disney". Con el fin de crear un estado mental positivo en los empleados, se celebró un festival con puestos de entretenimiento, alimentos, paseos e información en que se explicaban la misión y el futuro de la compañía. Luego, se pidió a los empleados, a través de los boletines internos, juntas semanales y cartas enviadas a sus hogares, que reclutaran nuevo personal para Disney. La empresa ofreció una retribución de 50 dólares por las recomendaciones y honró a los empleados con más recomendaciones mediante un programa especial.

Al implantar su estrategia bien desarrollada, Harriss pudo cumplir el objetivo de contar con todo el personal para el parque antes de su inauguración. Contrató a 8 000 empleados, desde personal de servicio de alimentos hasta ejecutivos de finanzas, en poco más de un año. Su siguiente reto fue encontrar dónde capacitar a los nuevos empleados. Según el puesto, se requerían de 40 a 270 horas de clases para un nuevo miembro del elenco.

Al terminar la contratación y la capacitación, Harriss hizo prioritaria la retención de empleados, para lo que se ocupó de buscar que estuvieran satisfechos. La presidente escribe una nota personal a cada empleado que recibe una felicitación. El año pasado, envió 11 000 de esas notas. Al parecer, los programas de Harriss son eficaces. En su entrevista final, 85% de los empleados que abandonan su división indican que recomendarían a Disney como patrón a un amigo.<sup>1</sup>



## Introducción

Que una empresa alcance el éxito exige contar con el número suficiente de empleados capacitados para realizar las tareas necesarias. Así pues, administrar la cantidad (desde la contratación hasta el despido) y calidad (mediante la capacitación, retribución económica, etc.) de los empleados es una función empresarial importante. Superar el reto de administrar bien recursos humanos cada vez más diversos puede hacer que una compañía tenga una ventaja competitiva en el difícil mercado globalizado.

Este capítulo se centra en la cantidad y calidad de los recursos humanos. En primer término, se analiza cómo planean, reclutan y seleccionan a empleados capacitados los administradores de recursos humanos. Luego, se estudian la capacitación, evaluación y retribución a los empleados, aspectos de esta función ideados para retener a los empleados valiosos. También se consideran los desafíos de administrar a empleados sindicalizados y diversos.

## Naturaleza de la administración de los recursos humanos

En el capítulo 1 se definen los recursos humanos como la fuerza de trabajo, es decir, las facultades físicas y mentales que aplican las personas a la producción de bienes y servicios. La **administración de recursos humanos** comprende todas las actividades necesarias con que se determinan las necesidades de personal de una organización, además de la contratación, capacitación y retribución a personas que satisfagan esas necesidades. Los administradores de recursos humanos se dedican a optimizar la satisfacción de los empleados y motivarlos para que cumplan productivamente con los objetivos de la organización. En algunas compañías, esta función se llama administración de personal.

La administración de recursos humanos ha ganado importancia en los últimos decenios, lo que se debe en parte a que los administradores han comprendido mejor las relaciones humanas gracias a los estudios de Maslow, Herzberg y otros. Por añadidura, los recursos humanos mismos están cambiando. A los empleados de hoy no sólo les preocupan los ingresos por su trabajo, sino que también les interesa la satisfacción con su trabajo, su rendimiento personal, el tiempo de ocio, el ambiente y el futuro. Los administradores de recursos humanos deben tomar en cuenta esos cambios y aprovecharlos al máximo para incrementar la productividad de sus empleados. Además, todos los administradores practican en todo momento algunas de las funciones de la administración de recursos humanos. En la figura 11.1 se presenta el proceso de administración de los recursos humanos.

## Planeación de las necesidades de recursos humanos

Para lograr desarrollar una estrategia más flexible considerando las exigencias cambiantes de un entorno tan dinámico como el que se enmarcó con la llegada de este nuevo milenio,

### administración de recursos humanos

todas las actividades relacionadas con determinar las necesidades de personal de una organización, y con la contratación, capacitación y pago a los empleados para satisfacer esas necesidades

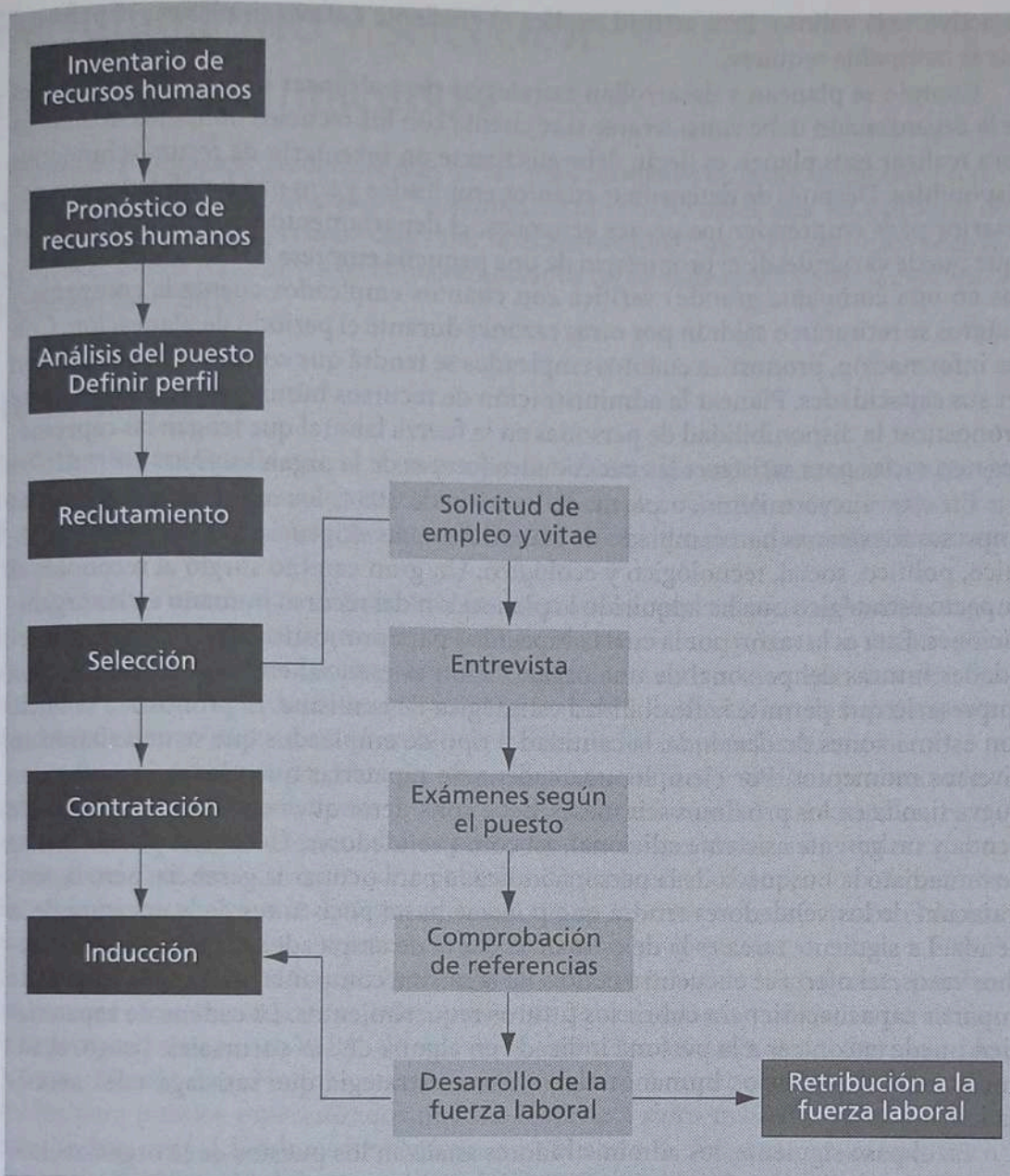


Figura 11.1

El proceso de administración de los recursos humanos

los administradores de recursos humanos saben que la empresa debe considerar tres aspectos importantes: 1) los cambios en la tecnología, 2) la estructura organizacional y 3) las habilidades y conocimientos que se les deben fomentar a los empleados.

El primer aspecto se refiere a la aplicación de tecnología de punta, no sólo en los procesos de producción sino en todos los sistemas de información de la misma; el segundo es el cambio de paradigma que la empresa tiene que lograr transformando su esquema organizativo en una estructura horizontal, y el tercero consiste en generar la adquisición de conocimientos y habilidades a los empleados para que sus funciones sean más flexibles y así se logre conformar lo que se conoce como una organización que aprende.

El recurso humano constituye un importante activo para el progreso de toda empresa es por ello que a sus empleados los motiva para que adquieran conocimientos y habilidades. Así, cada vez son más las compañías que consideran a sus empleados como

su activo más valioso. Esta actitud explica el creciente énfasis en planear el personal que la compañía requiere.

Cuando se planean y desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos generales de la organización debe considerarse si se cuenta con los recursos humanos necesarios para realizar esos planes, es decir, debe efectuarse un inventario de recursos humanos disponibles. Después de determinar cuántos empleados y con qué habilidades son necesarios para emprender los planes generales, el departamento de recursos humanos (que puede variar desde el propietario de una pequeña empresa hasta cientos de personas en una compañía grande) verifica con cuántos empleados cuenta la compañía y cuántos se retirarán o saldrán por otras razones durante el periodo de planeación. Con esa información, pronostica cuántos empleados se tendrá que contratar y cuáles deben ser sus capacidades. Planear la administración de recursos humanos también requiere pronosticar la disponibilidad de personas en la fuerza laboral que tengan las capacidades necesarias para satisfacer las necesidades futuras de la organización.

En este nuevo milenio, a partir de la crisis de 1994, los administradores de las empresas mexicanas han cambiado de acuerdo con las exigencias del contexto económico, político, social, tecnológico y ecológico. Un gran cambio surgió al reconocer el impacto estratégico que ha adquirido la planeación del recurso humano en las organizaciones. Ésta es la razón por la cual la capacidad para pronosticar con certeza las necesidades futuras del personal de una organización es esencial en la planeación de una empresa, lo que permite la flexibilidad estratégica de la misma. El pronóstico se inicia con estimaciones de *demanda*, la cantidad y tipo de empleados que se necesitarán en diversos momentos. Por ejemplo, una cadena de zapaterías que planea inaugurar una nueva tienda en los próximos seis meses, debe considerar que necesitará un gerente de tienda y un gerente asistente adicional, así como vendedores. La cadena podría iniciar de inmediato la búsqueda de la persona indicada para ocupar la gerencia, pero la contratación de los vendedores tendrá que ponerse hasta poco antes de la apertura de la tienda. La siguiente tarea es la de estimar la *oferta* de empleados disponibles. En muchos casos, tal oferta se encuentra dentro de la misma compañía, quizá sólo se necesite impartir capacitación para cubrir los futuros requerimientos. La cadena de zapaterías bien puede encontrar a la persona indicada en alguna de sus sucursales. Luego, el administrador de recursos humanos elabora una estrategia que satisfaga tales necesidades.

En el paso siguiente, los administradores analizan los puestos de la organización, de modo que coinciden los recursos humanos con las asignaciones disponibles. En el **análisis de puestos** se determina, mediante observación y estudio, la información pertinente a cada puesto: tareas que comprende los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para desempeñarlo, y ambiente en el que se desempeña. Los administradores redactan con la información obtenida del análisis de puestos para redactar las descripciones y especificaciones de los puestos.

Una **descripción del puesto** es una explicación formal y escrita de un puesto específico. Comprende nombre del puesto, tareas (por ejemplo, atender a los clientes), relación con otros puestos, facultades físicas y mentales necesarias (como levantar cajas pesadas o calcular datos), tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo. En una **especificación del puesto** se describen las capacidades necesarias para un puesto específico en cuanto a estudios (en algunos casos se requiere título universitario), experiencia, características personales (en los anuncios de periódico es frecuente que se solicite a personas dispuestas a trabajar intensamente y relacionarse) y características físicas. La descripción y especificación de los puestos sirven para elaborar los materiales de reclutamiento, como los anuncios en periódicos y en línea.

### análisis de puestos

determinación, mediante observación y estudio, de la información pertinente acerca de un puesto, lo que incluye tareas específicas y habilidades, conocimientos y capacidades necesarios

### descripción del puesto

explicación formal y escrita de un puesto específico, que comprende su nombre, tareas, relación con otros puestos, habilidades físicas y mentales necesarias, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo

### especificación de puesto

descripción de los requisitos de un puesto en lo concerniente a estudios, experiencia y características físicas y personales

# Reclutamiento y selección de nuevos empleados

Después de pronosticar las necesidades de recursos humanos de la organización y compararlas con el personal disponible, el administrador debe tener una idea general de cuántos nuevos empleados debe contratar la organización. Con la ayuda de los análisis de puestos, puede reclutar y seleccionar empleados capacitados para llenar las vacantes de puestos específicos.

## Reclutamiento

**Reclutamiento** significa formar un grupo de solicitantes capacitados, de los cuales los directivos después puedan seleccionar a los empleados que más cumplan con el perfil ideal del puesto. Son dos las fuentes de este grupo de solicitantes: interna y externa.

Las fuentes internas de solicitantes consisten en los empleados actuales de la organización. Muchas compañías tienen la política de considerar primero a sus propios empleados, es decir, la promoción interna. El costo de recurrir a los empleados actuales para llenar puestos vacantes es bajo, si se compara con la contratación de fuentes externas, además de ser bueno para el estado de ánimo de los empleados mismos.

Las fuentes externas consisten en anuncios en periódicos y revistas profesionales, agencias de empleo, instituciones de educación superior, escuelas vocacionales, recomendaciones de empleados actuales, organizaciones competidoras, solicitudes espontáneas y, cada vez más, internet. Una encuesta de profesionales de recursos humanos efectuada hace unos años indicó que apenas 21% de las compañías efectuaba el reclutamiento en línea. Hoy, los expertos consideran que la proporción es cercana a 80%.<sup>2</sup> Tal incremento ha generado una explosión de sitios web donde los patrones pueden publicar sus ofrecimientos de puestos vacantes y quienes buscan trabajo, su currículum. Un experto calcula que hay 30 000 de esos sitios, entre ellos Monster.com (ciberrecorrido 1), CareerMosaic.com, Hotjobs.com y CareerPath.com. Los patrones que buscan empleados para puestos especializados pueden recurrir a sitios más enfocados en ellos, como Techies.com o Healthcareersonline.com. El costo de hacer el reclutamiento en línea varía de 100 o 200 dólares por un solo anuncio hasta cargos mensuales de 400 o 500 dólares por 10 anuncios y acceso a la base de datos curriculares de algún sitio en web. Las compañías grandes, que contratan a miles de empleados, suelen optar por anuncios y acceso a base de datos ilimitados por 100 000 dólares o más anuales.<sup>3</sup> Otras, como Procter & Gamble, Wal-Mart y Xerox, publican sus vacantes de puestos en su propio sitio web. Aunque recurrir a estas fuentes de solicitantes suele ser más costoso que la promoción interna, es necesario cuando no se cuenta con empleados que satisfagan las especificaciones del puesto o haya personas más capacitadas fuera de la organización. El reclutamiento para puestos administrativos y profesionales en el nivel de entrada frecuentemente se realiza en universidades. En cuanto a puestos administrativos o profesionales de nivel superior al de entrada, las compañías a veces dependen de agencias de empleos o despachos de búsqueda de ejecutivos, los llamados *cazadores de cabezas*, que se especializan en buscar personas capacitadas en otras compañías. Cuando los reclutadores tienen dificultades para encontrar candidatos calificados, deben ser más creativos en sus esfuerzos. Pueden publicar anuncios en zonas donde las empresas similares hayan cerrado o recortado personal recientemente, establecer tratos de co-



### reclutamiento

formación de un grupo de solicitantes capacitados, de los cuales los administradores seleccionan empleados



### Ciberrecorrido 1

operación con escuelas vocacionales que ofrezcan capacitación en las habilidades deseadas o buscar personas con las habilidades necesarias.

## Selección

El proceso de reclutamiento al reunir a un grupo de solicitantes que ya cumplan con ciertos requisitos previamente establecidos proporciona la base principal del proceso de selección de personal. La **selección** es el proceso de recopilar información acerca de la lista de solicitantes (resultantes del proceso de reclutamiento) y de decidir a quiénes se contrata. Abarca la solicitud de trabajo mismo, entrevistas, exámenes y verificación de referencias. El departamento de recursos humanos quizá dedique semanas o hasta meses en el proceso de selección de personal por lo que puede ser prolongado y costoso. Por ejemplo, en Procter & Gamble se incluyen los pasos de solicitud, evaluación preliminar y entrevistas completas, visitas al sitio y, para quienes están fuera de Estados Unidos, una prueba de solución de problemas. Según el sitio web de la compañía: "Sólo los mejores candidatos completan todo el proceso."<sup>4</sup> Tal escrutinio riguroso es necesario para encontrar solicitantes que puedan realizar el trabajo esperado y encajen en la estructura y cultura de la compañía. Si una organización localiza a los empleados "adecuados" mediante su proceso de reclutamiento y selección, no tiene que gastar mucho dinero más adelante en el reclutamiento, selección y capacitación de empleados de reposición.

**Solicitud de trabajo.** En la primera etapa del proceso de selección, el individuo llena una solicitud de trabajo y podría ser sometido a una breve entrevista. En el formulario de solicitud, se le preguntan su nombre, dirección, número telefónico, estudios y experiencia laboral. Además de identificar capacidades evidentes, la solicitud puede aportar indicios sutiles acerca de si la persona es apropiada para un puesto específico o no. Por ejemplo, un solicitante que responda de manera especialmente creativa sería perfecto para un puesto en una agencia publicitaria, mientras que una persona que llena la solicitud de manera apresurada y descuidada probablemente no lo sería para un puesto técnico, que requiera ajustes precisos. El objetivo de esta etapa del proceso de selección es familiarizarse con los solicitantes y descartar a quienes evidentemente no estén capacitados para el puesto. En una encuesta reciente, se identificó la siguiente información como la que los patrones querrían tener antes del contacto con un posible candidato: sueldo actual (70%), razones para buscar un nuevo trabajo (67%), años de experiencia (61%), disponibilidad (53%) y grado de interés en el puesto (34%).<sup>5</sup> Hoy, muchas compañías aceptan solicitudes de trabajo en línea. El proceso correspondiente en Procter & Gamble está diseñado no sólo para obtener datos biográficos, sino también para formarse una idea del solicitante y cómo contribuiría a la compañía. En su sitio web se afirma que no hay respuestas correctas o incorrectas y se indica que el llenado de la solicitud tarda de 30 a 45 minutos. Los solicitantes también deben enviar una copia electrónica de su *curriculum vitae*.<sup>6</sup>

**Entrevista.** La fase siguiente del proceso de selección consiste en entrevistar a los solicitantes. La entrevista permite que los administradores obtengan información detallada acerca de la experiencia y capacidades de los solicitantes, sus razones para cambiar de trabajo, actitudes hacia el trabajo y cómo encajarían en la compañía. Además, el entrevistador responde preguntas del solicitante sobre los requisitos del puesto, retribución, condiciones de trabajo, políticas de la compañía, cultura organizacional, etc. Las preguntas del solicitante suelen ser tan reveladoras como sus respuestas. En la tabla 11.1 se presentan algunos consejos útiles en relación con las entrevistas.

### selección

proceso de recopilación de información acerca de solicitantes y uso de esa información para las decisiones de contratación



- Practique la entrevista con un amigo o pariente.
- Investigue a la compañía, sus competidores y el giro industrial.
- Imite el lenguaje corporal del entrevistador; ello puede hacer que éste se relaje y que se establezca una conexión entre ustedes.
- Lleve un cuaderno con más copias de su currículum y, de ser posible, trabajo creativo que haya hecho.
- Durante una entrevista en un restaurante, no beba ni pida el platillo más costoso (dése una idea del precio adecuado pidiendo al entrevistador que le recomiende un platillo).
- No pregunte sobre el sueldo o salario durante la entrevista. Si el entrevistador le pregunta cuánto espera ganar, no dé una cifra específica; comente que ha recibido un sueldo competitivo en sus trabajos previos y que espera lo mismo (no es obligatorio que señale cuál fue su último sueldo). Si se le presiona al respecto, indique una escala. También podría comentar que el sueldo es negociable, ya que el puesto resulta muy atrayente.

Tabla 11.1

Aspectos básicos de las entrevistas

Fuente: Stephanie Clifford, "Cheat Sheet: Interviewing", *eCompany*, julio de 2001. Copyright © 2001 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

**Exámenes.** Otro paso del proceso de selección son los exámenes. Los de capacidad y desempeño determinan si el solicitante tiene las habilidades que requiere el puesto. Los de aptitudes, coeficiente intelectual o personalidad evalúan su potencial para cierto tipo de trabajo o sus posibilidades de encajar en la cultura organizacional. Uno de los exámenes más usados es el indicador de tipo de Myers-Briggs. El resultado del examen es uno de 16 códigos de cuatro letras (por ejemplo, ENFJ, ISTP, etc.). El lector puede tomar el examen en el ciberrecorrido 2. Luego, véase en la figura 11.2 la explicación de los códigos. Aunque las pruebas de polígrafo ("detector de mentiras") se usaban mucho en otros tiempos para evaluar la honradez de los solicitantes, en 1988 se restringió en Estados Unidos su uso a puestos gubernamentales específicos o los relacionados con seguridad o acceso a drogas. El solicitante también podría ser sometido a un examen físico con el fin de determinar su idoneidad para ciertos puestos, además de que en muchas compañías se requieren pruebas toxicológicas. El porcentaje de organiza-



Ciberrecorrido 2

**Extroversión/introversión**

Determinar la fuente de la energía mental. Las personas extrovertidas (E) tienen como fuente a otros (colegas y superiores) y las introvertidas, a sí mismas.

**Sensaciones/intuición**

Explica la forma de absorber la información. Los tipos basados en sensaciones (S) tienden a ser literales y metódicos. Los intuitivos (N) se basan en patrones y relaciones, además de que no les gustan los detalles.

**Pensamiento/sentimiento**

Se refiere a la forma de tomar decisiones. Los pensadores (T) son lógicos y objetivos. Los sentimentales (F) recurren más a las emociones y tienden a la empatía.

**Juicio/percepción**

Se refiere a la rapidez con que se toman decisiones. Los tipos juzgadores (J) necesitan tomarlas rápidamente, mientras que los perceptores (P) las toman con lentitud.

Figura 11.2

Categorías de indicador de tipo de Myers-Briggs

Fuente: Christopher Caggiano, "Psycho Path", Inc., julio de 1998. Reproducido con autorización de la revista *Inc.*, Goldfish Group, Inc. Reproducido con autorización de la editorial a través del Copyright Clearance Center, Inc.

ciones que realizan pruebas en solicitantes y empleados actuales aumentó a 80% en 1996, si bien disminuyó a 66% en el 2000.<sup>7</sup> Las pruebas de drogas son comunes en empleos gubernamentales, compañías que trabajan para los gobiernos y giros en que el rendimiento es crítico, como las aerolíneas o empresas de construcción. Y es que, las pruebas son costosas. En tan sólo un año, el gobierno federal estadounidense gastó 12 millones de dólares y apenas 153 pruebas resultaron positivas. Algunos estudios han mostrado que las pruebas toxicológicas: 1) no aumentan la productividad; 2) fomentan el resentimiento, y 3) suelen hacer que personas muy capaces no quieran trabajar para una organización.<sup>8</sup> Al igual que el formulario de solicitud y la entrevista, las pruebas sirven para descartar a quienes no cumplen con las especificaciones del puesto.

**Verificación de referencias.** Antes de ofrecer el puesto, la organización siempre debe verificar las referencias del solicitante. Es usual que la verificación de referencias consista en comprobar los antecedentes educativos y laborales. Es importante, ya que el solicitante puede dar información falsa en la solicitud o *curriculum vitae*. En una encuesta nacional de un servicio de evaluación de solicitantes, se descubrió que 24% mintieron o dieron información imprecisa acerca de sus estudios o empleos pasados. La encuesta se basó en la verificación de los antecedentes de 1.8 millones de trabajadores e hizo que los patrones descartaran a casi 13% de los solicitantes evaluados. Otras encuestas y sondeos de opinión han revelado una incidencia todavía mayor de datos falsos. El propietario de la Certified Reference Checking Co. piensa que 33% de los currículos contienen alguna falsedad. Y en una encuesta en línea de casi 700 personas, 73% aceptaron mentir en las solicitudes de trabajo o currículos.<sup>9</sup> Por ende, la verificación de referencias es una etapa vital del proceso de selección, si bien frecuentemente pasa por alto. Los administradores encargados de la contratación de personal deben tomar en cuenta que muchas organizaciones sólo confirman si un solicitante fue su empleado, además de que quizá indiquen las fechas de inicio y terminación de sus labores en la organización, pero no proporcionan detalles acerca de la calidad de su trabajo.

## Problemas legales del reclutamiento y selección

Las restricciones y reglamentos están presentes en casi todas las fases del proceso de reclutamiento y selección y su violación puede originar litigios y multas. Por tanto, los administradores deben conocer esas restricciones para evitar problemas legales. Algunas de las leyes estadounidenses relacionadas con la administración de recursos humanos se analizan a continuación.

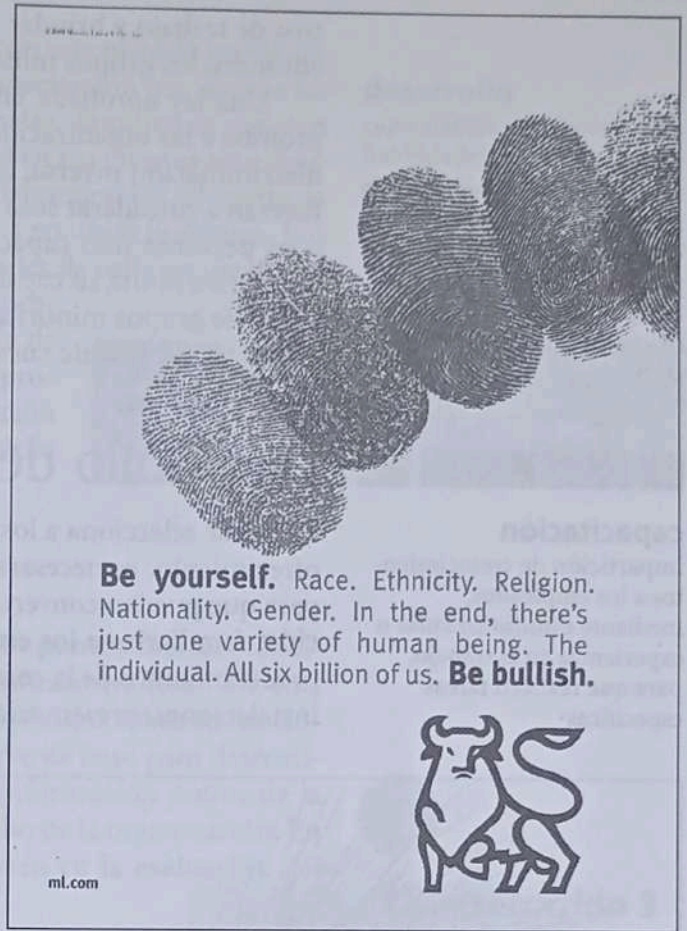
Una de esas leyes incide en todas las áreas de la administración de recursos humanos, por lo que se analiza con brevedad en líneas siguientes. El título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 prohíbe la discriminación en el trabajo. Además, creó la Comisión de Oportunidades Equitativas de Empleo, EEOC), órgano federal en Estados Unidos dedicado a aumentar las oportunidades de trabajo para mujeres y miembros de grupos minoritarios, amén de eliminar la discriminación basada en el grupo étnico, religión, color de la piel, género, origen nacional o impedimentos físicos. Como resultado del título VII, los patrones no deben imponer distinciones de género en las especificaciones o descripciones de puestos ni en los anuncios en periódicos. Cada año se presentan ante la EEOC de 75 000 a 80 000 quejas por discriminación.<sup>10</sup> Los casos de acoso sexual componen la mayor proporción de las quejas que la EEOC atiende diariamente, ya que promedian 16 000 por año.<sup>11</sup> La Ley de Derechos Civiles de 1964 también proscribe la aplicación de exámenes discriminatorios en los solicitantes. Los exá-

menes de aptitudes y otros indirectos deben estar validados, es decir, los patrones tienen que demostrar que las calificaciones se relacionan con el rendimiento en el trabajo, de modo que ningún grupo racial tenga ventajas. Casi 40 años después de aprobada esa ley, 8.2% de los puestos ejecutivos corresponden a afroestadounidenses, 5% a "latinoamericanos" y 12.5% a mujeres.<sup>12</sup>

Otra ley con efecto en la administración de recursos humanos es la Ley de Estadounidenses con Incapacidades (ADA), que previene la discriminación de personas que sufren impedimentos. Además, esa ley clasifica a los enfermos de sida como sujetos con impedimentos y, por consiguiente, prohíbe el uso de los resultados positivos de los exámenes de sida como razón para negar la contratación a un solicitante. Por añadidura, la ADA limita el uso de exámenes médicos que revelan esquizofrenia o depresión maniaca, enfermedades que están cubiertas por la ley.<sup>13</sup> La Ley Contra la Discriminación Laboral por Edad proscribió específicamente la discriminación basada en la edad. Se enfoca en prevenir las prácticas de contratación que discriminan a personas de 49 a 69 años, si bien prohíbe asimismo las políticas que estipulan la jubilación antes de los 70 años. Sin embargo, cuando las compañías necesitan empleados, los reclutadores generalmente se dirigen a los campus universitarios, mientras que cuando es necesaria la reducción de la plantilla se ofrece la jubilación prematura a muchos trabajadores de edad avanzada. La AARP, organización de defensa de personas de 50 años o más, descubrió que muy pocas organizaciones consideran ser las mejores para trabajadores de edad avanzada. La AARP envió invitaciones a 10 000 compañías con el ofrecimiento de que compitieran para una lista de la revista *Modern Maturity* como uno de los "mejores patrones para trabajadores de más de 50 años". Dicha organización, de 75 millones de miembros, recibió apenas 14 solicitudes. Puesto que casi 20% de los trabajadores estadounidenses tendrán 55 años o más en 2015, es necesario que muchas organizaciones cambien su actitud hacia los trabajadores de edad avanzada.<sup>14</sup> Por otra parte, la Ley de Pago Equitativo estipula la paga igual para hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo. Las diferencias de retribución son aceptables sólo si se atribuyen a la antigüedad, rendimiento o capacidades.

## Acción afirmativa (en Estados Unidos)

Muchas compañías tratan de mejorar su ambiente laboral mediante los **programas de acción afirmativa**, legalmente obligatorios en Estados Unidos y con los cuales se intenta ampliar las oportunidades de trabajo para miembros de grupos minoritarios, mediante el análisis de la fuerza laboral actual, la identificación de áreas en que estén representadas deficientemente las mujeres y minorías y el establecimiento de objetivos de contratación y promoción específicos, con plazos, para solucionar tales discrepancias. La acción afirmativa se inició en 1965, cuando el presidente Lyndon B. Johnson emitió la primera de una serie de directrices presidenciales, destinada a compensar los prejuicios existentes en la contratación y promoción, superar la discriminación en cen-



Be yourself. Race. Ethnicity. Religion. Nationality. Gender. In the end, there's just one variety of human being. The individual. All six billion of us. **Be bullish.**

ml.com

En Merrill Lynch, se toman en cuenta las diferencias individuales.

## programa de acción afirmativa

planes legalmente obligatorios para aumentar las oportunidades de trabajo de grupos minoritarios mediante el análisis de la fuerza laboral activa, identificación de áreas de representación deficiente de mujeres y grupos minoritarios y establecimiento de objetivos de contratación y promoción específicos, con plazos, para resolver las deficiencias

**inducción**

familiarización de empleados recién contratados con sus compañeros de trabajo, procedimientos de la compañía e instalaciones físicas de la propia organización

**capacitación**

impartición de conocimientos a los empleados, mediante estudio en aulas o experiencia en el trabajo, para que realicen tareas específicas

tros de trabajo y brindar oportunidades de empleo iguales a negros y blancos. Desde entonces, los grupos minoritarios han logrado grandes avances.

Una ley aprobada en 1991 refuerza la acción afirmativa, al mismo tiempo que prohíbe a las organizaciones establecer cuotas de contratación que pudieran originar discriminación inversa, que es la que ocurre cuando las políticas de una compañía la fuerzan a considerar sólo a las minorías o mujeres, en vez de concentrarse en contratar a las personas más capacitadas. Cada vez más compañías argumentan que la acción afirmativa limita su capacidad para contratar a los mejores empleados, sin considerar si son de grupos minoritarios o no. A causa de esos problemas, la acción afirmativa se volvió políticamente cuestionable a mediados del último decenio del siglo XX.

## Desarrollo de la fuerza laboral

Ya que se selecciona a los solicitantes más capaces, se les ofrece un puesto y aceptan el ofrecimiento, es necesario integrarlos formalmente a la organización y capacitarlos, para que puedan convertirse en miembros productivos de la fuerza laboral. La **inducción** familiariza a los empleados recién contratados con sus compañeros de trabajo, procedimientos de la compañía e instalaciones. En general, incluye un recorrido de las instalaciones, presentación ante superiores, colegas y subordinados y entrega de manuales en que se describen las políticas de vacaciones, ausentismo, horario de comidas, prestaciones, etc. Además, comprende la socialización del nuevo empleado con la ética y cultura de su nueva compañía. Muchas grandes organizaciones muestran videocintas de procedimientos, instalaciones y personas clave de la compañía para acelerar el proceso de ajuste.

La **capacitación** permite que los empleados aprendan dichas tareas haciéndolas, mientras que con la **capacitación en aulas** se les enseñan las tareas con ponencias, lecciones, videocintas, estudios de caso o en la red. Una compañía con éxito comprobado en el mercado de la capacitación en línea o el aprendizaje por internet es **ibtraining.com**, que desarrolló software que permite a sus clientes personalizar el material de instrucción y adaptarlo al método de aprendizaje más idóneo para el usuario, al mismo tiempo que lleva un control de su avance y competencia. Puede usarse todo tipo de material educativo como la administración de redes, habilidades de ventas y liderazgo o

### Capacitación y desarrollo

Aunque el reclutamiento y la selección tienen como fin encontrar empleados con los conocimientos, capacidades y habilidades que necesita la compañía, los nuevos empleados deben someterse a una **capacitación** para aprender cómo se realizan las tareas específicas de su puesto. La **capacitación en el trabajo** permite que los empleados aprendan dichas tareas haciéndolas, mientras que con la **capacitación en aulas** se les enseñan las tareas con ponencias, lecciones, videocintas, estudios de caso o en la red. Una compañía con éxito comprobado en el mercado de la capacitación en línea o el aprendizaje por internet es **ibtraining.com**, que desarrolló software que permite a sus clientes personalizar el material de instrucción y adaptarlo al método de aprendizaje más idóneo para el usuario, al mismo tiempo que lleva un control de su avance y competencia. Puede usarse todo tipo de material educativo como la administración de redes, habilidades de ventas y liderazgo o

*Plural es una organización que ayuda en la capacitación y desarrollo de empleados.*

seguridad en el uso de montacargas. El aprendizaje en línea con este método puede ser más disfrutable y mucho más eficaz.<sup>15</sup> El **desarrollo** es la capacitación que amplía las habilidades y conocimientos de administradores y profesionales. También se usa, con la capacitación, para mejorar las habilidades de los empleados en sus puestos actuales y prepararlos para mayores responsabilidades y promociones laborales. De tal suerte, la capacitación es una función vital en la administración de los recursos humanos. Los planes de capacitación y desarrollo se adaptan a las necesidades de cada empleado en Procter & Gamble. Además de la capacitación en el puesto, la compañía ofrece la guía personalizada de los directivos, mentoría de colegas, planes de trabajo individualizados en que se resaltan proyectos clave y las habilidades que deben afinarse y capacitación formal en aulas, que tiene lugar en el centro de aprendizaje de la compañía, ubicado en Cincinnati.<sup>16</sup>

**desarrollo**

capacitación que aumenta las habilidades y conocimientos de administradores y profesionales

**¿sabía usted que...!** Se espera que la capacitación por internet crezca hasta ser un mercado de 14 500 millones de dólares en 2004.<sup>17</sup>

**Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño de un empleado —enmarca los puntos fuertes y débiles en el trabajo— es una de las tareas más difíciles para los administradores. Sin embargo, resulta decisiva, ya que brinda realimentación a los empleados sobre su funcionamiento y lo que necesitan hacer para mejorar. Además, sirve de base para determinar cómo retribuirlos y recompensarlos, amén de generar información acerca de la calidad de las actividades de selección, capacitación y desarrollo de la organización. En la tabla 11.2 se identifican 16 características que se consideran en la evaluación del rendimiento.



**Ciberrecorrido 3**

**Punto.comentario**

**Aprendizaje con games2train.com**

En general se encuentran dos tipos de problemas con la capacitación en internet: hacer que los estudiantes se interesen a tal punto que aprovechen la capacitación y evaluar sus conocimientos, de modo que la capacitación abarque sólo lo que necesitan aprender, no lo que ya saben. Marc Prensky creó games2train.com para resolver ambos problemas.

Casi 50% de la población estadounidense en edad de trabajar no conoció el mundo sin las computadoras personales, juegos de video y otros adelantos tecnológicos. La compañía de Prensky une la teoría del aprendizaje con la tecnología de los juegos para crear un enfoque de la capacitación propio de la “generación del Nintendo”. Los juegos son solitario, juegos de mesa, juegos de tipo *arcade*, juegos del tipo de los programas de preguntas televisivos y juegos de video en tercera dimensión de acción trepidante. Toda la capacitación se adapta al contenido de cada cliente. Por ejemplo, el juego IN\$IDER se diseñó para enseñar a

los auditores de PriceWaterhouseCoopers acerca de los derivados financieros. Comprende acción, humor y movimiento en un espacio animado tridimensional. Otros juegos de capacitación se han remodelado con base en los populares juegos para computadora personal Doom y Quake. Se trata de juegos coloridos, trepidantes y competitivos, sin ser violentos. Entre los clientes de games2train.com, se encuentran compañías de servicios financieros, banca de inversión, cuidados de salud, hotelería y telecomunicaciones.

Para Prensky: “Los juegos a los jugadores alegría, intensidad, estructura, motivación, acción, el esfuerzo del aprendizaje y la creatividad, satisfacción del ego, adrenalina, participación social y liberación de emociones”. La filosofía de aprendizaje de games2train.com es una participación muy intensa que garantice el aprendizaje acelerado y eficaz. Visite el sitio web de la compañía (ciberrecorrido 3) y juegue un juego de demostración.<sup>18</sup>



Tabla 11.2  
Características del  
desempeño

Fuente: "Performance Characteristics", Performance Review, de [http://www.salary.com/Careerresources/docs/related\\_performance\\_review\\_part2\\_popup.html](http://www.salary.com/Careerresources/docs/related_performance_review_part2_popup.html) (visitado el 12 de junio de 2001). Tomado con autorización.

<b>Productividad.</b> Ritmo con que se produce habitualmente el trabajo
<b>Calidad.</b> Exactitud, profesionalismo y susceptibilidad de entregar el trabajo producido
<b>Conocimientos del puesto.</b> Comprensión de los objetivos, prácticas y normas del trabajo
<b>Solución de problemas.</b> Capacidad para identificar y corregir efectivamente los problemas
<b>Comunicación.</b> Eficacia en los intercambios verbales y escritos
<b>Iniciativa.</b> Disposición para identificar las oportunidades de mejoramiento y aprovecharlas
<b>Adaptabilidad.</b> Capacidad para sentirse a gusto con el cambio
<b>Habilidades de planeación y organización.</b> Capacidad para programar proyectos, establecer objetivos y mantener los sistemas organizacionales
<b>Trabajo en equipo y cooperación.</b> Eficacia de la colaboración con los compañeros de trabajo
<b>Juicio.</b> Capacidad para determinar oportunamente las acciones apropiadas
<b>Fiabilidad.</b> Capacidad de respuesta, ser digno de confianza y dedicación mostradas en el trabajo
<b>Creatividad.</b> Grado en que se proponen ideas, soluciones y métodos recursivos para la ejecución de tareas
<b>Capacidad de ventas.</b> La demostrada mediante el éxito en la venta de productos, servicios, la propia persona y la compañía donde se trabaja
<b>Servicio al cliente.</b> Capacidad para comunicarse efectivamente con los clientes, atender los problemas y brindar soluciones que satisfagan sus expectativas o las excedan
<b>Liderazgo.</b> Tendencia y capacidad para servir como realizador, guía, tomador de decisiones y modelo
<b>Administración financiera.</b> Idoneidad de los controles de costos y la planeación financiera dentro del alcance definidos en el puesto

La evaluación puede ser objetiva o subjetiva. Una de tipo objetivo es cuantificable. Por ejemplo, se podría juzgar a un empleado de Westinghouse según el número de tarjetas de circuito que produce en un día o cuántas de sus tarjetas tienen defectos. Un agente de bienes raíces de Century 21 sería evaluado por el número de casas que ha mostrado o el de ventas que ha cerrado. Una compañía también puede aplicar exámenes como método objetivo de evaluación. Sin importar cuál método utilicen, los administradores deben considerar el ambiente laboral en la evaluación objetiva del rendimiento.

Cuando el puesto no se presta a la evaluación objetiva, el directivo ha de relacionar el desempeño del empleado con alguna otra norma. Una herramienta muy usada en la evaluación subjetiva son los sistemas de calificación, en que se enumeran diversos factores de desempeño con los cuales el gerente califica a los empleados por comparación entre ellos. Aunque se utilizan en muchas compañías grandes (tabla 11.3), no tienen

Compañía	Sistema de calificación
Enron	Divide a los empleados en seis categorías: superior (5% de los empleados), excelente (30%), muy buena (30%), satisfactoria (20%) y con necesidad de mejora y problemática (combinadas, 15%).
General Electric	Divide a los empleados en categorías superior (10%), intermedia (80%) e inferior (10%).
Hewlett-Packard	Usa una escala de 1 a 5, en que 15% los empleados recibe la calificación 5 (máxima) y 5%, la calificación 1; las proporciones con calificaciones 2, 3 y 4 son variables.
Microsoft	Califica a los empleados en una escala de 1 a 5; la mayoría obtiene calificaciones de 2.5 a 4.5.

Tabla 11.3  
Sistemas de calificación

Fuente: Matthew Boyle, "Performance Reviews: Perilous Curves Ahead", *Fortune*, 28 de mayo de 2001, pp. 187-188.

mucha aceptación entre los empleados. En general, es difícil calibrar los criterios cualitativos, como el trabajo en equipo y habilidades de comunicación, usados en este tipo de evaluación. Tales sistemas han generado demandas de los empleados, que alegan discriminación en las asignaciones de grado o calificación. Por ejemplo, trabajadores de edad avanzada de Ford, empleados negros y mujeres de Microsoft y ciudadanos estadounidenses en Conoco presentaron cargos al respecto.<sup>19</sup> En julio de 2001, Ford anunció que dejaría de usar ciertos elementos de su "Proceso de administración del desempeño", entre ellas la asignación anual de un porcentaje fijo de administradores a una categoría "C", la cual implica que no reciban bonos ni aumentos de sueldo por méritos y, posiblemente, que pierdan su puesto. La empresa afirmó que eran necesarias modificaciones para invertir los efectos adversos que se habían generado en el trabajo de equipo y el estado de ánimo laboral.<sup>20</sup>

Otro método de evaluación del desempeño que utilizan muchas compañías es el sistema de retroalimentación de 360 grados. Es un proceso en que se brinda retroalimentación proveniente de un grupo que comprende a los superiores, colegas y subordinados de la persona. En virtud de las tensiones que puede causar, la evaluación por colegas suele dificultarse a muchos sujetos. Sin embargo, las compañías que logran el éxito con la retroalimentación de 360 grados tienden a ser abiertas y estar dispuestas a experimentar y ser encabezadas por ejecutivos que hablan de manera directa acerca de los beneficios esperados y los retos que deben enfrentarse.<sup>21</sup>

Sin importar que la evaluación sea objetiva o subjetiva, es decisivo que el superior analice los resultados con el subordinado, de modo que éste sepa cuán bien realiza su trabajo. Los resultados de una evaluación del desempeño son útiles sólo cuando se comunican con tacto al empleado, como una herramienta para que crezca y mejore en su puesto y fuera de él. Tal evaluación se usa asimismo para determinar si un empleado debe recibir un ascenso o ser transferido o despedido.

## Rotación de personal

En este apartado se analizan los tipos de rotación de personal que experimenta una compañía y se explican las razones de su importancia. La rotación de personal disminuye la productividad al quedar vacante el puesto, impone los costos de búsqueda, tiempo administrativo dedicado a entrevistas y costos de capacitación de los nuevos empleados. Hace cinco años en promedio las cadenas de restaurantes de comida rápida

**ascenso**

cambio a un puesto de nivel más alto, con autoridad, responsabilidades y paga mayores

**transferencia**

cambio a otro puesto de la compañía, en lo fundamental con el mismo sueldo y nivel

**separación**

cambio de empleo por renuncia, jubilación y cese o despido

sustituían cada seis meses, a todo su personal. Esa tasa alta de rotación disminuía considerablemente las ganancias. Por ejemplo, una franquicia de Burger King promedia ventas de 1.1 millones de dólares anuales, con costos de capacitación de 400 a 800 por cada nuevo empleado.<sup>22</sup> Los costos también son altos en otros giros. La encuesta FAX sobre rotación de personal reveló que en 55% de las compañías encuestadas se calcularon los costos de rotación en 10 000 dólares por persona o menos, mientras que 10% la calculó en más de 40 000 por empleado.<sup>23</sup>

Un **ascenso** es el cambio a un puesto de más alto nivel y con autoridad, responsabilidades y retribución también mayores. En algunas compañías y muchos sindicatos, la antigüedad —tiempo que una persona ha trabajado para la compañía o ha ocupado un puesto— es el factor clave para determinar a quién se asciende. Muchos administradores basan las promociones en la antigüedad sólo cuando tienen candidatos con iguales capacidades y prefieren fundamentarlas en los méritos.

Una **transferencia** es el cambio a otro puesto en la misma compañía, en lo fundamental con el mismo nivel y sueldo. Sirve para que los empleados adquieran nuevas habilidades o encuentren un nuevo puesto en la organización cuando se elimina su antiguo puesto por automatización o reducción de la plantilla.

La **separación** ocurre cuando el empleado renuncia, se jubila o es despedido, incluido en esto último los despidos masivos. En la tabla 11.4 se presentan las normas para separarse pacíficamente. Es posible despedir a un empleado por bajo rendimiento, violación de las reglas de trabajo, ausentismo, etc. Antes las empresas podían despedir empleados *a su voluntad*, es decir, por cualquier razón que no sea su grupo étnico, religión, género o edad o si el empleado organizaba un sindicato. Pero ahora, leyes y jurisprudencia obligan a las compañías a despedir sólo por una causa justa. Los administradores deben tener cuidado de advertir a los empleados si su rendimiento es inaceptable y puede originar su despido. También han de documentar todos los problemas y advertencias en los registros laborales. A fin de evitar la posibilidad de demandas

**Tabla 11.4**  
**Reglas para la separación pacífica**

Fuente: Robert Lenzner y Carrie Shook, "Want to Go Peacefully? Some Rules", *Forbes*, 23 de febrero de 1998. Reproducido con autorización de *Forbes Magazine*. Copyright de Forbes Inc., 1998.

- Salga de la compañía tan pronto sea práctico después de tomar la decisión.
- Antes de dejar la compañía, comente su decisión sólo con quienes deban conocerla.
- Si se le pregunta, muéstrese honesto acerca de su nuevo trabajo; no dé la impresión de que oculta algo.
- Antes de dejar la compañía, no altere los negocios de su patrón actual.
- No se lleve documentos, datos de computadora, etc.
- Tenga cuidado respecto de cualquier papel o rastro electrónico relacionado con el proceso que originó su renuncia.
- Firme el contrato de trabajo con su nuevo patrón sólo después de renunciar a su puesto actual.
- No trabaje para su nuevo patrón sino después del último día de labores en su trabajo actual.
- Haga que su nuevo patrón le indemnice por todo juicio, arreglo u honorarios de abogados relacionados con demandas que inicie su antiguo patrón.
- Especifique, en un convenio escrito con su nuevo patrón, que no usará ni revelará secretos industriales de sus antiguos patrones.



planteadas por individuos que se consideran despedidos injustamente, los patrones deben tener razones claras y relacionadas con su negocio para cualquier despido y disciplina se deben explicar minuciosamente a todos los empleados, además de estar incluidos en los manuales para empleados.

Muchas compañías han reducido su plantilla laboral en años recientes, con el despido de decenas de miles de empleados, para ser más productivas y competitivas. Por ejemplo, Worldcom, Inc., la segunda compañía más grande de telefonía de larga distancia, anunció a comienzos del 2001 sus planes de despido de 10 000 empleados para reducir costos,<sup>24</sup> al tiempo que Motorola, Inc. planeó eliminar 4 000 puestos, también a principios del 2001, para disminuir costos y contrarrestar las ventas y utilidades decrecientes.<sup>25</sup> Vea, en Layoff Tracker (ciberrecorrido 4), las compañías que despidieron recientemente a empleados, una lista actualizada de los despidos o información sobre el tema. En ocasiones, los despidos son temporales y los empleados vuelven a trabajar cuando mejoran las condiciones. Por ejemplo, Charles Schwab garantizó un bono de 7 500 a todos sus empleados despedidos que fueran recontratados en no más de 18 meses, mientras que Cisco Systems ofreció a sus empleados despedidos la oportunidad de trabajar para un grupo no lucrativo relacionado con la empresa por una porción del sueldo que tenían en la compañía, todas sus prestaciones y opciones para la compra de acciones de la organización. Los empleados que aceptaron el ofrecimiento esperan que la compañía los contrate de nuevo después de que pase la etapa de pérdidas.<sup>26</sup> Cuando los despidos son permanentes, es frecuente que los patrones ayuden a sus ex empleados a encontrar otro trabajo y suelen prolongar las prestaciones mientras se colocan en un nuevo empleo. Tales acciones ayudan a disminuir el trauma de los despidos masivos.

Un departamento de recursos humanos bien organizado minimiza las pérdidas relacionadas con la separación o transferencias, ya que el reclutamiento y capacitación de nuevos empleados son muy costosos. Nótese que una tasa alta de rotación de personal en una compañía pueden indicar problemas en los procesos de selección y capacitación, programa de sueldos o incluso el tipo de organización. Por ejemplo, algunas cadenas de restaurantes de comida rápida intentan disminuir la rotación de personal mediante prestaciones que no daban hace 10 años. Tricon Global Restaurants, Inc., operadora de las cadenas Taco Bell, Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken, ofrece opciones para la compra de acciones a algunos empleados de sus restaurantes, además de relacionar los bonos para gerentes con la tasa de retención. La tasa de rotación de personal en Pizza Hut se redujo de 147% en 1997 a cerca de 120% en el 2000. La de Taco Bell bajó 43 puntos porcentuales en tres años. Burger King ofrece planes de jubilación 401(k) para trabajadores de sus restaurantes corporativos y ha disminuido su tasa de rotación, de 223% en 1999 a 205% proyectado para el 2001.<sup>27</sup> En la figura 11.3 se muestran métodos de retención que usan algunas empresas para retener a sus empleados principales.



**Ciberrecorrido 4**

## Retribución a la fuerza laboral

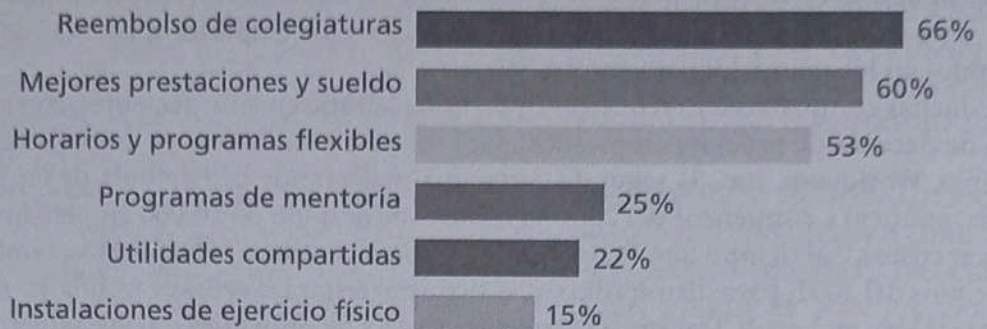
Las personas no trabajan gratuitamente y el tema de cuánto se les paga es complejo. Además, diseñar un plan de retribuciones justo es una tarea importante, ya que la paga y las prestaciones son una porción considerable de los gastos de una organización. Que los sueldos sean excesivamente altos hace que el precio de los productos de la compañía también deba ser muy alto y no sean competitivos. Los sueldos demasiado bajos desaniman a los empleados y originan la costosa rotación de personal. Debe recordarse que la retribución económica es uno de los factores de higiene que identificó Herzberg.



Figura 11.3

## Métodos de retención de empleados

Fuente: Kemba J. Dunham, "The Jungle," *The Wall Street Journal*, mayo 15 de 2001, p. B12. Copyright © 2001 por Dow Jones & Co., Inc. Reimpreso con permiso de Dow Jones & Co., Inc. vía Copyright Clearance Center.



## encuesta de sueldos y salarios

estudio que indica a una compañía las retribuciones que pagan otras similares por puestos específicos que tienen en común

Diseñar un plan de retribución justo es una tarea difícil, ya que implica simultáneamente juzgar el valor relativo de todos los puestos de una empresa y considerar el esfuerzo individual. La retribución de un puesto específico suele depender de una **encuesta de sueldos y salarios**, la cual indica a una compañía cuáles son las retribuciones que empresas comparables pagan por puestos específicos que tienen en común. La retribución a los individuos en una categoría de puestos específicos depende de la asignada al puesto y de la productividad del sujeto. Por ende, dos empleados con puestos idénticos podrían no recibir exactamente la misma paga, en virtud de la diferencia en su rendimiento.

## Retribución económica

## salario

retribución económica basada en el número de horas trabajadas o la producción que genera un empleado

La retribución económica corresponde a dos categorías generales: sueldos y salarios. Los **salarios** son retribuciones económicas basadas en el número de horas que trabaja el empleado o la producción que logre. Si se basa en el número de horas, se llama salario por tiempo. Por ejemplo, en Estados Unidos un cocinero en Denny's podría ganar 5.15 por hora, que es el sueldo mínimo. Los salarios por tiempo son apropiados cuando los empleados están sujetos a interrupciones continuas y la calidad es más importante que la cantidad. Es habitual que se paguen a trabajadores de líneas de montaje, empleados de oficina y personal de mantenimiento. Son ventajosos por la facilidad de su cálculo. Su desventaja radica en que no brindan incentivo alguno para aumentar la productividad. De hecho, los salarios por tiempo pueden estimular a los empleados para no trabajar al máximo.

A fin de superar esa desventaja, en muchas compañías se paga con un sistema de incentivos, en que se utilizan salarios por pieza o comisiones. Los salarios por pieza se basan en la producción alcanzada. Una de sus ventajas principales es que motivan a los empleados para supervisar su propia actividad y aumentar la producción. Los trabajadores artesanales hábiles frecuentemente reciben su paga sobre esta base. En Longaberger, el principal fabricante mundial de canastas tejidas a mano, se paga por pieza a los tejedores. Sus 2 500 trabajadores producen 40 000 canastas diarias, si bien su productividad varía hasta en 400% de uno a otro. Se conjuntó un equipo de tejedores para tratar de mejorar la productividad y reducir el tiempo ocioso y la cantidad de materiales residuales. Después de estudiar a los tejedores durante 19 días, se pusieron

en práctica las sugerencias del equipo. Los cambios dieron por resultado ahorros anuales de 3 000 000 para la compañía.<sup>28</sup>

El otro sistema de incentivos, de **comisiones**, consiste en el pago de una cantidad o porcentaje fijos de las ventas de un empleado. Karen Sabatini es una vendedora en un distribuidor de Lincoln Mercury de Garden City, Michigan, a tan sólo 15 minutos de las oficinas generales de Ford. En un año, tuvo ingresos por casi 200 000 dólares, en comparación con los 40 000 que obtienen en promedio los vendedores de automóviles. Recibe de 250 a 300 y de 350 a 500 dólares por cada vehículo Mercury y Lincoln, respectivamente, que venda a un empleado de Ford. Su comisión es de 150 a 225 dólares por cada automóvil vendido a cualquier otro cliente.<sup>29</sup> Este método motiva a los empleados para vender cuanto les sea posible. Algunas organizaciones combinan el pago de comisiones con sueldos o salarios por tiempo.

Un **sueldo** es una retribución económica calculada por semana, mes o año. Se paga a personal como el de oficina, ejecutivos y profesionales. Aunque constituye una fuente estable de ingreso, suele requerir que la persona trabaje más allá del horario habitual sin una retribución económica adicional.

Además de los sueldos o salarios básicos que se pagan a los empleados, una compañía puede ofrecer **bonos** por rendimiento excepcional como incentivo para aumentar todavía más la productividad. Muchos trabajadores reciben los bonos como un “agradecimiento” por el trabajo bien realizado y un incentivo para continuar esforzándose.

Otra forma de retribución son el **reparto de utilidades**, en que se distribuye un porcentaje de las utilidades de la compañía a los empleados cuyo trabajo ayudó a generarlas. Algunos planes de este tipo distribuyen títulos bursátiles de la compañía a sus

**comisión**

sistema de incentivos que paga un importe o porcentaje fijos de las ventas de un empleado

**sueldo**

retribución económica calculada por semana, mes o año

**bonos**

retribuciones monetarias que ofrecen las compañías por el desempeño excepcional como incentivo para aumentar todavía más la productividad

**reparto de utilidades**

forma de retribución en que un porcentaje de las utilidades de la compañía se distribuye a los empleados cuyo trabajo ayudó a generarlas

**Resuelva la disyuntiva**

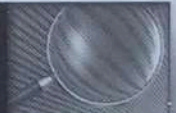
**Estado de ánimo entre los sobrevivientes**

Medallion Corporation fabrica alfombras y linóleos de calidad para el hogar que se usan en todo Estados Unidos. La recesión y la consecuente disminución de las ventas domésticas redujo considerablemente las ventas totales de la compañía y ésta se vio en la poco envidiable posición de tener que despedir a cientos de empleados de sus oficinas principales (donde tiene sus instalaciones de fabricación) y a muchos representantes de ventas. Un viernes por la tarde, se informó a los empleados acerca de su situación en juntas personales con sus supervisores. Los empleados despedidos tuvieron un mes más de trabajo y otro de pago por liquidación, además de la oportunidad de aprovechar clases que les ayudarán en la transición, entre ellas tácticas de búsqueda de empleo y redacción de currículos.

Varios meses después del despido masivo, el estado de ánimo de los empleados había alcanzado su punto más bajo en la historia de la compañía, si bien la productividad había mejorado. La organización

contrató asesores que plantearon que una estructura organizacional plana y esbelta sería idónea para las actividades de equipo. Así, la compañía formó equipos y grupos de trabajo para hacer frente a las preocupaciones de los empleados, pero la diversidad de la fuerza laboral originó conflictos y malentendidos entre los miembros de los equipos. Ahora, la compañía evalúa cómo proceder con este nuevo enfoque de equipo.


1. ¿Qué actitud fue correcta en el manejo que hizo el departamento de recursos humanos de la empresa cuando se despidió a los empleados?
2. ¿Cuáles son algunos de los problemas que pueden surgir cuando una organización vive una situación difícil, como los despidos masivos?
3. ¿Qué puede hacer la compañía para que el enfoque de equipos funcione mejor? ¿Qué función piensa que debería tener al respecto la capacitación relacionada con la diversidad?



empleados. Usualmente llamados *planes de propiedad de acciones por empleados*, se utilizan de manera creciente en los últimos años. Una razón de su popularidad es la sensación de asociación que crean entre la organización y sus empleados. El reparto de utilidades también motiva a los empleados para que trabajen intensamente, ya que el aumento de la productividad y ventas significa mayores utilidades o dividendos en acciones. Muchas organizaciones también brindan a los empleados una participación en la compañía mediante planes de compra de acciones, propiedad de acciones por los empleados o inversiones, los llamados planes 401(k). Sin embargo, también son numerosas las que asignan menos dinero a los planes de ahorro 401(k). En muchos giros, las organizaciones contribuyeron menos a tales programas en el 2000 que en 1999. Por ejemplo, el gasto de planes de ahorro de Kmart se redujo de 94 millones de dólares en 1999 a 63 millones en el 2000, o sea 22.3%, y el de Sears, de 37 millones a 29 millones (21.6%) en el mismo periodo.<sup>30</sup> Hasta hace poco, los empleados de nivel inferior al de administrador senior pocas veces recibían opciones para la compra de acciones. Las compañías están adoptando estos planes para un número creciente de empleados, a fin de formar vínculos más fuertes entre los intereses de ellos y los de la organización. Un estudio de profesores de la Wharton School, de la University of Pennsylvania, reveló que las compañías que pagan a administradores de nivel intermedio 20% más que otras en opciones para acciones tuvieron un aumento del rendimiento y de los precios bursátiles que promediaron 5% más en un año. Hubo resultados similares en compañías que pagaron a especialistas técnicos por lo menos 20% más en opciones.<sup>31</sup>

### prestaciones

formas de compensación adicionales al sueldo que se proporciona a los empleados, como los planes de pensiones de jubilación, seguros de gastos médicos, pagos de vacaciones y días feriados y otras similares



**TAKE THIS JOB AND LOVE IT.**

**WHEN EMPLOYEES ARE HAPPY WITH THEIR 401(K) PLAN, IT SHOWS.** They work harder and stay with you longer. We should know. As the nation's 401(k) leader, we've been helping growing businesses and their employees secure their financial futures for over 50 years. No wonder more companies choose The Principal® for their 401(k) plans.\* Investment options, recordkeeping, loan services, plan member education and asset allocation—we've got what you need, plus personalized service and local support to make the process easy. What's not so love? If you'd like to hear what a 401(k) plan from The Principal can do for your employees, call 1-800-984-3343 (ext. 80090). One of our representatives will be happy to help, no matter what you're wearing. **WE UNDERSTAND WHAT YOU'RE WORKING FOR™**

**Principal**  
Financial Group

[www.principal.com](http://www.principal.com)

©2001 Principal Life Insurance Company, 2001 Skowhegan, VT 05481. Product and service offered through Principal Life Insurance Company (The Principal), its subsidiaries and affiliates. Member bank distributed through Principal Financial Services (Member SBC). \*ICFV Alignment. April 2000. Based upon total plan assets as of 3/31/00 for various companies. Last and foremost love.

Principal Financial Group es una organización que promueve las ventajas de su plan de prestaciones de grupo.

### Prestaciones

Las **prestaciones** son formas de retribución especiales para los empleados, como los planes de pensiones de jubilación, seguros de gastos médicos, incapacidad y vida, pago de días feriados y de descanso por vacaciones o enfermedad, membresía en cooperativas de crédito, programas de salud, servicios de guardería, servicios de cuidado de ancianos, ayuda en adopciones y más. Según la Oficina de Estadísticas Laborales, los costos para los patrones por empleado civil en Estados Unidos promedian 21.16 dólares por hora trabajada. Los sueldos y salarios comprenden 73% de esos costos y las prestaciones, 27%. De estas últimas, las de carácter legalmente obligatorio (seguro social, retribuciones y seguro de desempleo) promedian 1.67 dólares por hora, o sea, 7.9% del total.<sup>32</sup> Aunque no todas las compañías brindan todas las prestaciones mencionadas, en la tabla 11.5 se enumeran las usuales. Las prestaciones aumentan la seguridad de los empleados y, hasta cierto punto, mejoran su estado de ánimo y motivación.

Una prestación cada vez más frecuente es el programa de asistencia a empleados. En una encuesta reciente, 84% de las organizaciones participantes indicaron que ofrecían este programa y otro 7%, que lo estaban considerando.<sup>33</sup> Aunque es diferente en cada compañía, en muchos casos brinda orientación y apoyo ante problemas personales de los empleados que podrían afectar su rendimiento laboral si no se afrontan. Los servicios de orientación más comu-

Prestaciones	Compañías que la ofrecen (%)
Servicios de guardería	91
Programas de cuidado de ancianos	49
Horarios flexibles	73
Facilidades para adopciones	32
Desarrollo personal/profesional	78
Programas de seguridad financiera	41
Compras del grupo/con descuentos	39
Servicios personales en el centro de trabajo (cajeros automáticos, servicios de banca, servicios de viaje, tintorería, etc.)	57
Vestimenta casual	66

Tabla 11.5  
Prestaciones laborales\*

\* El estudio incluyó a 85 y 58% de las compañías de las listas *Fortune* 1000 y *Fortune* 500, respectivamente.  
Fuente: "Hewitt Study Shows Work/Life Benefits Slowing Economy", comunicado de prensa de Hewitt Associates LLC, 23 de abril del 2001.

nes son los programas de tratamiento del abuso de drogas y bebidas alcohólicas, programas de acondicionamiento físico, clínicas de tabaquismo y manejo del estrés, orientación financiera y familiar y orientación vocacional. Los programas de asistencia reducen los costos de la baja productividad, ausentismo y otros problemas laborales al ayudar a los empleados a enfrentar los problemas personales que contribuyen a esas dificultades laborales. Por ejemplo, los programas de ejercicio y acondicionamiento físico reducen los costos de seguros de gastos médicos porque mejoran la salud de los empleados. La orientación familiar ayudaría a que los trabajadores que enfrentan el divorcio u otros problemas personales se enfoquen mejor en su trabajo.

Las compañías tratan de ofrecer las prestaciones que, en su opinión, quieren los empleados, pero podría ser que cada persona desee algo distinto. En años recientes, algunos empleados solteros han opinado que sus compañeros de trabajo con cónyuge e hijos tienen "prestaciones especiales" y días pagados sin trabajar para atender sus problemas familiares. Quienes defienden a los trabajadores solteros afirman que éstos comprenden casi 40% de la fuerza laboral de tiempo completo (en Estados Unidos) y deben disfrutar de las mismas prestaciones de cuidados de la salud, exenciones fiscales y otras ventajas con que cuentan los empleados casados.<sup>34</sup> Ciertas compañías tienen programas de prestaciones flexibles, que permiten al empleado elegir las prestaciones de su preferencia hasta cierto límite especificado. La lista de prestaciones se ha incrementado durante los últimos dos decenios y cada año se agregan nuevas.

## Administración de empleados sindicalizados

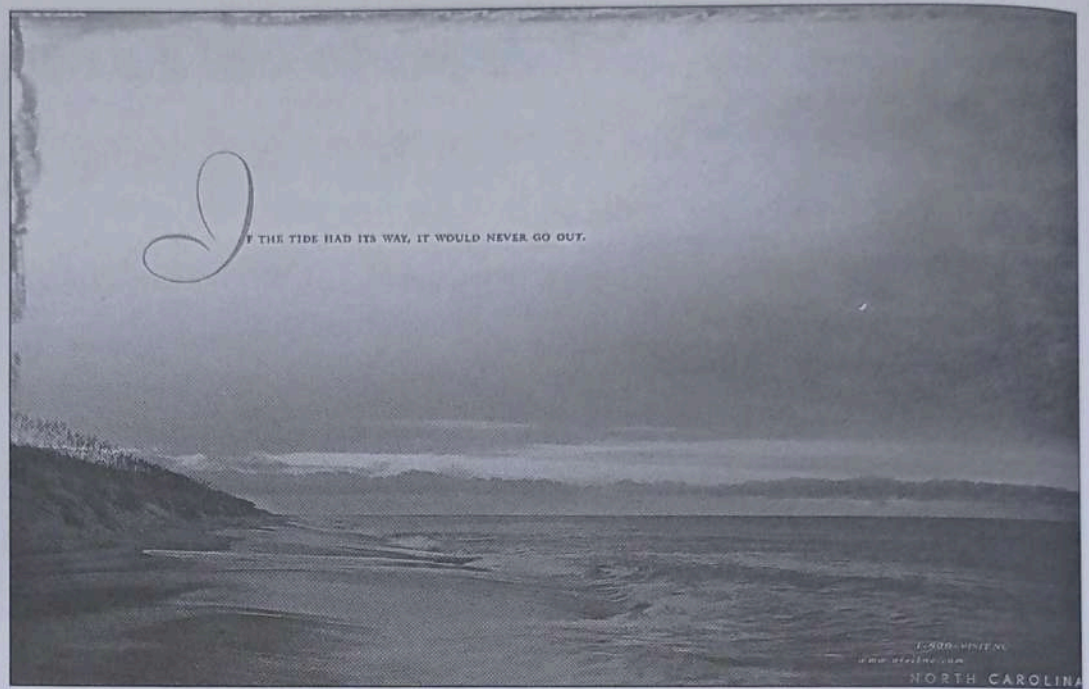
Los empleados que están insatisfechos con sus condiciones laborales o la retribución de su trabajo tienen que negociar con los directivos para lograr cambios. Sin embargo, las negociaciones individuales con los administradores no siempre son eficaces, de modo que los empleados se organizan en **sindicatos** para negociar con sus patrones y obtener mejoras en la paga, horario y condiciones de trabajo. Los empleados organizados



### sindicato

organización de empleados formada para negociar con los patrones a fin de lograr mejoras en la paga, horario y condiciones de trabajo

Diversas compañías ofrecen a sus empleados prestaciones como vacaciones, además de otras relacionadas con el rendimiento, como vacaciones pagadas.



tienen el apoyo de un grupo numeroso, que puede contratar a especialistas para que representen al sindicato en las negociaciones con los directivos. Por ejemplo, en Estados Unidos la United Auto Workers es un sindicato que tiene poder considerable en sus negociaciones con Ford Motor Company y General Motors.

No obstante, el crecimiento de los sindicatos ha disminuido en años recientes y las perspectivas respecto de tal crecimiento no parecen favorables. Una razón de ello es que muchos obreros, los miembros tradicionales de los sindicatos, ya están organizados. Las fábricas se han automatizado de manera creciente y necesitan menos obreros. Estados Unidos ha cambiado de una economía de manufactura a otra de servicios, lo que también reduce la necesidad de obreros. Por añadidura, las compañías estadounidenses buscan formas para ser más productivas y rentables, en respuesta a la competencia extranjera. Los programas de enriquecimiento de puestos y de administración participativa han difuminado la línea entre directivos y trabajadores. Dado que los trabajadores tienen una voz cada vez más fuerte en la operación de las plantas, es cada vez menor su necesidad de la protección sindical.

Pese a lo anterior, los sindicatos han organizado a los trabajadores de empresas manufactureras, dependencias gubernamentales e instituciones de servicios médicos, así como un menor porcentaje de empleados de otros giros. De hecho, en Estados Unidos 15.3% de los empleados están representados por un sindicato.<sup>35</sup> Por consiguiente, ciertos aspectos importantes de la administración de recursos humanos, en particular la retribución a los empleados, dependen en gran parte de los contratos colectivos con los sindicatos en numerosas compañías. Así, a continuación se analiza brevemente la negociación de contratos colectivos de trabajo y la resolución de disputas laborales.

### negociación del contrato colectivo de trabajo

proceso por el que los directivos de una empresa y sindicatos llegan a acuerdos, horario y condiciones de trabajo de la unidad laboral correspondiente

## Negociación de contratos colectivos de trabajo

La **negociación de contratos colectivos de trabajo** es un proceso por el que directivos y sindicatos llegan a acuerdos relativos a sueldos o salarios, horario de trabajo y condiciones laborales de la organización correspondiente (figura 11.4). El objetivo

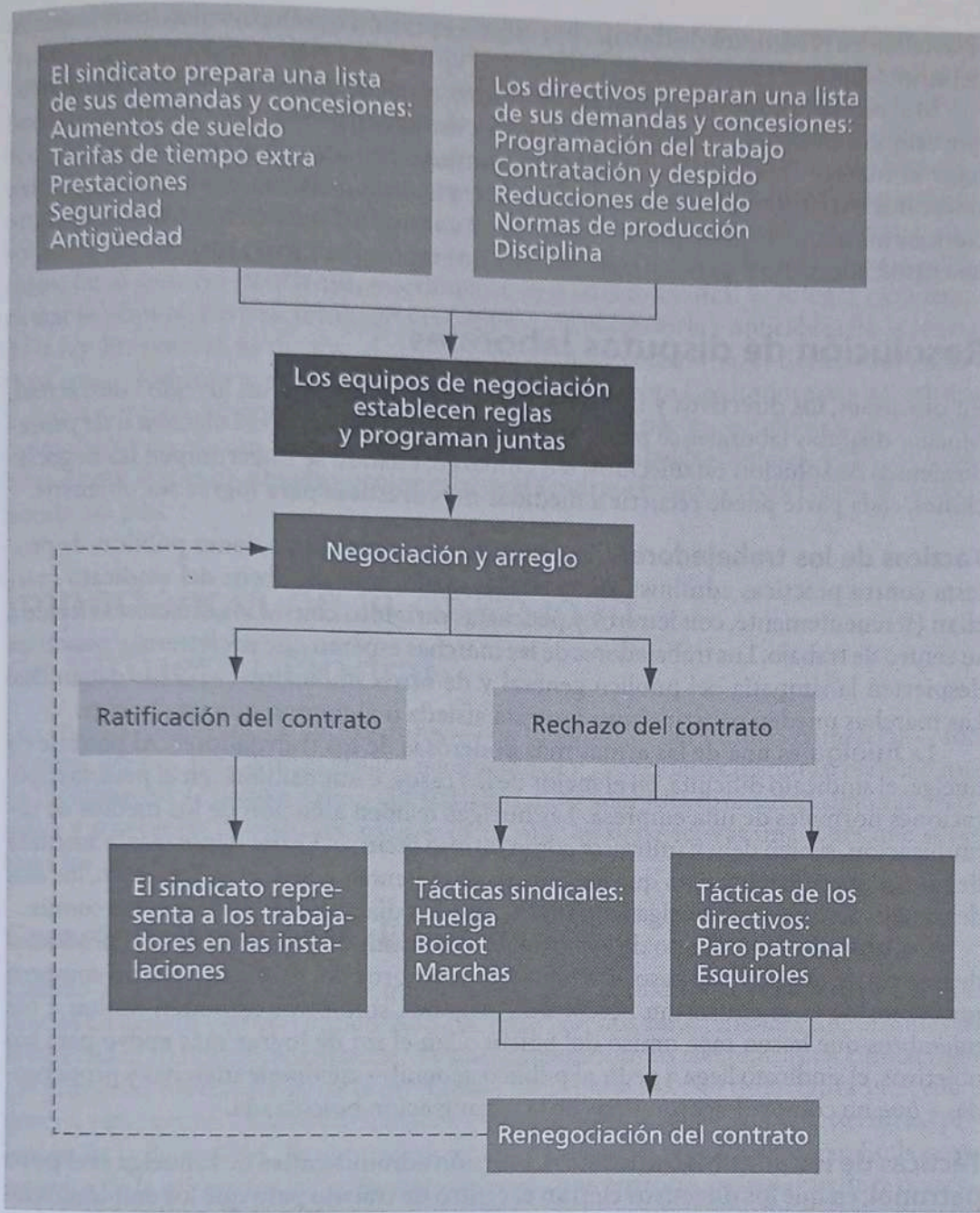


Figura 11.4

Proceso de negociación del contrato colectivo de trabajo

de la negociación es acordar un **contrato colectivo de trabajo**, documento en que se detallan las relaciones del sindicato con la empresa durante un periodo específico, usualmente de dos o tres años.

En tal negociación, cada parte trata de llegar a un arreglo conveniente y es frecuente que sea necesario acordar un término medio. Los administradores intentan negociar un contrato que permita a la compañía mantener su control sobre aspectos como los horarios de trabajo, despido y contratación de trabajadores, normas de producción y ascensos, transferencias y despidos, así como el alcance de la administración en cada departamento y la disciplina. El sindicato suele enfocarse en aspectos contractuales como los salarios, mejoramiento de la paga por tiempo extra, días feriados y turnos vespertino o nocturno, calendario de aumento de sueldos y prestaciones. Esos aspectos

**contrato colectivo de trabajo**

documento escrito y formal en que se describe la relación entre el sindicato y la compañía por un periodo específico (usualmente dos o tres años)

se detallan en el contrato de trabajo, por cuya aceptación o rechazo votan los miembros del sindicato.

Muchos contratos de trabajo incluyen una *cláusula de ajuste por costo de la vida*, que estipula aumentos de sueldo automáticos durante periodos de inflación para proteger el ingreso "real" de los empleados. Durante periodos económicos difíciles, los sindicatos suelen verse forzados a ceder, o sea, a hacer concesiones de sueldos y prestaciones a los patrones para que la organización continúe siendo competitiva o, en algunos casos, sobreviva y persista como fuente de empleo para los trabajadores.

## Resolución de disputas laborales

En ocasiones, los directivos y trabajadores no pueden llegar a un arreglo contractual. Muchas disputas laborales se manejan a través de la negociación colectiva o de procedimientos de solución establecidos; sin embargo, cuando se interrumpen las negociaciones, cada parte puede recurrir a medidas más drásticas para lograr sus objetivos.

**Tácticas de los trabajadores.** Las **marchas** son manifestaciones públicas de protesta contra prácticas administrativas, en las cuales los miembros del sindicato marchan (frecuentemente, con letreros y pancartas dirigidos contra los directivos) frente a su centro de trabajo. Los trabajadores de las marchas esperan que sus letreros y pancartas despierten la simpatía del público general y de otros sindicatos hacia sus demandas. Las marchas pueden ocurrir como protesta aislada o al tiempo que una huelga.

La **huelga** es una de las armas más poderosas de los trabajadores. Al ponerse en huelga, el sindicato dificulta, en el mejor de los casos, e imposibilita, en el peor, las operaciones normales de una empresa. Las huelgas reciben atención de los medios de comunicación, si bien deben utilizarse como último recurso. Es frecuente que la amenaza de huelga sea suficiente para que los directivos se sienten a negociar. De hecho, los días de trabajo perdidos por huelgas son menos que los días perdidos por catarro común.

Un **boicot** es un intento de evitar que los consumidores adquieran los productos de una compañía. En este caso, se pide a los miembros del sindicato que no compren productos de la organización boicoteada. Algunos sindicatos imponen multas a sus miembros que hacen caso omiso del boicot. Con el fin de lograr más apoyo para sus objetivos, el sindicato llega a pedir al público general—mediante marchas y propaganda—que no compre los productos de la organización boicoteada.

**Tácticas de los administradores.** La versión administrativa de la huelga es el **paro patronal**, en que los directivos cierran el centro de trabajo para que los empleados no puedan laborar. En general, el paro patronal se utiliza sólo cuando una huelga ha cerrado parcialmente una planta y parece menos costoso su cierre total. Desde 1999, en Estados Unidos han ocurrido 17 paros patronales importantes (que afectaron a 1 000 trabajadores o más, duraron un turno completo o más y se relacionaron con huelgas, además del paro patronal), los cuales hicieron que no trabajaran unos 73 000 trabajadores y originaron la pérdida de casi dos millones de días-hombre.<sup>36</sup>

Los **esquiroleros o rompehuelgas** son personas que los directivos contratan para sustituir a los empleados huelguistas. Lo hacen para continuar las operaciones y disminuir las pérdidas relacionadas con la huelga, además de demostrar al sindicato que no cederán a sus demandas. En general, los esquiroleros son el último recurso para los administradores, ya que daña mucho la relación con los trabajadores.

**Resolución externa.** Los directivos y sindicatos llegan a arreglos aceptables sin necesidad de ayuda externa. Sin embargo, en ocasiones no se resuelven las disputas con-

### marcha

protesta pública contra prácticas administrativas en que los miembros de sindicatos marchan con letreros contra los administradores frente a la planta donde trabajan

### huelga

suspensión de las labores de los empleados; una de las armas más eficaces con que cuentan

### boicot

intento de evitar que las personas compren los productos de una compañía

### paro patronal

versión empresarial de la huelga, en que se cierra el centro de trabajo para impedir que los empleados laboren

### esquirol

persona que contratan los directivos para reemplazar a empleados en huelga



tractuales ni siquiera con negociaciones prolongadas, huelgas, paros patronales y otras tácticas. De ser así, son tres las opciones: conciliación, mediación y arbitraje. En la **conciliación** se llama a un tercero neutral para mantener abiertas las negociaciones. El conciliador no tiene poder formal sobre los representantes sindicales o directivos, su función se reduce a lograr que continúen abiertas las negociaciones y las dos partes se enfoquen en los problemas. Al igual que en la conciliación, en la **mediación** participa un tercero neutral, si bien su función como mediador es recomendar o proponer una solución al problema. Los mediadores tampoco tienen poder sobre directivos o sindicatos. En el caso del **arbitraje**, nuevamente un tercero neutral se integra para solucionar la disputa, pero su resolución es legalmente obligatoria y aplicable con la fuerza de la ley. En general, se recurre al arbitraje de manera voluntaria, es decir, tanto directivos como sindicato acuerdan iniciarlo y se dividen el costo (los honorarios del árbitro y gastos correspondientes). De vez en cuando, ambas partes se someten al *arbitraje compulsorio*, en que un tercero, en muchos casos autoridades federales, solicitan el arbitraje para evitar una huelga prolongada que tendría efectos considerables en la economía del país.

**conciliación**

método de resolución externa de las diferencias entre administradores y trabajadores, que un tercero mantiene las conversaciones entre dichas partes

**mediación**

método de resolución de las diferencias entre administradores y trabajadores con la participación de un tercero, cuya función es proponer una solución al problema

## Importancia de la diversidad de la fuerza laboral

Los clientes, empleados y proveedores —los integrantes del mundo comercial— son de edad, género, raza, grupo étnico, nacionalidad y capacidades distintas, realidad que en las empresas se conoce como **diversidad**. Entender esta diversidad significa reconocer y aceptar las diferencias, además de valorar las perspectivas singulares que aportan a los centros de trabajo.

### Características de la diversidad

Cuando los directivos hablan de que la fuerza laboral es diversa, se refieren a las diferencias en género y grupo étnico. Aunque éstas son dos características importantes de la diversidad, también lo son otras. Es posible clasificar las diferencias en características primarias y secundarias de la diversidad. En la parte inferior de la figura 11.5, edad, género, raza, grupo étnico, capacidades y preferencias sexuales son *características primarias* de la diversidad, de naturaleza innata y que no se pueden cambiar. En la parte superior de la misma figura, se enumeran ocho *características secundarias* de la diversidad —antecedentes laborales, ingresos, estado civil, experiencia militar, creencias religiosas, sitio de residencia, paternidad (maternidad) y estudios— susceptibles de *cambio*. En otras palabras, estas últimas características se adquieren, modifican y desechan conforme avanza la vida.

Definir las características de la diversidad como primarias o secundarias facilita su comprensión, si bien debe recordarse que cada persona está definida por la interrelación de todas las características. En su manejo de la diversidad de la fuerza laboral, los administradores deben considerar a la persona completa no una o algunas de sus características.

### ¿Por qué es importante la diversidad?

La fuerza laboral es cada vez más diversa. En Estados Unidos, donde en otros tiempos predominaban los hombres blancos en la fuerza laboral, es cada vez mayor el número



**arbitraje**

solución de una disputa entre trabajadores y administradores por un tercero, la cual es de acatamiento legalmente obligatorio y puede aplicarse mediante el uso de la fuerza pública

**diversidad**

participación de personas de edad, género, raza, grupo étnico, nacionalidad y habilidades distintas en los centros de trabajo

tractuales ni siquiera con negociaciones prolongadas, huelgas, paros patronales y otras tácticas. De ser así, son tres las opciones: conciliación, mediación y arbitraje. En la **conciliación** se llama a un tercero neutral para mantener abiertas las negociaciones. El conciliador no tiene poder formal sobre los representantes sindicales o directivos, su función se reduce a lograr que continúen abiertas las negociaciones y las dos partes se enfoquen en los problemas. Al igual que en la conciliación, en la **mediación** participa un tercero neutral, si bien su función como mediador es recomendar o proponer una solución al problema. Los mediadores tampoco tienen poder sobre directivos o sindicatos. En el caso del **arbitraje**, nuevamente un tercero neutral se integra para solucionar la disputa, pero su resolución es legalmente obligatoria y aplicable con la fuerza de la ley. En general, se recurre al arbitraje de manera voluntaria, es decir, tanto directivos como sindicato acuerdan iniciarlo y se dividen el costo (los honorarios del árbitro y gastos correspondientes). De vez en cuando, ambas partes se someten al *arbitraje compulsorio*, en que un tercero, en muchos casos autoridades federales, solicitan el arbitraje para evitar una huelga prolongada que tendría efectos considerables en la economía del país.

**conciliación**

método de resolución externa de las diferencias entre administradores y trabajadores, que un tercero mantiene las conversaciones entre dichas partes

**mediación**

método de resolución de las diferencias entre administradores y trabajadores con la participación de un tercero, cuya función es proponer una solución al problema

## Importancia de la diversidad de la fuerza laboral

Los clientes, empleados y proveedores —los integrantes del mundo comercial— son de edad, género, raza, grupo étnico, nacionalidad y capacidades distintas, realidad que en las empresas se conoce como **diversidad**. Entender esta diversidad significa reconocer y aceptar las diferencias, además de valorar las perspectivas singulares que aportan a los centros de trabajo.

### Características de la diversidad

Cuando los directivos hablan de que la fuerza laboral es diversa, se refieren a las diferencias en género y grupo étnico. Aunque éstas son dos características importantes de la diversidad, también lo son otras. Es posible clasificar las diferencias en características primarias y secundarias de la diversidad. En la parte inferior de la figura 11.5, edad, género, raza, grupo étnico, capacidades y preferencias sexuales son *características primarias* de la diversidad, de naturaleza innata y que no se pueden cambiar. En la parte superior de la misma figura, se enumeran ocho *características secundarias* de la diversidad —antecedentes laborales, ingresos, estado civil, experiencia militar, creencias religiosas, sitio de residencia, paternidad (maternidad) y estudios— susceptibles de *cambio*. En otras palabras, estas últimas características se adquieren, modifican y desechan conforme avanza la vida.

Definir las características de la diversidad como primarias o secundarias facilita su comprensión, si bien debe recordarse que cada persona está definida por la interrelación de todas las características. En su manejo de la diversidad de la fuerza laboral, los administradores deben considerar a la persona completa no una o algunas de sus características.

### ¿Por qué es importante la diversidad?

La fuerza laboral es cada vez más diversa. En Estados Unidos, donde en otros tiempos predominaban los hombres blancos en la fuerza laboral, es cada vez mayor el número



**arbitraje**

solución de una disputa entre trabajadores y administradores por un tercero, la cual es de acatamiento legalmente obligatorio y puede aplicarse mediante el uso de la fuerza pública

**diversidad**

participación de personas de edad, género, raza, grupo étnico, nacionalidad y habilidades distintas en los centros de trabajo

Población en el año 2000	281 421 906
Blancos	75.1%
Afroestadounidenses	12.3%
Indígenas norteamericanos/nativos de Alaska	0.9%
Personal de ascendencia asiática	3.6%
Nativos de Hawái/otras islas del Pacífico	0.1%
Personas de ascendencia latinoamericana	12.5%

**Tabla 11.6**  
**Datos poblacionales de la Oficina del Censo (EU)**

Fuente: "USA QuickFacts from the US Census Bureau", de <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/00000.html> (visitado el 8 de junio del 2001).

fuerza laboral comprende cultivar y valorar sus beneficios, además de minimizar sus problemas.

## Beneficios de la diversidad de la fuerza laboral

Son varios beneficios de fomentar y valorar la diversidad de la fuerza laboral, incluidos los siguientes:

1. Uso más productivo de los recursos humanos de la compañía.
2. Menos conflictos entre empleados de diferentes grupos étnicos, raza, religiones y preferencias sexuales, a medida que aprenden a respetar sus diferencias.
3. Relaciones laborales más productivas entre los empleados conforme aprenden más unos acerca de otros y se aceptan mutuamente.
4. Aumento del compromiso y la participación en los objetivos organizacionales de empleados diversos en todos los niveles de la organización.
5. Aumento de la innovación y creatividad, a medida que los empleados diversos llevan consigo perspectivas nuevas y singulares a la toma de decisiones y la solución de problemas.

	Ascendencia asiática %	Negros %	Latinos %	Indígenas norteamericanos %
1. Advantica	4.3	11.2	32.2	0.3
2. Fannie Mae	10.3	27.0	4.3	0.3
3. McDonald's	4.4	20.9	25.5	3.6
4. Southern California Edison	8.2	8.5	25.0	0.9
5. Sempra Energy	8.0	10.6	28.2	0.8
6. Xerox	5.1	16.1	7.9	0.7
7. SGI	13.8	4.9	6.4	0.4
8. SBC Communications	4.2	19.7	12.6	0.7
9. Lucent Technologies	10.5	11.3	5.4	0.7
10. BellSouth	0.8	25.6	4.4	0.2

**Tabla 11.7**  
**Las mejores 10 compañías estadounidenses para miembros de grupos minoritarios**

Fuente: Fabiana Esposito, Sarah Garman, Jonathan Hickman, Noshua Watson y Alynda Wheat, "America's 50 Best Companies for Minorities", *Fortune*, 9 de julio de 2001, pp. 122-123. Copyright © 2001 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

## El valor de la diversidad

## Diversidad cultural en el cubículo

En las oficinas de Obongo, compañía de tecnología recién fundada con sede en California, hay una distribución característica de los cubículos para los empleados. Sin embargo, al leer los nombres de los empleados —Zissimopoulos, Ng, Bhatia, Wong, Doundakova— se aprecia que la compañía dista de ser típica. Sus 74 empleados provienen de 12 países y 18 culturas distintas. La administración de tal diversidad es un reto para Deborah Miller, directora de recursos humanos, y otros directivos. El trabajo de Miller incluye hacer que los recién llegados se inscriban en clases para conductores, encontrar servicios de guardería bilingües y designar un sitio en las instalaciones para los rezos diarios en dirección de La Meca, sin duda alguna, tareas poco comunes para profesionales de recursos humanos.

Aunque todos los empleados de Obongo hablan inglés, no siempre saben cómo hablar entre ellos. Cuando Miller anunció los 10 días feriados anuales de la compañía, tuvo que enfrentar a empleados desalentados. Para muchos de ellos, “feriados” significaba vacaciones y 10 días parecía muy poco. Se sintieron aliviados al enterarse de que además de los 10 días feriados la compañía brinda cuatro semanas de vacaciones, suficientes para quienes planeen visitar su patria.

La capacidad para leer los indicios culturales es otro aspecto de importancia para los administradores de Obongo. Por ejemplo, según el cofundador

John Hunt: “Los indígenas no quieren decir no. Si se les asigna un plazo imposible, simplemente asienten con la cabeza. Jamás admitirán que es imposible.” Hunt aprendió la lección y ahora añade dos semanas a los cálculos de los ingenieros indios.

Es indispensable leer el lenguaje corporal y aprender a adaptarse a otras diferencias culturales. Por ejemplo, en una junta el otro cofundador, Jai Rawat, regañó a algunos empleados por no documentar cambios a los programas. Mientras hablaba, se reclinó y entrelazó las manos detrás de la cabeza. Aunque sus palabras eran de regaño, su lenguaje corporal decía “relájense”. Un líder de equipo de origen brasileño ha aprendido a concertar citas con sus colegas (dice que “los estadounidenses programan todo”) y que es inapropiado besarse al ser presentados. Otros empleados se han dado cuenta de que no sólo es adecuado, sino indispensable, proponer ideas o hablar de los problemas.

Con el fin de superar las brechas culturales en Obongo, Miller inició un almuerzo mensual que abarcará toda la compañía. Los empleados no sólo comparten platillos de su país de origen, sino que también tienen la oportunidad de disfrutar conversaciones no apresuradas con sus colegas. Puesto que uno de cada 10 estadounidenses nació en otro país, los administradores deben aprender a manejar la diversidad cultural y aprovechar los beneficios que genera.<sup>40</sup>

6. Mayor capacidad para atender las necesidades de una clientela cada vez más diversa.<sup>41</sup>

Las compañías que no valoran a sus empleados diversos tienden a sufrir mayores conflictos, como prejuicios y discriminación. Por ejemplo, en el nivel individual los comentarios y expresiones racistas, sexistas y de otros tipos por parte de compañeros de trabajo afectan a la persona contra la cual van dirigidos. Dicho sujeto puede sentirse lastimado, deprimido o incluso amenazado, además de tener problemas de autoestima, todo lo cual redundará en perjuicio de su productividad y su estado de ánimo. En tales casos, las mujeres y miembros de grupos minoritarios suelen dejar la organización, con lo que se desperdician el tiempo, dinero y otros recursos dedicados a su contratación y capacitación. Cuando la discriminación proviene de un superior, el empleado también puede tener miedo de perder su trabajo. Un ambiente de discriminación no sólo redu-

## Explore sus opciones de carrera

### ¿Cuánto pagan?

Ésa es la pregunta importante, cuya respuesta todo mundo quiere saber, sin importar que esté considerando sus opciones futuras de carrera o un puesto en una compañía dada. Aunque es improbable que sus ingresos se equiparen con los de Kobe Bryant o Katie Couric, hay un potencial de obtener altos ingresos, según la carrera que elija, la organización para la cual trabaje y cuánto esté dispuesto a esforzarse.

Los expertos afirman que se deben tener ingresos equivalente al cuádruple de la edad (por ejemplo, 140 000 dólares anuales para una persona de 35 años) si se quiere tener una casa y automóvil satisfactorios, brindar educación universitaria a los hijos, mantener el paso de la inflación y ahorrar para una jubilación apropiada. Sin embargo, muchas personas ni siquiera se acercan a ese punto de referencia. La media de ingreso para trabajadores de tiempo completo con licenciatura es de 28 799 y 41 892 dólares para mujeres y hombres, respectivamente.

Es evidente que la paga es mucho mayor en ciertos puestos que en otros. El director general de una gran compañía puede obtener millones de dólares en sueldo, prestaciones y bonos, mientras que en el otro extremo de la escala podría estar un maestro de educación preescolar, con ingresos anuales de apenas 12 000 dólares. La administración de empresas, ingeniería, profesionales de la salud y especialidades en tecnología son carreras candentes en cuanto a su potencial de crecimiento y su paga actual.

A continuación, se enumeran algunos puestos en el área de recursos humanos y la media anual de ingreso de cada uno:

Director de prestaciones	\$105 865
Director de capacitación	\$ 84 516
Director de recursos humanos	\$ 78 968
Especialista en desarrollo de material de capacitación	\$ 58 403
Especialista en reclutamiento y entrevistas	\$ 51 669

Pese a lo anterior, el dinero no lo es todo para muchas personas. ¿Recuerda los factores motivacionales de Herzberg? Las prestaciones, seguridad en el trabajo, horario laboral favorable y ambiente laboral satisfactorio son algunos factores que pueden mejorar un puesto, aunque no le ubique en la misma categoría fiscal que Brad Pitt. El maestro de educación preescolar podría sentir que moldear la mente de los pequeños por 12 000 dólares es tan satisfactorio como las dificultades que un millonario director general enfrenta al administrar una compañía. Y con la tendencia creciente de las organizaciones, de limitar los aumentos de sueldo a favor de bonos relacionados con el rendimiento, las personas con puestos de sueldo bajo mejorarían mucho sus ingresos si trabajan intensamente. La conclusión es que uno tiene que decidir qué le importa y tratar de conseguirlo.<sup>42</sup>

Nota del R.T. En México se conoce también como pago a destajo a este sistema de retribución.

ce la productividad y aumenta la rotación de personal, sino que también pueden hacer que la organización enfrente litigios costosos y publicidad negativa.

Las empresas con administradores astutos reconocen la necesidad de modificar sus programas de administración de RH para atender las necesidades de *todos* sus empleados diversos y las de la organización misma. En ellas, se advierte que los beneficios de la diversidad son de largo plazo y que sólo los alcanzan las organizaciones dispuestas a comprometerse con la diversidad misma. Lo más importante es que al convertirse la diversidad de la fuerza laboral en un activo organizacional valioso, las compañías dedican menos tiempo para administrar conflictos y más al trabajo y la satisfacción de sus clientes, que en última instancia son los propósitos de una empresa.