

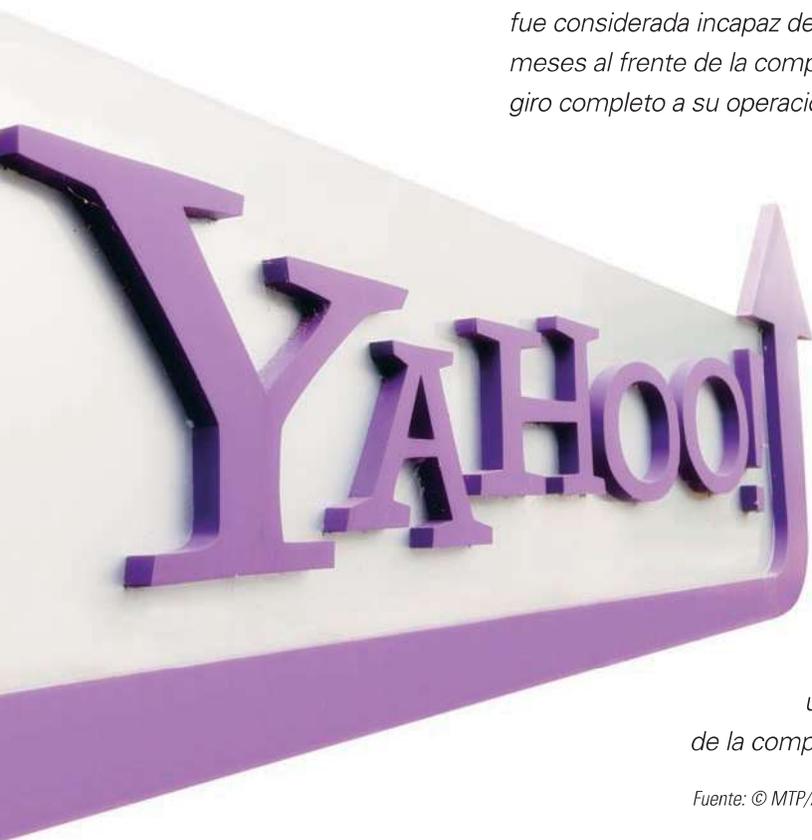
BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

¿Mentiría en su currículum para conseguir el trabajo de sus sueños? En una encuesta realizada entre estudiantes universitarios de Estados Unidos, 70 por ciento afirmó que sí lo haría. Sin embargo, los gerentes de recursos humanos (RH) sostienen que 53 por ciento de los currículos y las solicitudes de empleo contienen datos falsos y 21 por ciento de los currículos con información inexacta alcanzan niveles de fraude. En esta era digital y de redes sociales, es difícil imaginar que alguien pueda falsificar sus datos personales, mucho menos si se trata de un individuo que trabaja como director general de una empresa.¹

Tras efectuar una concienzuda investigación del candidato, Scott Thompson (en la fotografía de la página siguiente) fue nombrado director general de Yahoo! a principios de 2012. Antes de ocupar ese cargo, Thompson había sido presidente de PayPal y antes, director de tecnología de la misma compañía. En Yahoo!, Thompson reemplazó a Carol Bartz, una ejecutiva bien conocida en la industria de la computación quien, después de fungir durante dos años como directora general, fue considerada incapaz de resolver los problemas de la empresa. En sus primeros meses al frente de la compañía, Thompson formuló un plan estratégico para darle un giro completo a su operación, incluyendo un despido masivo de personal. Poco más tarde, los secretos del director comenzaron a desvelarse.

A principios de mayo de 2012, un inversionista y activista envió al consejo directivo de Yahoo! una carta en la cual expresaba su preocupación por el hecho de que Thompson había firmado un documento oficial de la Comisión de bolsa y valores estadounidenses (SEC) aseverando que el contenido del mismo "era verídico en todos sus puntos." Sin embargo, en el mismo, se afirmaba que una pequeña universidad del sur de Boston le había otorgado a Thompson un título universitario en contabilidad y ciencias de la computación en 1979. El inversionista afirmaba tener razones para creer que dicho título avalaba únicamente estudios de contabilidad. De hecho, la universidad comenzó a ofrecer su programa de ciencias

de la computación hasta principios de la década de 1980, y las



autoridades de la escuela confirmaron que Thompson recibió exclusivamente un título en administración de negocios. El inversionista se preguntaba si el flamante director de Yahoo! había maquillado sus logros académicos y si el consejo había incumplido su obligación de “atender con toda diligencia una de sus tareas más importantes: identificar y contratar al mejor candidato para director general”.



Fuente: Terrence McCarthy/Paypal/
Handout/EPA/Newscom

¿Mentiría en su currículum para conseguir el trabajo de sus sueños?

Después de que todo esto salió a la luz, una persona cercana a la compañía comentó que: “No hay evidencia de que el señor Thompson haya engañado deliberadamente a Yahoo! con su currículum y, por lo tanto, es poco probable que la dirección de la empresa lo despida. En este momento, mantenerlo como director general de Yahoo! es más importante que dilucidar si cuenta con un título en ciencias de la computación o no.” Y, al principio, ésa fue la postura que asumió el consejo directivo de Yahoo! Sin embargo, la polémica siguió creciendo. En una reunión con las autoridades de más alto rango de la compañía, Thompson dijo que se arrepentía de “no haber detectado el error” en su biografía pública. Luego,

sugirió la posibilidad de que una compañía de búsqueda de ejecutivos pudiera haber insertado la información más de siete años atrás. El problema fue que aquel juego de culpas y justificaciones resultó contraproducente. Algunos de los comentarios de Thompson acabaron publicándose en blogs de tecnología y provocaron el enojo de la empresa de reclutamiento de ejecutivos. El resultado fue que sus representantes hicieron públicos, a su vez, ciertos documentos que evidenciaban las imprecisiones biográficas del todavía director de Yahoo! Como comentó una persona cercana a la situación: “La coartada resultó peor que el delito.” Al poco tiempo, Thompson terminó por renunciar a su cargo. Aunque el consejo no le

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 13.1 **Explicar** la importancia del proceso de administración de los recursos humanos y los factores externos que podrían afectarlo.
- 13.2 **Analizar** las tareas relacionadas con la identificación y selección de empleados competentes.
- 13.3 **Explicar** los diferentes tipos de orientación y capacitación que existen.
- 13.4 **Describir** las estrategias que se utilizan para retener a los empleados competentes y con alto nivel de desempeño.
- 13.5 **Analizar** temas contemporáneos relativos a la administración de los recursos humanos.

concedió indemnización, el ejecutivo consiguió quedarse con siete millones de dólares en efectivo y un paquete accionario que recibió cuando fue contratado, un pago bastante bueno por sólo cuatro meses de trabajo. **¿Qué le indica esta anécdota sobre la importancia de revisar los antecedentes de los candidatos a ocupar un puesto de trabajo?**

Quizá le haya sorprendido enterarse de que alguien que ocupa la posición de mayor poder en una organización (su director general, o CEO) pueda mentir en un currículum. Bueno, en realidad, lo sorprendente es que Yahoo! no es la única empresa donde un director general u otros ejecutivos de alto nivel han falseado la información sobre sus logros académicos o profesionales. RadioShack, Bausch & Lomb, MGM Mirage, CSX y FEMA son otros ejemplos de casos similares ocurridos en años recientes. Nuestra intención al sacarlos a colación en un capítulo enfocado en la administración de los recursos humanos de las organizaciones es hacer hincapié en la importancia del proceso. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, los gerentes tienen que abocarse a encontrar el personal que ocupe los puestos creados o despedir empleados (incluyendo al director general), si así lo exigen las circunstancias del negocio. Aquí es donde entra en acción la administración de los recursos humanos (ARH). Como puede ver, se trata de

una función importante que consiste en contar con el personal apropiado, en la cantidad precisa, y en el lugar y el momento adecuados. En este capítulo analizaremos el proceso que utilizan los gerentes para lograr ese objetivo. Además, comentaremos algunos de los temas relacionados con la ARH que enfrentan los gerentes en la actualidad.

Para los gerentes, uno de los principales desafíos en materia de ARH radica en asegurarse de que sus compañías cuenten con una fuerza laboral de alta calidad. Conseguir y conservar empleados competentes y talentosos es fundamental para el éxito de cualquier organización, independientemente de que ésta tenga mucho tiempo operando o sea una iniciativa reciente. Si la organización no se toma en serio sus responsabilidades de ARH, lo más probable es que su desempeño se vea afectado. Por consiguiente, parte del trabajo cotidiano de organización de todos los gerentes consiste en administrar los recursos humanos de la empresa. Y, aunque ésta cuente con un departamento especializado en ARH, de una manera u otra todos los gerentes participan en actividades de ARH, ya sea entrevistando candidatos a ocupar algún empleo, orientando a los nuevos empleados o evaluando el desempeño laboral de sus subordinados.

13.1 *Explicar la importancia del proceso de administración de los recursos humanos y los factores externos que podrían afectarlo.*

EL PROCESO de administración de recursos humanos

"En L'Oreal, el éxito comienza con las personas. El personal es nuestro activo más preciado. Respetar a la gente, sus ideas y sus diferencias, constituye la única ruta hacia nuestro crecimiento sostenible en el largo plazo".² Muchas organizaciones afirman que las personas son su activo más importante y reconocen el muy relevante papel que juegan los empleados en el éxito organizacional. Con todo, es fundamental establecer cuál es la importancia de la ARH y cuáles son los factores externos que pueden influir en el proceso correspondiente.

¿Por qué es importante la ARH?

La ARH es importante por tres razones. En primer lugar, tal como han concluido varios estudios, puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva.³ Y esto es válido para las organizaciones de todo el mundo. De acuerdo con el Índice de Capital Humano, un estudio exhaustivo realizado en más de 2 000 empresas globales, cuando la función de RH está orientada a las personas, la organización desarrolla una ventaja por el hecho de crear un valor superior a todos los grupos que tienen intereses en ella.⁴

En segundo lugar, la ARH es una parte fundamental de las estrategias organizacionales. Para lograr el éxito competitivo a través de la gente, es preciso que los gerentes modifiquen su forma de pensar respecto de sus empleados y la perspectiva que tienen sobre la relación laboral. En otras palabras, los gerentes deben trabajar con las personas y tratarlas como socios, en lugar de concebirlas como un costo que hay que evitar o minimizar en lo posible. Eso es lo que hacen las organizaciones orientadas a la gente, como Southwest Airlines y W. L. Gore.

- Equipos autoadministrados
- Toma de decisiones descentralizada
- Programas de capacitación para desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes
- Asignaciones de trabajo flexibles
- Comunicación abierta
- Compensaciones con base en el desempeño
- Contratación de personal con base en la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto de trabajo y ajustarse a la organización como un todo
- Amplia participación de los empleados
- Dotar a los empleados de mayor control en la toma de decisiones
- Aumentar el acceso de los empleados a la información

Fuentes: C. H. Chuang y H. Liao, "Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers", *Personnel Psychology*, primavera de 2010, pp. 153-196; M. Subramony, "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management*, septiembre-octubre de 2009, pp. 745-768; M. M. Butts et al., "Individual Reactions to High Involvement Work Practices: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational Health Psychology*, abril de 2009, pp. 122-136; y W. R. Evans y W. D. Davis, "High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure", *Journal of Management*, octubre de 2005, p. 760.

Por último, la forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño.⁵ Por ejemplo, un estudio puso en evidencia que mejorar las prácticas laborales podría aumentar hasta 30 por ciento el valor de mercado de la empresa.⁶ Por otro lado, una investigación dio seguimiento a los rendimientos anuales que generan las empresas para sus grupos de interés. De acuerdo con el estudio, las 100 mejores compañías para trabajar de *Fortune* mostraron un desempeño superior en este renglón que las del índice Standard & Poor's 500 (S&P 500) en periodos de 10, 5, 3 y 1 año.⁷ Las prácticas laborales capaces de provocar altos desempeños individuales y organizacionales son conocidas como **prácticas laborales de alto rendimiento** (vea algunos ejemplos en la figura 13-1). Aparentemente, estas prácticas tienen varias características en común, a saber: la intención de fomentar la participación de los empleados; el compromiso con la mejora de los conocimientos, habilidades y aptitudes de la fuerza laboral de la organización; y la tendencia a retener a los empleados de calidad y permitir que aquellos con mal desempeño abandonen la organización.

Incluso si la organización no tiene implementadas prácticas laborales de alto rendimiento, debe poner en acción otras actividades específicas de ARH para garantizar que cuenta con personal calificado para realizar el trabajo requerido; éstas son las actividades que comprende el proceso de ARH. La figura 13-2 muestra las ocho actividades de dicho proceso. Las primeras

Figura 13-1
Prácticas laborales de alto rendimiento

prácticas laborales de alto rendimiento
Prácticas laborales que dan lugar a un alto desempeño individual y organizacional

Figura 13-2
Proceso de ARH



En los números⁸

83 por ciento de las empresas mencionan una falta de talento como su principal desafío de contratación.

91 por ciento de los universitarios estadounidenses recién graduados comentan que si su primer empleo no les gustara, no permanecerían en él más de un año.

52 por ciento de los profesionales en RH afirman que no recorren a sitios de redes sociales para buscar candidatas a un empleo.

85 por ciento de los participantes en una encuesta aseveraron que la principal razón por la que un empleado debiera ser despedido es haber acosado sexualmente a uno de sus compañeros.

6.25 segundos es el tiempo que dedican los reclutadores a analizar un currículo antes de decidir si el candidato es adecuado para ocupar un puesto.

61 por ciento de los trabajadores encuestados comentaron que nunca llegan tarde al trabajo.

15 por ciento de los patrones reconocieron haber despedido a un empleado por faltar al trabajo alegando una enfermedad inexistente.

36 por ciento de las personas encuestadas dijeron que la principal razón por la que un empleado recién contratado podría no funcionar (sin considerar problemas de desempeño) estriba en la falta de coincidencia entre sus habilidades y los requisitos del puesto.

39 por ciento de los gerentes de RH reconocieron que sus revisiones anuales de desempeño no constituyen una evaluación precisa del trabajo de los empleados.

38 por ciento de los gerentes de primer nivel afirman que el error más comúnmente cometido por los candidatos durante una entrevista de trabajo es conocer muy poco la empresa.

82 por ciento de los empleados comentan que estarían dispuestos a sacrificar más de 5 por ciento de sus salarios si eso les garantizara un ingreso seguro después de su jubilación.

tres aseguran la identificación y selección de los empleados competentes; las siguientes dos tienen que ver con proporcionar a los empleados una actualización en materia de conocimientos y habilidades; y las últimas tres buscan garantizar que la organización sea capaz de retener a los empleados competentes y de alto desempeño. Antes de analizar estas actividades específicas, es preciso que comentemos los factores externos que afectan el proceso de ARH.

Factores externos que afectan el proceso de ARH

En Burns Harbor, Indiana, un viernes por la tarde se publicó un anuncio solicitando un asistente administrativo para la escuela de capacitación de conductores de camión de C. R. England, una empresa de transportación con presencia en todo el territorio estadounidense; el salario ofrecido era de 13 dólares por hora.⁹ Cuando el responsable de reclutamiento corporativo llegó al trabajo el lunes siguiente, en la bandeja de entrada de su correo electrónico habían ya más o menos 300 solicitudes. Además, junto a su fax ahora sin papel, había una pila de currículos de casi 5 centímetros de alto. Entre los más de 500 solicitantes, una mujer que se había quedado sin empleo cuatro meses antes impresionó lo suficiente al gerente de contrataciones como para ofrecerle el puesto; su decisión provocó que todos los demás candidatos (entre los que había un ex analista de IBM con 18 años de experiencia, un antiguo director de recursos humanos, y alguien con una maestría y 12 años de experiencia en la prestigiosa firma contable Deloitte & Touche) siguieran desempleados. Éste no es un caso único. La desaceleración económica ha ocasionado que cubrir una vacante sea algo verdaderamente complicado.

Tal es la realidad que se enfrenta hoy en día en la ARH. De hecho, todo el proceso está influenciado por el entorno externo. Entre los factores que ejercen una influencia más directa están la economía, los sindicatos, las leyes y reglamentos gubernamentales, y las tendencias demográficas.

EFFECTO DE LA ECONOMÍA EN LA ARH El deterioro de la economía global ha dejado lo que muchos expertos consideran que será una huella perdurable en las prácticas de ARH en todo el mundo. Por ejemplo, en Japón, los trabajadores solían tener dos certezas: un trabajo de por vida y una pensión decente. Hoy, sin embargo, el empleo de por vida hace tiempo que desapareció y los planes corporativos de pensiones están a punto de derrumbarse.¹⁰ En la Unión Europea, la tasa de desempleo llegó a 9.5 por ciento en 2011, siendo España la nación más afectada con una tasa de 21.7 por ciento.¹¹ Y en Tailandia, los empleados de la industria automotriz han tenido que acostumbrarse a trabajar menos horas, con los efectos negativos correspondientes en términos de salarios y pérdida de actualización de sus habilidades.¹² En Estados Unidos, los economistas especializados en temas laborales afirman que, aunque existe la posibilidad de que haya una lenta recuperación de empleos, las condiciones de trabajo serán muy distintas que en el pasado. Muchos de los puestos ya no serán de tiempo completo y con beneficios garantizados, sino empleos temporales o bajo contrato eventual. Por otro lado, una buena parte de los más de 8.4 millones de empleos perdidos durante la recesión sencillamente no se recobrarán, pero serán reemplazados por otros tipos de trabajo en las industrias en crecimiento.¹³ Todos estos cambios han afectado a patrones y empleados por igual. La encuesta Global Workforce Study (Estudio de la fuerza laboral global), realizada por la compañía internacional de servicios profesionales Towers Watson, confirmó que la recesión ha "alterado de manera fundamental la perspectiva de los empleados estadounidenses respecto de sus trabajos y sus líderes. ... Los trabajadores estadounidenses han reducido radicalmente sus expectativas profesionales y de retiro para el futuro previsible".¹⁴ Estos hallazgos tienen implicaciones muy profundas en relación con la manera en que las organizaciones manejan sus recursos humanos.

SINDICATOS En 2010, una serie de tres paros de labores por cinco días anunciada por Unite, el sindicato que representa al personal de cabina de British Airways, afectó seriamente a la tercera aerolínea más grande de Europa, empeorando las condiciones de una industria ya de por sí bastante golpeada por la prolongada crisis económica.¹⁵ El motivo de esta acción sindical fue una larga disputa entre Unite y la dirección de British Airways. Entre enero y junio de ese año, los paros sumaban ya 22 días y habían provocado pérdidas por más o menos 220 millones de dólares para la aerolínea. Por otro lado, las huelgas ocurridas en junio de 2010 en las plantas de Honda y Toyota en China pusieron de relieve el hecho de que la nación seguía luchando contra la falta de equidad en materia de ingresos, la creciente inflación y los muy elevados precios inmobiliarios. Los obreros, que habían sido "obligados a trabajar jornadas de 12 horas, seis días por semana, en monótonas tareas de línea de ensamblaje por salarios muy bajos, terminaron por rebelarse".¹⁶ Paros y controversias laborales, negociaciones entre directivos y trabajadores, son tan sólo algunos de los desafíos que enfrentan las organizaciones y sus gerentes cuando la fuerza laboral está sindicalizada.

Los **sindicatos** son organismos que representan a los trabajadores y buscan proteger sus intereses mediante negociaciones colectivas. En las organizaciones sindicalizadas, muchas decisiones relativas a la ARH están determinadas por acuerdos colectivos que suelen definir aspectos como: fuentes de reclutamiento; criterios de contratación, ascenso y despido; condiciones para participar en programas de capacitación; y prácticas disciplinarias. Debido a la falta de información disponible, es difícil calcular que tan sindicalizada está la fuerza laboral global. Algunos cálculos actuales indican que más o menos 11.8 por ciento de los trabajadores estadounidenses pertenecen a algún sindicato.¹⁷ Pero el porcentaje de mano de obra sindicalizada tiende a ser más alto en otros países, con excepción de Francia, donde sólo 9.6 por ciento de los trabajadores están integrados a uno de esos organismos. Por ejemplo, en Japón, aproximadamente 19.6 por ciento de la fuerza laboral está sindicalizada; en Alemania, 27 por ciento; en Dinamarca, 75 por ciento; en Australia, 27.4 por ciento; en Canadá, 30.4 por ciento; y en México, 19 por ciento.¹⁸ Una de las tendencias visibles hoy en día en esta materia, particularmente en los países más industrializados, es que la tasa de personal sindicalizado está reduciéndose en el sector privado, mientras que en el público (en el que se incluyen maestros, policías, bomberos y burócratas) está aumentando. Aunque los sindicatos pueden afectar las prácticas de ARH de la organización, la restricción más significativa del entorno son las leyes gubernamentales, sobre todo en Norteamérica.

ENTORNO LEGAL DE LA ARH Doscientos cincuenta millones de dólares. Ésa es la cantidad que un tribunal de la ciudad de Nueva York determinó que la empresa farmacéutica Novartis AG debía pagar como compensación por daños punitivos a un grupo de empleadas que la demandaron por discriminación contra las mujeres.¹⁹ Como indica este ejemplo, las prácticas de ARH de una organización están determinadas por las leyes vigentes en la nación donde opera. (Como muestra, en la figura 13-3 se listan algunas de las leyes estadounidenses que afectan el proceso de ARH.) Por ejemplo, cualesquiera decisiones relativas a la contratación, a las condiciones necesarias para participar en programas de capacitación o a las compensaciones salariales, deben tomarse sin importar la raza, el sexo, la religión, la edad, el color de piel, el país de origen ni las capacidades/discapacidades de los empleados. A pesar de lo anterior, pueden darse excepciones en circunstancias especiales. Por ejemplo, es lógico que el departamento de bomberos se niegue a dar empleo a un solicitante cuyo desplazamiento depende de una silla de ruedas; no obstante, si el mismo individuo solicita un trabajo administrativo en dicha dependencia (digamos, como despachador), su discapacidad no puede utilizarse como argumento para negarle el puesto. Este tipo de casos, sin embargo, rara vez resultan así de incontestables. Por ejemplo, las leyes laborales protegen a casi todos los empleados cuyas creencias religiosas exigen un estilo específico de vestimenta (mantos, blusones, llevar el cabello largo, etc.). No obstante, si dicha vestimenta puede resultar peligrosa en un ámbito de trabajo en particular (digamos, cuando se opera maquinaria), la empresa tiene derecho a rehusarse a contratar a quienes no adopten el código de vestido determinado por las normas de seguridad.

Como puede ver, son varias las leyes y los reglamentos importantes que afectan lo que pueden y no pueden hacer los gerentes. Tomando en consideración que cada vez es más frecuente que el objetivo de las demandas laborales sean los supervisores y las organizaciones en su conjunto, es preciso que los gerentes estén al tanto de los límites que les impone la ley.²⁰ Los intentos por equilibrar las exigencias de distintas leyes caen en el ámbito de la **acción afirmativa**. Muchas organizaciones estadounidenses cuentan con programas de acción afirmativa para asegurarse de que las decisiones y prácticas de la empresa mejoren las condiciones laborales, la actualización y la retención de los miembros de grupos protegidos, como las mujeres y las minorías. En otras palabras, la organización se abstiene de practicar acciones discriminatorias y se esfuerza decididamente por mejorar el estatus de los integrantes de esos grupos protegidos. No obstante, en Estados Unidos, los gerentes no tienen completa libertad para elegir a quienes contratar, ascender o despedir, y tampoco pueden decidir cómo tratar a los empleados. Por un lado, las leyes han contribuido a disminuir la discriminación en el empleo y otras prácticas laborales injustas pero, al mismo tiempo, han reducido la discrecionalidad de los gerentes respecto de las decisiones que tienen que ver con la ARH.

A manera de ejemplo, nos gustaría mencionar dos leyes actualmente en vigor en Estados Unidos que tienen el potencial de afectar las prácticas futuras de ARH. La primera de ellas, la Ley sobre protección al paciente y atención médica asequible (PPACA, conocida más familiarmente como Ley de reforma de la salud), entró en vigor en marzo de 2010 y fue ratificada por la Suprema Corte de Estados Unidos en 2012.²¹ A partir de esa fecha, los patrones tuvieron que esforzarse por satisfacer sus exigencias en las fechas estipuladas. Por su parte, el proyecto de la Ley de protección para usuarios de redes sociales en línea (Social Networking Online Protection Act, SNOA) fue presentado en 2012 ante los órganos legislativos para su revisión. A la fecha, un comité del congreso estadounidense está analizando la propuesta. De ser aprobada por la Cámara de Senadores, esta ley prohibiría que los patrones exijan que sus empleados revelen sus nombres de usuario, contraseñas y demás datos de acceso a contenido *online*.²²

sindicato

Organismo que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses mediante negociaciones colectivas

acción afirmativa

Programas organizacionales que mejoran el estatus de los integrantes de grupos protegidos

Figura 13-3

Leyes más importantes en materia de ARH en Estados Unidos

Leyes		
Ley o reglamento	Año	Descripción
A favor de la equidad de oportunidades laborales y en contra de la discriminación		
Ley de igualdad de pago	1963	Prohíbe hacer diferencias salariales entre géneros por la realización del mismo trabajo
Ley de derechos civiles, título VII	1964 (enmendada en 1972)	Prohíbe la discriminación con base en la raza, el color de la piel, la religión, la nación de origen o el género
Ley contra la discriminación laboral por cuestiones de edad	1967 (enmendada en 1978)	Prohíbe la discriminación contra empleados de 40 años o más
Ley de rehabilitación vocacional	1973	Prohíbe la discriminación con base en discapacidades físicas o mentales
Ley de ciudadanos estadounidenses con discapacidades	1990	Prohíbe la discriminación en contra de individuos aquejados de alguna discapacidad o enfermedad crónica; además, exige la realización de adaptaciones del entorno físico en beneficio de dichos individuos
En relación con compensaciones/beneficios		
Ley de notificación de ajustes y reentrenamiento del trabajador	1990	Exige que los patrones con más de 100 empleados notifiquen el cierre de una planta de trabajo o un despido masivo con 60 días de antelación
Ley de ausencia familiar y médica	1993	Otorga a quienes trabajan en organizaciones con 50 empleados o más la posibilidad de ausentarse hasta 12 semanas por año, sin derecho a pago, por razones médicas o familiares
Ley de portabilidad y responsabilidad de seguros médicos	1996	Permite que los empleados conserven sus seguros médicos aunque cambien de patrón
Ley del pago justo Lilly Ledbetter	2009	Modifica el estatuto que restringía la posibilidad de presentar una queja por discriminación salarial a los 180 días posteriores a la recepción del último pago
Ley sobre protección al paciente y atención médica asequible	2010	Legislación de cuidado de la salud que implementa reformas integrales en materia de seguros médicos
En relación con temas de salud/seguridad		
Ley de seguridad y salud ocupacional (OSHA)	1970	Establece normas obligatorias de salud y seguridad en las organizaciones
Ley de privacidad	1974	Da a los empleados el derecho legal a acceder a la información recabada sobre su persona
Ley ómnibus consolidada de reconciliación presupuestaria (COBRA)	1985	Demanda que se siga brindando atención médica a los empleados después de su despido (los costos recaen en el empleado, pero con la ventaja de pagar precios de cobertura grupal)

Y, ¿qué pasa respecto de las leyes relacionadas con la ARH en el ámbito global? Es importante que los gerentes que trabajan en el extranjero estén al tanto de las leyes específicas del país. A continuación comentaremos, a manera de ejemplo, algunas leyes federales de Canadá, México, Australia y Alemania.

Las leyes canadienses que tienen relación con las prácticas de ARH son muy similares a las que priman en Estados Unidos. La Ley canadiense de derechos humanos (de aplicación en todo el territorio) prohíbe la discriminación con base en la raza, la religión, la edad, el estado civil, el sexo, las capacidades/discapacidades físicas o mentales, o la nación de origen. El entorno de la ARH, sin embargo, es un poco distinto del de Estados Unidos, ya que se caracteriza por una mayor descentralización legislativa en los niveles provinciales. Por ejemplo, la discriminación con base en el idioma únicamente está prohibida en Quebec.

Por lo que se refiere a México, en el país existe una tasa más alta de mano de obra sindicalizada que en Estados Unidos y todos los asuntos relacionados con esta materia están sujetos a la Ley federal del trabajo. Una de las leyes de contratación establece que el patrón cuenta con 28 días para evaluar el desempeño laboral de los nuevos empleados. Transcurrido ese periodo, el trabajo del empleado queda garantizado y su despido es bastante difícil y caro. Quienes quebrantan la Ley federal del trabajo se hacen acreedores a penalizaciones muy severas, incluyendo cargos delictivos que pueden derivar en el pago de elevadas multas y hasta el encarcelamiento de los patrones que no paguen, por ejemplo, el salario mínimo.

En Australia, las leyes contra la discriminación fueron promulgadas hasta finales de la década de 1980 y, por lo general, amparan programas de acción afirmativa a favor de las mujeres. A pesar de ello, las oportunidades laborales para ese sector poblacional parecen ser bastante menos optimistas que en Estados Unidos, por ejemplo. Por otro lado, una proporción significativa de la fuerza laboral australiana está sindicalizada. Esta condición ha incrementado la importancia de los especialistas en relaciones industriales, además de disminuir el control de los gerentes de línea sobre los problemas que se presentan en el ámbito laboral. En 1997, Australia hizo una revisión de sus leyes de trabajo y relaciones industriales con el objetivo de incrementar la productividad y reducir el poder sindical. La Ley de relaciones laborales otorga a los patrones mayor flexibilidad para negociar directamente con los empleados los temas salariales, de horarios y beneficios. Además, simplifica la regulación federal de las relaciones trabajo-administración.

En Alemania, nuestro último ejemplo, las condiciones en materia de ARH son similares a las de casi todos los demás países de Europa occidental. La ley exige que las empresas practiquen la participación representativa, cuyo objetivo es redistribuir el poder dentro de la organización y generar condiciones más equitativas entre los trabajadores y los intereses de la dirección y los accionistas. Las dos formas de participación representativa más comunes son los consejos laborales y los representantes en el consejo. Los **consejos laborales** vinculan a los empleados con la administración. Se trata de grupos de empleados elegidos o nombrados de forma directa, a los que la dirección debe consultar al tomar cualesquiera decisiones que involucren al personal. Por su parte, los **representantes en el consejo** son empleados que se unen al consejo directivo de la empresa en representación de los intereses de sus trabajadores.

TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS En 2007, el encargado de la planta de fabricación de transmisiones de BMW en Dingolfing, Baja Baviera (con una nómina de 2 500 empleados), estaba preocupado por la potencialmente inevitable disminución de la productividad que llegaría a ocurrir debido al envejecimiento de la fuerza laboral.²⁴ Fue entonces cuando los ejecutivos de la empresa decidieron rediseñar su fábrica para ajustarla a las necesidades de los trabajadores de mayor edad. Aprovechando las sugerencias hechas por el mismo personal, introdujeron cambios estructurales en el lugar de trabajo (por ejemplo, nuevos pisos de madera que redujeran el esfuerzo excesivo de las articulaciones y sillas especiales para sentarse o relajarse por breves periodos de tiempo) con la intención de aminorar el desgaste físico de los empleados. Otras organizaciones de todo el mundo están preparándose para la situación que prevalecerá cuando los miembros de la generación baby-boomers comiencen a retirarse. Muchos trabajadores de edad madura retrasaron su jubilación debido a la recesión y esto aplazó por algunos años el riesgo de una rotación masiva de personal. Con todo, el peligro para las organizaciones persiste. Para hacerle frente, las empresas están creando planes de sucesión, recontratando a los jubilados como asesores y aumentando los esfuerzos de capacitación cruzada con el objetivo de que los trabajadores más jóvenes estén preparados para llenar el vacío. En una encuesta realizada entre profesionales de RH en Estados Unidos, casi la mitad de los entrevistados afirmaron

el LÍDER hace la



Fuente: PHNewsFoto/AutoTrader.com/AlPimages.com

DIFERENCIA

Quando los estadounidenses se enteran de que un huracán, una tormenta de nieve o cualquier otro tipo de emergencia climática se cierne sobre su territorio, su tendencia normal es mantenerse atentos a los partes informativos del Weather Channel, un canal de televisión especializado en el análisis climatológico.²³ El Weather Channel tiene la reputación de brindar información confiable y desde el lugar de los hechos, incluso durante los eventos climatológicos más severos. Dada la extensión del territorio estadounidense, lo que es motivo de alarma en una zona se convierte en un pretexto de entretenimiento para el resto de la nación. Pero detrás de la transmisión hay camarógrafos, reporteros y muchos otros empleados involucrados. La única responsable de manejar la función de RH del canal, y de asegurarse de que las personas, procesos y estructuras adecuadas entren en operación, es Sylvia Taylor, vicepresidenta ejecutiva de recursos humanos. Según el director general de la compañía: "Sylvia se ocupa de que el equipo se desarrolle como es debido para alcanzar el potencial de crecimiento que tenemos en múltiples frentes: la televisión, las áreas digital y móvil, y el negocio directo entre empresas". Uno de sus logros en el Weather Channel ha sido el desarrollo de un cuadro de mando para evaluar el desempeño de los ejecutivos de alto rango. En palabras de la propia Sylvia: "Los cuadros de mando para evaluación de ejecutivos demuestran que todos somos responsables del cumplimiento de los objetivos de negocio y que la alta dirección respalda y se rige por el mismo sistema de valores corporativos". ¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?

consejos laborales

Grupos de empleados, elegidos o nombrados de forma directa, a los que la dirección debe consultar al tomar cualesquiera decisiones que involucren al personal

representantes en el consejo

Empleados que se unen al consejo directivo de la empresa en representación de los intereses de sus trabajadores



En un esfuerzo por enfrentar los retos que impone el envejecimiento de la fuerza laboral, BMW está rediseñando sus fábricas para ajustarse a las necesidades de los trabajadores de mayor edad. En su planta de Dingolfing, por ejemplo, BMW adaptó la línea de producción tomando en consideración los requerimientos especiales de ese segmento de la fuerza laboral, incluyendo la introducción de soportes de espalda ergonómicos para los torneros que utilizan llaves inglesas, mejor iluminación para evitar el esfuerzo ocular excesivo, carritos móviles para facilitar la transportación de herramientas y nuevos bancos de trabajo que pueden ajustarse a distintas estaturas. En la fotografía podemos ver a una fisioterapeuta ayudando a un empleado de BMW a realizar ejercicios de estiramiento en la nueva sala de relajación de la planta.

Fuente: Christof Stache/AFP/Getty Images/Newscom

que la pérdida potencial de talento que se presentará durante la próxima década representa un problema real para sus organizaciones.²⁵ Como nos dejan ver los ejemplos anteriores, las tendencias demográficas están impactando las prácticas de ARH en todo el mundo.

Buena parte de los cambios ocurridos en la fuerza laboral estadounidense durante los últimos 50 años puede atribuirse a la legislación federal promulgada en la década de 1960 contra la discriminación en el empleo. Gracias a esas leyes se abrieron las posibilidades de obtener un empleo para las mujeres y los integrantes de las minorías. Ambos grupos modificaron de forma radical el entorno laboral en la última parte del siglo xx. Las mujeres, en particular, han cambiado la composición de la fuerza de trabajo, ya que hoy en día ocupan más o menos 49.1 por ciento de los empleos. Y ese porcentaje podría aumentar, toda vez que aproximadamente 82 por ciento de los puestos de trabajo perdidos durante la crisis económica eran desempeñados por varones. ¿A qué se debe tal desproporción? ¿A que las mujeres

tienden a ocupar empleos en las industrias educativa y de salud, las cuales son menos sensibles a los altibajos económicos.²⁶ De continuar esta tendencia, es muy probable que las mujeres se conviertan en el grupo mayoritario dentro de la fuerza laboral.

Las tendencias evidenciadas por la fuerza laboral estadounidense en la primera mitad del siglo XXI estarán determinadas por tres factores: (1) los cambios en la composición racial y étnica, (2) el envejecimiento de la generación de baby-boomers y (3) un incremento de los trabajadores pertenecientes a la cohorte de la generación Y. De acuerdo con las proyecciones, hacia el año 2050, la participación de los distintos segmentos poblacionales en la fuerza laboral habrá crecido como sigue respecto de los porcentajes actuales: hispanos, de 13 a 24 por ciento; afroamericanos, de 12 a 14 por ciento; y asiáticos, de 5 a 11 por ciento. Por otro lado, la mano de obra está envejeciendo. El grupo de 55 años o más, que actualmente representa 13 por ciento de la fuerza laboral, aumentará a 20 por ciento en 2014. Otro grupo que está teniendo un impacto significativo en la fuerza laboral actual es el constituido por los miembros de la generación Y, una cohorte poblacional que incluye a las personas nacidas más o menos entre 1978 y 1994. La generación Y ha sido el segmento de más rápido crecimiento en la fuerza de trabajo, ya que su participación aumentó de 14 a más de 24 por ciento. En conjunto, los analistas señalan que, hoy en día, el entorno laboral estadounidense está conformado por cuatro generaciones cuyos miembros trabajan codo a codo en el entorno laboral,²⁷ a saber:

- Los trabajadores de mayor edad y más experimentados (nacidos antes de 1946) representan 6 por ciento de la fuerza laboral.
- Los miembros de la generación de *baby-boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) representan 41.5 por ciento de la fuerza laboral.
- Los integrantes de la generación X (nacidos entre 1965 y 1977) representan casi 29 por ciento de la fuerza laboral.
- Los miembros de la generación Y (nacidos entre 1978 y 1994) representan casi 24 por ciento de la fuerza laboral.

Éstas y otras tendencias demográficas son importantes debido al impacto que tienen en las prácticas de ARH actuales y futuras.

13.2 **Analizar** las tareas relacionadas con la identificación y selección de empleados competentes.

IDENTIFICACIÓN y selección de empleados competentes

Los ejecutivos de Fluor, una importante empresa global especializada en ingeniería con sede en Texas, fueron instados a "identificar y asesorar a empleados de alto rendimiento. [Además,] en cualquier momento dado, 10 por ciento de los 42 000 empleados de la empresa en todo el mundo están siendo supervisados por el programa de desarrollo de líderes de Fluor". El vicepresidente ejecutivo de recursos humanos y administración de la compañía afirma que estos esfuerzos son necesarios porque "es imposible crear un ingeniero mecánico de alto nivel de un día para otro. Hacerlo requiere años". He aquí una empresa que comprende la importancia de dar seguimiento al talento a escala global.²⁸ ¿Le gustaría solicitar empleo en la industria de seguros después de graduarse? Por desgracia, son pocos los graduados universitarios que están interesados en unirse al gremio. Tal como ocurre en otras industrias poco glamorosas, incluyendo las de transportación, servicios públicos y manufactura, la de seguros no resulta "particularmente atractiva para los integrantes de la así llamada 'generación del milenio', esto es, para quienes cumplieron 21 años en el 2000 o después". En esos sectores, el número de empleos de alta especialización ya está empezando a superar la cantidad de personal calificado disponible para ocuparlos.²⁹

Todas las organizaciones requieren personas para ejecutar el trabajo que producirá los bienes o servicios que ofrecen. Ahora bien, ¿qué deben hacer para conseguir el personal que lo haga? Y algo todavía más importante, ¿qué hacer para asegurarse de que se trate de individuos competentes y talentosos? Esta primera fase del proceso de ARH involucra tres tareas: la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la suspensión laboral (definitiva o temporal) y la selección.

Planeación de recursos humanos

La **planeación de recursos humanos** es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personal, de que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y de que éstas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados. Mediante la planeación, las organizaciones evitan caer en excedentes o faltantes de personal inesperados.³⁰ La planeación de RH consta de dos pasos: (1) la evaluación de los recursos humanos actuales y (2) la satisfacción de las futuras necesidades de RH.

EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES Los gerentes inician la planeación de RH haciendo un inventario de los empleados con que cuentan al momento. Por lo general, este inventario incluye información de los trabajadores, como su nombre, nivel educativo, grado de capacitación, empleos anteriores, idiomas hablados, capacidades especiales y habilidades particulares. Las sofisticadas bases de datos de hoy facilitan mucho la obtención y el mantenimiento de este tipo de información. Por ejemplo, Stephanie Cox, directora de personal para Norte y Sudamérica de Schlumberger, utiliza un programa de planeación empresarial llamado PeopleMatch que le ayuda a identificar al talento administrativo. Imagine que Stephanie necesita un gerente para Brasil. Lo único que tendría que hacer es ingresar en el campo de búsqueda del programa los requisitos que éste debería cubrir: que esté dispuesto a cambiar de residencia, que hable portugués y que sea un empleado con "alto potencial". Menos de un minuto después, los nombres de 31 posibles candidatos aparecerían en la pantalla de su computadora.³¹ En Hoover's Inc., una subsidiaria de la empresa de investigación y asesoría empresarial Dun & Bradstreet, hacerse una idea clara de las habilidades del personal y localizar a los empleados adecuados puede lograrse a través de dos mecanismos: utilizando un sofisticado programa de software o recurriendo a un sistema de evaluación de empleados desarrollado por la propia compañía para graficar su progreso a lo largo de sus trayectorias profesionales.³² Eso es justamente lo que debe lograr una buena planeación de RH: contribuir a que los gerentes identifiquen a las personas que necesitan.

Una parte importante de la valoración de las condiciones actuales es el **análisis de los puestos de trabajo**, es decir, una evaluación que sirve para definir los puestos de trabajo y las características conductuales necesarias para desempeñarlos. Por ejemplo, ¿cuáles son las responsabilidades de un contador de nivel 3 que trabaja para General Motors? ¿Cuáles son los conocimientos, las habilidades y las capacidades con que alguien debe contar como mínimo para desempeñar adecuadamente ese puesto? ¿En qué se comparan esos requisitos con los que se exigen para un contador de nivel 2 o para un gerente de contabilidad? La información para realizar un análisis de puestos de trabajo se obtiene mediante la observación directa de los individuos que los desempeñan, entrevistando a los empleados de forma individual o grupal, haciendo que respondan algún cuestionario o lleven una bitácora de sus actividades cotidianas, o solicitando que "expertos" en el trabajo (casi siempre gerentes) identifiquen las características específicas del empleo.

Utilizando la información recopilada a partir del análisis de los puestos, los gerentes desarrollan o revisan las descripciones y las especificaciones de los mismos. La **descripción de los puestos de trabajo** (también conocida como descripción de puestos) es una relación por escrito de las características de un empleo y suele constar de una reseña de las actividades que contempla, del entorno donde se lleva a cabo y de las condiciones en las que se realiza. Por su parte, las **especificaciones de los puestos de trabajo** establecen los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un puesto determinado. En ellas se identifican los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar el trabajo con eficacia. Tanto la descripción como las especificaciones del puesto de trabajo son documentos importantes cuando los gerentes comienzan a reclutar y seleccionar personal.

SATISFACCIÓN DE LAS FUTURAS NECESIDADES DE RH Las futuras necesidades de RH están determinadas por la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. La demanda de personal es resultado de la demanda de los productos o servicios que genera la organización. Por ejemplo, la expansión de Corning en los países en vías de desarrollo se vio obstaculizada por la falta de empleados calificados. Para mantener en marcha su estrategia de crecimiento, la empresa tuvo que localizar primero esa mano de obra calificada.³³

Después de evaluar tanto las capacidades actuales como las necesidades futuras, los gerentes pueden hacer una proyección de cuáles son las áreas de la organización que podrían llegar a estar escasas de personal o a tener un exceso del mismo. Una vez hecho lo anterior, están listos para concentrarse en el siguiente paso del proceso de ARH.

planeación de recursos humanos

Actividad que busca garantizar que la organización cuente con la cantidad correcta de personal, que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y que éstas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados

análisis de los puestos de trabajo

Evaluación que sirve para definir los puestos de trabajo y las características conductuales necesarias para desempeñarlos

descripción de los puestos de trabajo

Relación por escrito de las características de un puesto de trabajo

especificaciones de los puestos de trabajo

Relación por escrito de los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un puesto de trabajo determinado

Reclutamiento y suspensión laboral (definitiva o temporal)

La competencia por atraer empleados talentosos ha provocado que las dos empresas indias más importantes de outsourcing tecnológico se enfrenten en una auténtica guerra de reclutamiento. En Estados Unidos, el sector tecnológico también está viviendo una explosión de contrataciones, lo que ha llevado al enfrentamiento entre compañías de reciente creación y gigantes como Google e Intel en la caza de empleados.³⁴

En caso de tener vacantes de trabajo, los gerentes deben utilizar la información obtenida a partir del análisis de los puestos de trabajo como una guía para el **reclutamiento**, es decir, para la localización, identificación y atracción de candidatos capaces.³⁵ Por otro lado, si la planeación de RH evidencia que existe un excedente de empleados, los gerentes podrían querer reducir la fuerza laboral de la organización mediante la **suspensión laboral**.³⁶

reclutamiento

Localización, identificación y atracción de candidatos capaces

suspensión laboral

Reducción de la fuerza laboral de una organización

RECLUTAMIENTO Algunas organizaciones tienen métodos muy interesantes para localizar empleados. Por ejemplo, el 19 de abril de 2011, McDonald's, la cadena de restaurantes de hamburguesas más grande del mundo, celebró su primer Día nacional de contratación en Estados Unidos con la expectativa de contratar a 50 000 personas. Al final de la jornada, la cadena y sus franquicias contrataron en realidad a 62 000 trabajadores.³⁷ Por su parte, Microsoft lanzó un nuevo sitio web que integra 103 más en una plataforma única especializada en desarrollo profesional. En dicho sitio, los solicitantes de empleo encuentran blogs publicados por trabajadores de la empresa sobre todo tipo de asuntos relacionados con el tema, desde consejos para entrevistas de trabajo hasta comentarios acerca de si mencionar una iniciativa empresarial fallida en un currículum podría ser un obstáculo para conseguir empleo en la compañía.³⁸ Incluso Google, que recibe 3 000 solicitudes por día y puede darse el lujo de ser muy selectiva en sus contrataciones, requiere candidatos calificados en ciencias de la computación e ingeniería. Para conseguirlos, la empresa utiliza un método lúdico: los Juegos Google, un día dedicado a competencias entre equipos de estudiantes que se celebra en sus propias instalaciones.³⁹ Otro ejemplo es el de la empresa de contabilidad Deloitte & Touche, que creó un Festival filmico Deloitte como pretexto para que sus empleados produzcan cintas sobre cómo es la "vida" en la compañía y utilizarlas después en los esfuerzos de reclutamiento que realiza en las universidades.⁴⁰ Hasta el ejército estadounidense se ha abierto a nuevas posibilidades de reclutamiento al emplear las redes sociales.⁴¹ En la figura 13-4 se mencionan distintas fuentes de reclutamiento que los gerentes pueden aprovechar para encontrar posibles candidatos a ocupar puestos de trabajo.⁴²

Aunque el reclutamiento *online* ha ganado muchos adeptos y permite que las organizaciones identifiquen candidatos rápidamente y con una inversión mínima, la calidad de los solicitantes que llegan por ese medio quizá no sea tan buena como los que se consiguen en otras fuentes. De acuerdo con las investigaciones, los mejores candidatos podrían ser aquellos que son recomendados por quienes ya trabajan en la empresa.⁴³ ¿Por qué? Porque éstos conocen bien el trabajo, así que tienden a recomendar a personas que están calificadas para desempeñarlo. Además, muchas veces los individuos que ya trabajan en la empresa sienten que su reputación podría verse afectada y, en consecuencia, recomiendan únicamente a candidatos en los que confían y que no los harán quedar mal.

SUSPENSIÓN LABORAL El otro método para controlar la oferta de mano de obra es la suspensión laboral definitiva o temporal, una tarea poco grata para cualquier gerente. Las op-

Figura 13-4

Fuentes de reclutamiento

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a mucha gente; permite la obtención de retroalimentación inmediata	Genera muchos candidatos no calificados
Recomendaciones de empleados	El empleado conoce la organización y sabe lo que ésta necesita; puede generar candidatos sólidos porque si el empleado hace una buena recomendación su imagen también se ve beneficiada	Podría limitar la diversidad y la mezcla de empleados
Sitio Web de la compañía	Amplia distribución; puede dirigirse a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Reclutamiento en universidades	Una gran cantidad de candidatos en un solo lugar	Sirve únicamente para cubrir puestos que puedan ser ocupados por principiantes
Organizaciones profesionales de reclutamiento	Buen conocimiento de los desafíos y requerimientos de la industria	Poco compromiso con una organización en particular

Opción	Descripción
Despido	Conclusión permanente del contrato laboral por iniciativa de la empresa
Suspensión	Conclusión temporal del contrato laboral por iniciativa de la empresa; podría durar sólo unos días o extenderse a varios años
Congelación de contrataciones	No se busca cubrir las vacantes creadas por renuncias voluntarias o por jubilaciones normales
Transferencias	Cambio de un empleado a un puesto inferior o del mismo nivel; por lo general no reduce costos, pero puede disminuir el desequilibrio entre la oferta y demanda de mano de obra al interior de la organización
Reducción de horarios de trabajo	Hacer que los empleados trabajen menos horas por semana, que compartan puestos o que realicen su trabajo en un esquema de tiempo parcial
Retiro anticipado	Ofrecer incentivos a los empleados de mayor edad y con más antigüedad para que se retiren antes de que llegue el momento de su jubilación obligatoria
Puestos compartidos	Hacer que los empleados compartan un solo puesto de tiempo completo

Figura 13-5
Opciones de suspensión laboral

ciones de suspensión laboral se listan en la figura 13-5. Aunque los empleados podrían ser sencillamente despedidos, quizás otras alternativas resultarían más adecuadas. No obstante, sin importar lo que haga, nunca es fácil reducir la fuerza laboral de una organización.

Selección

Una vez que se cuenta con un conjunto de aspirantes, el siguiente paso del proceso de ARH consiste en la **selección**, esto es, en el análisis de los candidatos a un puesto de trabajo con el propósito de asegurar la contratación de aquel que esté mejor calificado para desempeñarlo. Es preciso que los gerentes sean muy cuidadosos al realizar la selección, pues los errores de contratación pueden acarrear consecuencias importantes. Por ejemplo, un repartidor de Fresh Direct, una tienda de comestibles online que hace entrega a domicilio en los conjuntos habitacionales de Nueva York, fue acusado y más tarde encontrado culpable de haber acechado y acosado a sus clientas.⁴⁴ En T-Mobile, el mal servicio al cliente provocó que se le confinara al último lugar de la clasificación de J.D. Power de consumidores satisfechos. El primer paso de una renovación completa del área de servicio al cliente consiste en reestructurar las prácticas de contratación de la empresa para incrementar las posibilidades de conseguir empleados capaces de brindar una buena atención a sus consumidores.⁴⁵

selección
Análisis de los candidatos a un puesto de trabajo con el propósito de asegurar la contratación del más apropiado para desempeñarlo

¿QUÉ ES LA SELECCIÓN? Cuando estaba por celebrarse el muy importante Juego 6 de la Serie Mundial de béisbol de 2011, las autoridades tomaron la decisión de cancelar el encuentro debido al pronóstico de lluvia. Si realmente llovía, aquella sería la decisión correcta. Sin embargo, si no llovía, las críticas de los fanáticos serían muy duras. (A final de cuentas la determinación fue afortunada, ya que cuando el encuentro se llevó a cabo, los Cardenales de San Luis obtuvieron la victoria en un onceavo inning lleno de emoción que terminó con un cuadrangular histórico. Este resultado llevó a la realización de un séptimo juego para decidir la victoria del campeonato.) Aunque son pocas las decisiones de contratación que involucran tal nivel de tensión, la anécdota anterior nos da una idea bastante explícita de lo que implica el proceso de contratación. La selección tiene que ver con predecir cuáles candidatos podrían tener éxito si fueran contratados. Por ejemplo, al realizar una contratación para un puesto de vendedor, el proceso de selección tendría que predecir cuáles candidatos generarán un alto volumen de ventas. Como se muestra en la figura 13-6, cualquier decisión en este sentido puede derivar en cuatro resultados posibles: dos correctos y dos erróneos.



Figura 13-6
Resultados de la decisión de selección

Una decisión es correcta cuando se predijo que el candidato tendría éxito en el puesto y el pronóstico resulta correcto, o cuando se predijo que el candidato fracasaría y por lo tanto no se le contrató. En el primer caso, la decisión de contratación fue correcta; en el segundo, la decisión de rechazar al candidato también fue apropiada.

Los problemas surgen cuando se comenten errores al rechazar a un candidato que habría tenido un buen desempeño en el puesto (errores por rechazo) o cuando se aceptó a un candidato que resultó tener un mal rendimiento laboral (errores por aceptación). Las consecuencias podrían ser importantes. Tomando en consideración las leyes y reglamentos que rigen hoy en día las actividades de RH, los errores por rechazo pueden ser más onerosos que llevar a cabo una búsqueda exhaustiva para encontrar al candidato idóneo. Esto se debe a que la organización podría quedar expuesta a demandas por discriminación, sobre todo si la tasa de rechazo afecta particularmente a los miembros de algún grupo protegido. Por ejemplo, dos de los exámenes que deben presentar por escrito los candidatos a ocupar un puesto en el departamento de bomberos de la ciudad de Nueva York fueron considerados discriminatorios hacia los solicitantes de origen afroamericano e hispano.⁴⁶ Por otro lado, los costos en que se incurre en el caso de errores por aceptación incluyen el costo de capacitar al empleado, las utilidades perdidas debido a la incompetencia del trabajador, el costo de indemnización y los costos subsecuentes de reclutamiento y análisis de nuevos prospectos. Cualquier actividad de selección debiera hacer hincapié en reducir la probabilidad de que ocurran errores por rechazo o por aceptación y, al mismo tiempo, aumentar la probabilidad de tomar las decisiones correctas. Para lograr lo anterior, es preciso que los gerentes utilicen procedimientos de selección válidos y confiables.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD Los métodos de selección válidos se caracterizan por su relación comprobada con algún criterio relevante. En Estados Unidos, las leyes federales en materia laboral prohíben que los gerentes utilicen las calificaciones obtenidas en una prueba como parámetro de selección de empleados, a menos que exista evidencia irrefutable en el sentido de que, una vez en el ejercicio del cargo, los individuos que obtuvieron una alta calificación en la prueba superan el desempeño de aquellos que tuvieron bajas calificaciones. Por lo tanto, es responsabilidad de los gerentes garantizar que cualquier método de selección que utilicen para establecer una distinción entre candidatos tenga una relación válida con el desempeño del puesto de trabajo.

Para que un método de selección se considere confiable, debe medir un mismo parámetro de forma consistente. Así, una prueba confiable sería aquella en la que la calificación de cualquier individuo en particular mantenga cierto nivel de consistencia con el paso del tiempo, suponiendo que las características a medir también sean constantes. Ningún método de selección puede ser eficaz si no es confiable. Y utilizar un método no confiable sería como pesarse todos los días en una báscula descompuesta: si la báscula no es confiable y siempre indica un peso distinto, los resultados en realidad no nos están comunicando nada.

Cada vez son más las compañías que adoptan una nueva medida de reclutamiento eficaz conocida como "calidad de ocupación".⁴⁷ Esta métrica busca determinar las contribuciones de las buenas contrataciones en comparación con aquellas que han resultado un fracaso en relación con su potencial. Son cinco los factores clave que se toman en consideración al definir esta medida de calidad: la retención de empleados, las evaluaciones de desempeño, el número de empleados que califican para participar en programas de capacitación de alto rendimiento durante su primer año de trabajo y los resultados de las encuestas de nuevos trabajadores contratados. Estas medidas ayudan a que la organización sopesa si sus procesos de selección están funcionando bien.

TIPOS DE HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN Entre las herramientas de selección más conocidas están los formularios de solicitud, las pruebas escritas y de simulación de desempeño, las entrevistas, las investigaciones de antecedentes y, en algunos casos, los exámenes físicos. La figura 13-7 lista las ventajas y desventajas de cada una de ellas.⁴⁸ Como muchas herramientas de selección tienen un valor limitado para tomar decisiones, es recomendable que los gerentes utilicen aquellas que puedan pronosticar eficazmente el desempeño para un puesto de trabajo en particular.

DESCRIPCIONES REALISTAS DEL PUESTO DE TRABAJO Algo en lo que los gerentes deben poner particular atención, es en cómo presentan al candidato la organización y el trabajo que éste deberá ejecutar de ser contratado. Si se limitan a comentar al solicitante

Formularios de solicitud

- De muy amplia utilización
- Muy útiles para obtener información general
- Es difícil que lleguen a predecir el desempeño laboral, aunque en algunos casos pueden lograrlo

Pruebas por escrito

- Deben tener relación con el puesto de trabajo
- Incluyen baterías para detectar características de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses
- Son populares (como ejemplo están las pruebas de personalidad o de aptitudes)
- Constituyen métodos más o menos apropiados para predecir el desempeño en puestos de supervisión

Pruebas de simulación de desempeño

- Se basan en comportamientos reales en el puesto de trabajo
- Representan una muestra del desempeño laboral real: los candidatos realizan tareas asociadas con el puesto de trabajo; son apropiadas para trabajos rutinarios o estandarizados
- Centro de evaluación: simulan puestos de trabajo; son adecuados para evaluar el potencial gerencial

Entrevistas

- Son utilizadas prácticamente en todos lados
- Exigen que el entrevistador sepa bien qué puede y qué no puede preguntar
- Pueden resultar útiles para puestos gerenciales

Investigaciones de antecedentes

- Utilizadas para verificar los datos de la solicitud; representan una valiosa fuente de información
- Utilizadas para verificar las recomendaciones; en este caso, no constituyen una fuente valiosa de información

Exámenes físicos

- Se aplican para puestos de trabajo que exigen ciertas condiciones físicas
 - Casi siempre son utilizados para aprobar seguros médicos o de vida
-

Figura 13-7**Herramientas de selección**

únicamente los aspectos positivos, lo más probable es que terminen con una fuerza laboral insatisfecha y proclive a una elevada rotación.⁴⁹ Las cosas pueden resultar mal si la información que recibe el candidato es demasiado favorable. En primer lugar, es probable que el proceso de selección no consiga filtrar a los candidatos inadecuados. En segundo, la información muy positiva da pie a expectativas irreales, así que los nuevos empleados podrían sentirse insatisfechos muy pronto y abandonar la organización. En tercero, los empleados recién contratados se sentirán desilusionados y menos comprometidos con la organización cuando se enfrenten con la dura realidad del trabajo. Por otro lado, es posible que también consideren que fueron engañados durante el proceso de contratación, lo cual hará que se conviertan en empleados problemáticos.

Para aumentar la satisfacción laboral del empleado y reducir la rotación, los gerentes deben considerar llevar a cabo una **descripción realista del puesto de trabajo**, incluyendo tanto información positiva como negativa respecto de la organización y el cargo en cuestión. Por ejemplo, además de limitarse a los comentarios positivos que suelen ser vertidos durante una entrevista, el gerente podría hacer saber al candidato que hay pocas oportunidades de conversar con los compañeros durante las horas de trabajo, que los ascensos son difíciles de conseguir, o que los horarios son erráticos y a veces hay necesidad de trabajar los fines de semana. Las investigaciones indican que, en comparación con los candidatos que sólo reciben información favorable, aquellos que obtienen una descripción realista del puesto de trabajo desarrollan expectativas más coherentes en relación con las labores a realizar y están mejor capacitados para enfrentar los elementos generadores de frustración.

descripción realista del puesto de trabajo

Descripción preliminar de un puesto de trabajo que proporciona información positiva y negativa respecto de la organización y el cargo en cuestión

en la PRÁCTICA

Contexto:

José Salinas es director de RH de una gran compañía dedicada al procesamiento de alimentos. En los dos últimos años, José ha notado que los padres de familia se involucran más en la búsqueda de empleo de sus hijos adultos. De hecho, los padres de cierta candidata se pusieron en contacto con la empresa después de que ésta recibiera una oferta de trabajo; su intención era discutir las condiciones salariales, el paquete de beneficios por cambio de residencia y las oportunidades de reembolso de los costos de formación educativa. José no está seguro de cómo debe actuar cuando ocurren este tipo de situaciones.

¿Qué consejo le daría a José?

Este nuevo desafío que están enfrentando los patrones se conoce como "paternidad helicóptero". Se trata de un fenómeno reciente, caracterizado por la intención que tienen ciertos padres sobreprotectores de intervenir en las condiciones laborales que enfrentan sus hijos, particularmente en términos de salarios y otras compensaciones. Cuando un gerente recibe la llamada de los padres de alguno de sus empleados, puede adoptar dos posturas. La primera, informarles que sólo le está permitido discutir los términos y condiciones del puesto de trabajo con el empleado. Por otro lado, un nuevo enfoque que están utilizando algunos patrones consiste en aprovechar la participación de los padres e instarlos a guiar a sus hijos, a fomentar en ellos la lealtad y a recomendarles que se preocupen desde ahora por sus planes de jubilación.



Sarah Saracino
Gerente de recursos humanos

Fuente: Sarah Saracino

13.3 **Explicar** los diferentes tipos de orientación y capacitación que existen.

PROVEER a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios

Siendo uno de los aeropuertos con más tránsito en el mundo, el Miami International Airport atendió a una cantidad superior a los 38 millones de pasajeros en 2011. Pero este puerto aéreo está haciendo algo único: "tratar de persuadir a grupos heterogéneos de empleados para que actúen como embajadores del turismo regional. Sin importar el puesto que desempeñen, todos los trabajadores del aeropuerto están aprendiendo la importancia de encontrar soluciones a los muy numerosos factores que complican el traslado de los viajeros en su camino hacia y desde Miami". Para lograr eso, es necesario que todos los empleados que trabajan en el aeropuerto dominen el servicio a clientes mediante una serie de esfuerzos de capacitación en turismo. La capacitación es obligatoria, y de ella depende la renovación de las credenciales de identificación de los empleados; ése es el principal incentivo para asegurar su participación.⁵⁰

Si las actividades de reclutamiento y selección han sido llevadas a cabo adecuadamente, lo más probable es que los gerentes hayan contratado individuos competentes, capaces de desempeñar su trabajo con éxito. Sin embargo, el buen desempeño exige más que la mera posesión de ciertas habilidades. Los empleados recién contratados deben aclimatarse a la cultura organizacional, recibir la capacitación apropiada y obtener los conocimientos necesarios para realizar el trabajo de manera consistente con los objetivos de la organización. Por su parte, los empleados que ya trabajan en ella (como los mencionados en el caso del Miami International Airport) podrían tener que completar un programa de capacitación para mejorar o actualizar sus habilidades. Para llevar a cabo estas tareas de aclimatación y mejora de habilidades, la ARH utiliza la orientación y la capacitación.

Orientación

¿Cuando ingresó a la universidad se le brindó algún tipo de orientación o introducción a la vida universitaria? De ser así, lo más probable es que en ella le hayan hablado sobre las reglas de la escuela y acerca de los procedimientos a seguir, por ejemplo, para solicitar una beca, inscribirse a cursos especiales, etc.; además, seguramente tuvo oportunidad de conocer al personal administrativo de la universidad. Cuando alguien se integra a un nuevo empleo,

también necesita ese tipo de introducción al puesto de trabajo y a la organización. En este caso, la introducción recibe el nombre de **orientación**.

Existen dos tipos de orientación. La *orientación sobre la unidad de trabajo* busca familiarizar al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, explicarle cómo contribuye su labor al cumplimiento de los mismos y presentarle a sus nuevos compañeros. Por otro lado, la *orientación sobre la organización* informa a los nuevos empleados cuáles son los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las reglas de la compañía. También debería incluir un recuento de las políticas de RH y quizás, incluso, un recorrido por las instalaciones.

Muchas organizaciones cuentan con programas formales de orientación, en tanto que otras utilizan un enfoque más informal, consistente en que el gerente deja al nuevo empleado en manos de un miembro con mayor antigüedad dentro del grupo de trabajo para que él lo presente con sus compañeros inmediatos y le muestre dónde están ubicadas las cosas importantes. También hay programas de orientación muy intensos, como los de Randstad USA, una empresa de recursos humanos con sede en Atlanta. El programa de la compañía, cuya duración se extiende a lo largo de 16 semanas, cubre muchos aspectos, desde la cultura organizacional hasta la capacitación en el puesto de trabajo. El ejecutivo a cargo de desarrollo curricular comenta: "Se trata de un proceso muy definido. El propósito no es sólo que los nuevos empleados aprendan qué hacer, sino también cuáles son las responsabilidades de sus gerentes".⁵¹ Y éstos tienen la obligación de integrar, eficiente y eficazmente, a cualquier empleado recién llegado a la organización. Además, deben explicarle con toda apertura cuáles son sus compromisos y los de la empresa.⁵² Es conveniente, tanto para el empleado como para la organización, que aquel se incorpore cuanto antes a su trabajo. Una orientación apropiada permite que el empleado pase de ser un ente extraño a un miembro más de la organización; esto, a su vez, hará que se sienta cómodo, bien adaptado, con menor propensión a desempeñar mal sus labores y a renunciar sorpresivamente después de sólo una o dos semanas de haber asumido el puesto.

Capacitación de empleados

En términos generales, cuando ocurre un accidente aéreo la culpa no es de la aeronave, sino de las personas que intervienen en su operación. La mayor parte de las colisiones, choques y demás infortunios ocurridos a las aerolíneas (para ser más precisos, casi tres cuartas partes de todos ellos) son consecuencia de errores cometidos por los pilotos o los controlares de tráfico aéreo, o resultado de un mantenimiento inadecuado. El resto se debe a fallas estructurales y condiciones climáticas.⁵³ Mencionamos estas estadísticas para ilustrar la importancia que tiene la capacitación en la industria aeronáutica, ya que tanto los errores humanos como los problemas de mantenimiento pueden ser evitados o reducidos significativamente con una mejor capacitación de empleados, tal como evidenció en enero de 2009 el impresionante "acuatizaje" del vuelo 1549 de US Airways en el río Hudson, realizado sin pérdidas humanas. El piloto de la aeronave, capitán Chesley Sullenberger, atribuyó el resultado positivo a la amplia e intensa capacitación a la que se someten todos los pilotos y los miembros de la tripulación.⁵⁴ En la empresa de administración y tecnología BearingPoint, el programa de capacitación en ética y cumplimiento de normas se basa en una serie de películas de ficción inspiradas en *The Office*, y hasta cuentan con un "émulo del líder Michael Scott" (personaje del gerente interpretado por el cómico Steve Carell en la versión estadounidense, y por Ricky Gervais en la británica).⁵⁵ Las cintas tuvieron un éxito inmediato en la compañía, generando comentarios como éstos: "Ésta es la mejor capacitación que he tenido" o "Me dio la impresión de que un episodio en particular estaba basado en mi equipo". Los nuevos capítulos de la serie se volvieron tan populares que los empleados comenzaron a buscarlos en el servidor de pruebas de la empresa, lo cual es bastante sorprendente, considerando que los videos de capacitación abordan temas que casi todos los trabajadores encuentran aburridos, aun cuando tratan información de importancia fundamental. Por su parte, todo lo que necesitan saber los empleados de los restaurantes Ruth's Chris Steak House puede encontrarse en mazos de tarjetas de 10 × 21.5 cm. Ya sea que se trate de la receta para preparar una tarta caramelizada de banana o de cómo recibir a la clientela, todo está en esas tarjetas. Y como las tarjetas para los distintos puestos de trabajo están al alcance de la mano, todos los empleados son conscientes de cuáles son los comportamientos y las habilidades que se necesitan para obtener un ascenso. Éste es un enfoque para capacitación de empleados muy singular, pero aparentemente funciona bien. Desde que se implementó el sistema de tarjetas, la rotación de empleados ha disminuido, lo cual no es nada fácil de lograr en la industria restaurantera.⁵⁶ La capacitación es importante en todo tipo de restaurantes, ya que es imprescindible que los empleados aprendan a "leer" los menús y a dar un servicio más personal.⁵⁷

La capacitación de los empleados es una importante actividad de ARH. Conforme van cambiando las exigencias laborales, las habilidades de los empleados deben modificarse

orientación

Presentación del puesto de trabajo y de la organización a un nuevo empleado



Estos pilotos y miembros de las tripulaciones de cabina de la aerolínea china Hainan Airlines aprenden a usar un tobogán de evacuación para abandonar rápidamente una aeronave en situaciones de emergencia. La capacitación para emergencias y evacuaciones que aborda operaciones como el desembarco a través de escalerillas, toboganes neumáticos o balsas salvavidas, así como el funcionamiento mecánico de las puertas de las aeronaves, es una de las prioridades de los muy amplios e intensos programas de capacitación en seguridad de las líneas aéreas. Para garantizar la seguridad de los pasajeros y los empleados durante un vuelo en el que quizá no haya disponibilidad de atención médica, los miembros de las tripulaciones de cabina reciben entrenamiento en primeros auxilios, enfocado en el tipo de padecimientos y heridas que pueden ocurrir durante el trayecto aéreo, y para tratar mareos y falta de oxigenación.

Fuente: Wang Jianhua/Xinhua/Photoshop/Newscom

Figura 13-8

Tipos de capacitación

Tipo	Incluye
General	Habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades y desarrollo gerencial, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades y conocimiento tecnológicos
Específico	Habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral, educación del cliente, concientización en cultura/diversidad, actualización en redacción, cambio administrativo, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades de oratoria/presentaciones, seguridad, ética, acoso sexual, desarrollo de equipos, bienestar y otros temas

Fuente: Basada en "2005 Industry Report –Types of Training", *Training*, diciembre de 2005, p. 22

también. En 2011, las empresas comerciales estadounidenses gastaron más de 59 000 millones de dólares en capacitación formal de la fuerza de trabajo.⁵⁸ Los gerentes, por supuesto, son responsables de decidir qué tipo de capacitación requieren los empleados, cuándo la necesitan y de qué forma debe proporcionárseles.

TIPOS DE CAPACITACIÓN La figura 13-8 describe los principales tipos de capacitación que ofrecen las organizaciones. Entre los más populares están la capacitación específica para una profesión o industria, las habilidades de administración/supervisión, la información de divulgación obligatoria (como la relativa al acoso sexual, la seguridad, etc.) y la capacitación en servicio al cliente. Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales (comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, etc.) constituye una prioridad. Por ejemplo, como dijera el director de capacitación y desarrollo de la cadena de restaurantes Boston Pizza International, con base en Vancouver, "Nuestro personal conoce el concepto de Boston Pizza y cuenta con todas las habilidades indispensables. De lo que carece es de las aptitudes más sutiles".⁵⁹ Por consiguiente, la compañía puso en acción el Boston Pizza College, un programa de capacitación basado en el aprendizaje práctico, a partir de escenarios, para impartir a sus empleados muchos temas relacionados con las habilidades interpersonales. En el caso de Canon, Inc., lo más importante son las capacidades técnicas de su personal de reparación.⁶⁰ Como parte del entrenamiento que reciben, los trabajadores especializados en reparación practican un videojuego basado en el popular juego de mesa Operando, en el que "se encienden luces y suenan chicharras si las piezas de una copiadora son movidas o situadas incorrectamente". La empresa descubrió que los niveles de comprensión fueron entre 5 y 8 por ciento más altos que al utilizar manuales tradicionales de capacitación.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN Aunque la capacitación a empleados puede realizarse utilizando métodos tradicionales, debido a su accesibilidad, costo y capacidad para suministrar información, muchas organizaciones están apoyándose cada vez más en los modelos de

Figura 13-9

Métodos tradicionales de capacitación

Prácticos. Los empleados aprenden cómo desempeñar sus tareas poniendo directamente manos a la obra, por lo general después de recibir instrucciones y una descripción de las mismas.

Rotación de puestos. Los empleados desempeñan diferentes puestos de trabajo de un área en particular, exponiéndose a la realización de diversas tareas.

Asesoría y consejería. Los empleados trabajan al lado de algún colega experimentado, quien les proporciona información, apoyo y estímulo. En algunas industrias a este proceso se le conoce como capacitación de aprendices.

Ejercicios experienciales. Los empleados participan en juegos de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación de involucramiento personal.

Guías/manuales de trabajo. Cuando requieren información, los empleados consultan libros o manuales de capacitación.

Clases teóricas. Los empleados reciben clases teóricas diseñadas para transmitir información específica.

(continúa)

Métodos de capacitación con apoyo tecnológico

CD-ROM/DVD/cintas de video/cintas de audio/podcasts. Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.

Videoconferencia/teleconferencia/TV satelital. Los empleados escuchan la información divulgada por los medios citados o participan en demostraciones prácticas de determinadas técnicas con apoyo de los mismos.

Aprendizaje electrónico. Aprendizaje basado en Internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.

Aprendizaje móvil. Conocimientos divulgados a través de dispositivos móviles.

capacitación con apoyo tecnológico. La figura 13-9 presenta una descripción de los diversos métodos de capacitación tradicionales y con apoyo tecnológico que podrían emplear los gerentes. De todos ellos, los expertos consideran que las organizaciones irán inclinándose más por aquellos que fomenten el aprendizaje electrónico y utilicen aplicaciones móviles para divulgar información importante y desarrollar las habilidades de sus empleados.

RETENCIÓN de los empleados competentes y con alto nivel de desempeño

En Procter & Gamble se utilizan evaluaciones semestrales de empleados para hacer ajustes a los objetivos de trabajo con la intención de que éstos reflejen con mayor precisión los logros a cuyo cumplimiento se aspira en medio de un entorno económico muy desafiante. La empresa ha pedido a los gerentes que se enfoquen en los logros de los empleados, en lugar de limitarse a señalar áreas de mejora. El director de recursos humanos de la compañía comenta: "Particularmente en esta economía, las personas están viviendo en una zona de supervivencia. Establecer objetivos alcanzables era importante para mantener en alto el espíritu".⁶¹

Una vez que la organización ha invertido una cantidad de dinero significativa en reclutar, seleccionar, orientar y capacitar empleados, lo que más le interesa es conservarlos, sobre todo a aquellos que sean competentes y tengan un alto rendimiento. Dos actividades de ARH que juegan un papel relevante en esta área son la administración del desempeño de los empleados y el desarrollo de un programa apropiado de compensación y beneficios.

Administración del desempeño de los empleados

Una investigación reciente indica que dos terceras partes de las organizaciones encuestadas tienen implementados procesos ineficientes de administración del desempeño.⁶² Es un dato escalofriante, ya que los gerentes necesitan saber si sus empleados están ejecutando de forma eficiente y eficaz su trabajo. Eso es precisamente lo que buscan los **sistemas de administración del desempeño**: establecer los estándares utilizados para evaluar el desempeño de los empleados. Y aquí entran en acción diferentes métodos para ese propósito.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Más de 70 por ciento de los gerentes admiten haber tenido problemas al hacer una revisión crítica del desempeño de un empleado con bajo rendimiento.⁶³ Esto es particularmente desafiante cuando gerentes y empleados, por igual, consideran que no les ofrece beneficio alguno.⁶⁴ De hecho, en Estados Unidos, algunas empresas (más o menos 1 por ciento) están eliminando por completo las revisiones formales del desempeño.⁶⁵ Aunque evaluar el desempeño ajeno nunca es tarea sencilla, y menos aún cuando se trata de empleados que no están haciendo bien su trabajo, los gerentes pueden llevarla a cabo mejor si utilizan uno de los siete distintos métodos de evaluación más difundidos. Una descripción de cada uno de ellos, incluyendo sus ventajas y desventajas, se presenta en la figura 13-10.

Compensación y beneficios

Los ejecutivos de Discovery Communications Inc. tuvieron un problema de desánimo entre empleados. Muchos de los trabajadores con mejor rendimiento de la compañía recibían los mismos salarios que los que tenían un mal desempeño y el programa de compensación sólo permitía conceder aumentos de sueldo a quienes conseguían un ascenso. El único recurso

Describir las 13.4
estrategias que se utilizan para retener a los empleados competentes y con alto nivel de desempeño.

sistema de administración del desempeño

Establecimiento de los estándares utilizados para evaluar el desempeño de los empleados

Figura 13-10

Métodos de evaluación del desempeño

Ensayo por escrito

El evaluador describe por escrito las fortalezas y debilidades del empleado, mencionando también el desempeño que tuvo en el pasado y su potencial. En el documento se ofrecen, asimismo, sugerencias de mejora.

- + Sencillo de utilizar
- Podría constituir una mejor métrica de la capacidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado

Incidentes críticos

El evaluador se enfoca en los comportamientos críticos que diferencian el desempeño eficaz del ineficaz.

- + Riqueza de ejemplos basados en el comportamiento
- Requiere mucho tiempo y no es cuantificable

Escalas gráficas de calificación

Método bastante popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador califica el desempeño del empleado respecto de cada factor.

- + Genera datos cuantitativos; no requiere mucho tiempo
- No proporciona información detallada sobre el comportamiento laboral

Escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS)

Enfoque popular que combina elementos de los métodos de incidentes críticos y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación pero los factores a medir son ejemplos de comportamientos laborales reales.

- + Se enfoca en comportamientos laborales específicos y mensurables
- Demandan mucho tiempo; son difíciles de desarrollar

Comparación con pares

Los empleados son calificados en comparación con otros integrantes del grupo de trabajo.

- + Compara a los empleados entre sí
- De difícil implementación cuando se evalúa a un grupo grande de empleados; tiene implicaciones de índole legal

Administración por objetivos (APO)

Los empleados son evaluados en función de qué tan bien cumplen objetivos específicos.

- + Se enfoca en los objetivos; orientación a resultados
- Demanda mucho tiempo

Evaluación de 360 grados

Se basa en retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros de trabajo.

- + Minuciosa
- Demanda mucho tiempo

que tenían los gerentes para recompensar a los empleados de alto rendimiento consistía en concederles un bono o promoverlos a otro puesto. Entonces los ejecutivos se percataron de que aquella situación no sólo era injusta, sino también contraproducente. Por consiguiente, replantearon el programa por completo.⁶⁶

Si está pensando que las decisiones concernientes a los programas de compensación y beneficios no son tan relevantes, permítanos hacerle saber que en una investigación reciente, 71 por ciento de los empleados encuestados afirmaron que el paquete de beneficios que les ofrecen sus empresas podría influir en su decisión de abandonar el empleo.⁶⁷ Casi todos esperamos recibir una compensación apropiada por parte de nuestro patrón. Es por ello que el desarrollo de un sistema de compensación adecuado y eficaz es un elemento clave del proceso de ARH.⁶⁸ Puede contribuir a atraer y retener personal competente y talentoso, capaz de ayudar a la organización a cumplir su misión y sus objetivos. Por otro lado, hay quienes sostienen que el sistema de compensación de la empresa tiene un impacto en el desempeño estratégico de la misma.⁶⁹

Si quieren mantener motivado al personal, los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del trabajo y del ámbito laboral. La compensación organizacional puede incluir muchos tipos distintos de recompensas y beneficios, tales como una base de sueldos y salarios, complementos salariales, pago de incentivos y otros beneficios y servicios. De hecho, algunas organizaciones ofrecen a sus empleados ciertos beneficios inusuales pero muy atractivos. Por ejemplo, los trabajadores de Qualcomm pueden recibir lecciones de surfing, recorridos en kayak y boletos para ver encuentros de béisbol. Los empleados de CHG Healthcare Services disfrutaron de un centro de acondicionamiento físico en el mismo lugar de trabajo, canastas de fruta fresca todas las mañanas y una feria anual de bienestar. Y en J. M. Smucker, a los empleados recién contratados se les envía a casa una canasta de obsequios, además de que toda la fuerza laboral puede participar en juegos de softball y partidas nocturnas de boliche.⁷⁰

¿Cómo deciden los gerentes a quién deben conceder un beneficio determinado? Son varios los factores que influyen en los paquetes de compensación y beneficios que reciben distintos empleados. La figura 13-11 resume dichos factores, mismos que pueden estar basados en los tipos de empleo o en los diferentes sectores industriales. Muchas organizaciones, sin embargo, están utilizando enfoques alternativos para determinar las compensaciones: pagos con base en habilidades y pagos variables.

Los **sistemas basados en habilidades** recompensan a los empleados por las habilidades y competencias que pueden demostrar en sus puestos de trabajo. En este tipo de sistema, no es el título del puesto que ocupa un empleado lo que define la categoría del pago que recibe, sino sus habilidades.⁷¹ De acuerdo con las investigaciones, estos mecanismos tienden a ser más exitosos en las organizaciones de manufactura que en las de servicios o en las que se centran en el desarrollo de innovaciones técnicas.⁷² Por otro lado, muchas organizaciones (90 por ciento de las estadounidenses y 81 por ciento de las canadienses y taiwanesas, por citar un ejemplo)⁷³ utilizan sistemas de **pagos variables**, en los que la compensación que recibe un individuo depende de su desempeño. En el capítulo 17 analizaremos más a fondo los sistemas de pagos variables, cuando abordemos el tema de la motivación de los empleados.

Aunque son muchos los factores que influyen en el diseño del sistema de compensación de una organización, la flexibilidad es el elemento clave. El modelo tradicional de pagos es reflejo de una época de mayor estabilidad, cuando la compensación recibida por un empleado estaba determinada, en gran medida, por su antigüedad y por el nivel de su puesto de trabajo. Tomando en consideración los entornos dinámicos que una buena cantidad de organizaciones enfrentan hoy en día, la tendencia es implementar sistemas de pagos más flexibles y reducir el número de niveles de compensación. No obstante, sin importar cuál sea el modelo que pongan en práctica, es preciso que los gerentes establezcan un sistema de compensación justo, equitativo y motivante, que permita a la organización reclutar y conservar una fuerza laboral talentosa y productiva.

sistema basado en habilidades

Sistema de pagos que recompensa a los empleados por las habilidades que pueden demostrar en sus puestos de trabajo

pago variable

Sistema de pagos en el que la compensación que reciben los individuos depende de su desempeño



Figura 13-11
Determinantes de pagos y beneficios

13.5 *Analizar temas contemporáneos relativos a la administración de los recursos humanos.*

recorte de personal (downsizing)

Eliminación planeada de puestos de trabajo en una organización

TEMAS contemporáneos en la administración de recursos humanos

Concluiremos este capítulo hablando sobre algunos de los temas relativos a los RH que enfrentan los gerentes hoy en día. Entre ellos están el manejo de los recortes de personal, el acoso (u hostigamiento) sexual, el equilibrio entre la vida personal-laboral y el control de los costos de RH.

Manejo de los recortes de personal

"Antes de 1981, la palabra 'despido', en el sentido de la separación permanente de un puesto de trabajo sin prospectos de recontratación, era tan común que la Agencia de estadísticas laborales de Estados Unidos ni siquiera llevaba un registro del número de casos".⁷⁴ ¡Cómo han cambiado las cosas!

El **recorte de personal** (también conocido como **downsizing**) es la eliminación planeada de puestos de trabajo en una organización. Cuando una organización tiene demasiados empleados (lo cual podría ocurrir, por ejemplo, si atraviesa por una recesión económica, si su participación de mercado se ha reducido, si tuvo un crecimiento demasiado agresivo o si fue víctima de una mala administración), una de sus alternativas para mejorar sus utilidades es eliminar a una parte de su exceso de trabajadores. Durante la recesión económica más reciente, muchas empresas conocidas recurrieron al recorte de personal, incluyendo a Boeing, Nokia, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Volkswagen, Dell, General Motors, Unisys, Siemens, Merck, Honeywell e eBay. Ahora algunos expertos en RH están sugiriendo que el "costo" asociado a los despidos masivos es responsable de que haya muy limitadas posibilidades de crecimiento en el largo plazo.⁷⁵

¿Qué pueden hacer los gerentes para dar un manejo apropiado a un entorno laboral sujeto a recorte de personal? Es lógico que se presenten trastornos tanto en el área de trabajo como en la vida personal de los empleados. El estrés, la frustración, la ansiedad y la ira están entre las reacciones típicas de los trabajadores despedidos y de los supervivientes. En la figura 13-12 se listan algunas sugerencias para que los gerentes disminuyan, en lo posible, el trauma sufrido por ambas categorías de empleados.⁷⁶

Manejo del acoso sexual

Un tribunal de apelaciones de Kentucky llegó a la conclusión de que McDonald's Corporation tenía responsabilidad en un caso de asalto sexual de una de sus empleadas, quien fue detenida por sus supervisores por orden de un bromista telefónico que fingió ser un oficial de la policía. Según el fallo, McDonald's estaba al tanto de que, entre 1994 y 2004, habían sido efectuadas 30 llamadas telefónicas falsas a sus restaurantes de Kentucky, en las cuales el bromista trataba de persuadir a gerentes y empleados de que desnudaran a una víctima para registrarla e incluso llegaron a molestarla sexualmente.⁷⁷

El acoso sexual es un tema muy serio, tanto para las organizaciones privadas como para las públicas. Durante 2011 (año más reciente del que podemos disponer de datos), en Estados

Figura 13-12
Sugerencias para manejar los recortes de personal

-
- Trate con respeto a todos los involucrados.
 - Comuníquese con total apertura y honestidad:
 - Informe lo antes lo posible a quienes serán despedidos.
 - Dé a conocer los nuevos objetivos y expectativas a los supervivientes.
 - Explique el impacto de los despidos.
 - Cumpla todas las leyes referentes al pago de beneficios e indemnizaciones.
 - Ofrezca apoyo/asesoría a los empleados supervivientes (esto es, a quienes no hayan sido despedidos).
 - Reasigne el trabajo de acuerdo con los talentos y los antecedentes individuales.
 - Enfóquese en levantar la moral:
 - Dé certezas a cada uno de los empleados de forma individual.
 - Siga comunicándose, sobre todo de manera personal.
 - Manténgase participativo y disponible.
 - Reorganice los cubículos/espacios de oficina libres de manera que el vacío no resulte deprimente para los empleados supervivientes.
-

Unidos, fueron presentadas más de 8 300 quejas por ese concepto ante la Comisión para la igualdad de oportunidades en el empleo (EEOC), cantidad bastante menor a las 13 867 de 2008, las 12 696 de 2009 y las 11 717 de 2010.⁷⁸ Aunque casi todas las denuncias son presentadas por mujeres, el porcentaje de señalamientos hechos por varones alcanzó el hito histórico de casi 24 por ciento.⁷⁹ Los costos del acoso sexual son altos. Casi todas las 500 empresas estadounidenses del listado de *Fortune* han enfrentado denuncias interpuestas por los empleados y, por lo menos, una tercera parte de las mismas han sido demandadas.⁸⁰ Por lo general, las compensaciones económicas promedian más de 15 millones de dólares.⁸¹ Por otro lado, se calcula que los costos relacionados con el acoso sexual incluyen también pérdidas por “6.7 millones de dólares anuales por ausentismo, baja productividad y rotación de personal”.⁸²

Por supuesto, el acoso sexual no es un problema exclusivo de Estados Unidos; por el contrario, tiene un alcance global. Por ejemplo, según la información recopilada al respecto por la Comisión Europea, entre 30 y 50 por ciento de las empleadas de los países de la Unión Europea han experimentado alguna forma de acoso sexual.⁸³ En otros países, como Japón, Australia, Nueva Zelanda y México, también se han interpuesto denuncias contra patrones por acoso sexual.⁸⁴

Cuando se trata de demandas de acoso sexual, buena parte de la atención suele centrarse en las enormes indemnizaciones concedidas por los tribunales; pero, desde la perspectiva de los patrones, hay otros intereses en juego. El acoso sexual da lugar a un entorno laboral desagradable, y muchas veces hostil, que socava la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo su trabajo.

Pero, ¿cómo se define el **acoso sexual**? Como cualquier acción o actividad indeseable, de naturaleza sexual, que afecte explícita o implícitamente el empleo, el desempeño o el entorno laboral de un individuo. Y, como comentamos antes, puede darse tanto entre miembros del mismo sexo como de sexo distinto.

Muchos de los problemas relacionados con el acoso sexual tienen que ver con determinar exactamente en qué consiste el comportamiento ilegal. La EEOC define el acoso sexual en estos términos: “Los avances sexuales mal recibidos, los pedidos de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual constituyen hostigamiento sexual cuando esta conducta, explícita o implícitamente, afecta el empleo de un individuo, interfiere de manera irrazonable en el rendimiento de un individuo en su trabajo o crea un ambiente de intimidación hostil u ofensivo”.⁸⁵ Para un buen número de organizaciones, lo que realmente representa un problema es el ambiente ofensivo u hostil. Es preciso que los gerentes estén al tanto de cuáles son las condiciones que caracterizan a dicho entorno. Además, deben entender que las víctimas del hostigamiento no son sólo quienes lo padecen directamente, sino también todos aquellos que

acoso sexual

Cualquier acción o actividad indeseable, de naturaleza sexual, que afecte explícita o implícitamente el empleo, el desempeño o el entorno laboral de un individuo

en la PRÁCTICA

Contexto:

Lisa Brown es directora de RH de una institución médica. Según cuenta: “Tengo una empleada muy competente que tiene el mal hábito de ‘toquetear’ a sus compañeros de trabajo. Siempre que hay alguien a su lado, esta persona tiende a tocarle el brazo, la mano o el hombro. Hace apenas unos días la vi hablando con uno de sus colegas; mientras conversaban, ella colocó su mano sobre el pecho de su interlocutor. Fuera de esa costumbre, su trabajo es sobresaliente”.

¿Qué consejo le daría a Lisa?

Sería bueno que platicara con la empleada en cuestión, empezando por comentarle todas las cosas buenas que hace y cuánto se le valora en la compañía. Luego, podría mencionarle que ha notado su tendencia a tener mucho contacto físico con sus compañeros de trabajo, citando ejemplos específicos. Lisa podría decirle que aprecia el hecho de que sea tan amigable pero que necesita que limite un poco su costumbre de tocar a los demás, ya que, de seguir haciéndolo, podría poner en riesgo a la empresa de que alguien interponga una queja por conducta inapropiada en el ámbito laboral.



Fuente: Braeden Rogers

Braeden Rogers

Gerente de soluciones emergentes

se ven afectados por ese comportamiento ofensivo.⁸⁶ Lo importante es detectar qué es lo que resulta incómodo para los compañeros de trabajo... y si determinarlo es difícil, ¡pregunte!⁸⁷

¿Qué puede hacer una organización para protegerse de denuncias por acoso sexual?⁸⁸ En estos casos, los tribunales se interesan por dos detalles: ¿la organización estaba al tanto, o debió estarlo, de la presunta situación de hostigamiento? Y, ¿qué hicieron sus directivos para detenerlo? Debido a que tanto el número de sentencias en contra de las organizaciones como la cantidad de dinero que se les otorga como indemnización a las víctimas han sido cada vez más grandes, es vital que todos los empleados tengan información sobre el tema de acoso sexual. Por otro lado, las organizaciones deben asegurarse de no implementar acciones en represalia (como reducción de horas de trabajo, asignación de turnos de trabajo continuos sin descanso, etc.) contra quienes presenten acusaciones de hostigamiento. Esto es particularmente importante para las empresas de Estados Unidos, ya que la Suprema Corte de Justicia del país amplió recientemente la definición de represalias.⁸⁹ Por último, deseamos poner sobre la mesa otra área de interés emparentada con el acoso sexual: los romances en el ámbito laboral.

ROMANCES EN EL ÁMBITO LABORAL En caso de que usted trabaje o haya trabajado en el pasado, ¿alguna vez tuvo algún romance en su entorno laboral? ¿Quizá le ha ocurrido sentirse atraído por algún(a) compañero(a) de trabajo e incluso llegó a pensar en intentar una relación con él (ella)? Estas situaciones son más comunes de lo que cabría imaginar: de acuerdo con una encuesta realizada por el *Wall Street Journal*, 40 por ciento de los empleados estadounidenses interrogados afirmaron haber tenido un romance en la oficina.⁹⁰ Otra encuesta indica que 43 por ciento de los hombres solteros y 28 por ciento de las mujeres en la misma situación, reconocieron estar abiertos a la posibilidad de tener citas románticas con un compañero de trabajo.⁹¹ Es probable que el entorno actual de las organizaciones, donde existen equipos laborales mixtos y jornadas de trabajo muy largas, esté contribuyendo a esta situación. "Las personas saben que dedicarán al trabajo muchas horas, así que es casi inevitable que eso ocurra", comenta un director de encuestas.⁹² Y más o menos 67 por ciento de los empleados consideran que no hay necesidad de ocultar las relaciones románticas que mantienen en el trabajo.⁹³

Pero los romances en el ámbito laboral pueden derivar en grandes problemas para las organizaciones.⁹⁴ Además de los conflictos potenciales y de los probables actos de represalia entre compañeros de trabajo que deciden dejar de salir o dar por terminada una relación amorosa, podrían presentarse contratiempos más graves si una de las partes entabla una acusación por hostigamiento sexual, sobre todo si la aventura tenía como protagonistas a un supervisor y su subordinado. Los tribunales judiciales estadounidenses han planteado la norma de que la conducta sexual en el ámbito laboral se convierte en acoso sexual *si* no es bienvenida. De lo contrario, sigue constituyendo un comportamiento inapropiado pero, por lo general, no se le considera ilegal. Sin embargo, vale la pena mencionar un fallo emitido por la suprema corte de California respecto de las relaciones específicas entre supervisor y subordinado. La resolución sostiene que "los romances completamente consensuados que se presentan en el entorno de trabajo pueden dar lugar a un ambiente laboral hostil para otros participantes en el mismo".⁹⁵

Entonces, ¿qué deben hacer los gerentes respecto de los amoríos en el trabajo? Durante la última década, muchas empresas se han vuelto más flexibles en relación con ese tipo de relaciones. La gente pasa tanto tiempo en la oficina que los romances entre compañeros de trabajo son prácticamente inevitables.⁹⁶ No obstante, es importante educar a los empleados acerca de la probabilidad de que éstos devengan en hostigamiento sexual. Y, en virtud de que la responsabilidad legal es más seria cuando se trata de relaciones supervisor-subordinado, se hace necesario un enfoque más proactivo para desanimarlas, y quizá incluso, demandar que los supervisores reporten cualquier relación de ese tipo ante el departamento de RH. En algún punto, la organización podría llegar a considerar prohibir deliberadamente tales relaciones, aunque lo cierto es que una restricción tan categórica sería difícil de implementar.

Manejo del equilibrio entre vida personal y profesional

En 2009, cada mes los trabajadores de Verizon se pusieron en contacto con VZ-LIFE (el programa de asistencia a empleados de la empresa) más de 1 100 veces vía telefónica y más de 35 000 ocasiones mediante visitas a su sitio web. Este programa proporciona recursos informativos y de apoyo sobre paternidad, cuidado infantil, cuidado de adultos, salud y bienestar, cambio de residencia y reubicación, y muchos otros temas.⁹⁷

Los gerentes con criterio saben que los empleados no se olvidan de sus familias ni de su vida personal cuando están en el trabajo y, si bien es difícil mostrarse solidarios con todos y cada uno de los detalles inherentes a ellas, las organizaciones están siendo más consideradas respecto de la realidad de que sus colaboradores tienen hijos enfermos, padres ancianos que requieren

beneficios a favor del bienestar familiar

Beneficios laborales que toman en cuenta las necesidades de los empleados en cuanto al equilibrio entre su vida personal y profesional

cuidados específicos y otros problemas familiares que demandan arreglos especiales. Por ello, muchas de ellas están proporcionando **beneficios a favor del bienestar familiar**, los cuales toman en cuenta las necesidades de los empleados en cuanto al equilibrio entre su vida personal y profesional. Por ejemplo, algunas empresas han implementado programas de cuidado infantil, días de campamento de verano, esquemas de horarios flexibles, empleos compartidos, permisos de ausencia para asistir a funciones escolares, trabajo a distancia y empleos de medio tiempo. Los conflictos entre vida personal-profesional son tan relevantes para los empleados de sexo masculino con hijos y mujeres sin ellos como lo son para las madres de familia trabajadoras. Las pesadas cargas laborales y las crecientes demandas de viajes han dificultado el manejo adecuado de las responsabilidades personales y de trabajo. En una encuesta realizada por *Fortune*, 84 por ciento de los ejecutivos de sexo masculino encuestados afirmaron que "les interesan las oportunidades de empleo que les permitan cumplir sus aspiraciones profesionales y, al mismo tiempo, tener más tiempo para hacer otras cosas además del trabajo".⁹⁸ Por otro lado, 87 por ciento de dichos ejecutivos consideraron que cualquier empresa que reestructure sus cargos administrativos de más alto nivel de forma que se logre un incremento de la productividad y haya más tiempo disponible para invertirlo en otras áreas de la vida, conseguiría una ventaja competitiva en términos de atraer empleados talentosos. Los trabajadores más jóvenes están dando mayor prioridad a la familia, así que están buscando organizaciones que les den más flexibilidad laboral.⁹⁹

Para ser verdaderamente progresistas, los entornos de trabajo actuales deben contemplar toda la variedad de necesidades de su fuerza laboral heterogénea. ¿De qué manera? Ofreciendo un amplio rango de alternativas de programación y beneficios que permitan gozar a sus empleados de más flexibilidad laboral y equilibrar mejor (o integrar) su trabajo y su vida personal. No hay duda de que las organizaciones han implementado esfuerzos en este particular, pero todavía se puede hacer mucho por mejorarlos. Por ejemplo, de acuerdo con cierta encuesta, en Estados Unidos, más de 31 por ciento de los trabajadores de sexo masculino y con estudios universitarios dedican 50 o más horas por semana al trabajo (en 1980 la proporción era de 22 por ciento) y aproximadamente 40 por ciento de la población adulta duerme menos de siete horas los días laborales (en 2001 la proporción era de 34 por ciento).¹⁰⁰ ¿Y las mujeres? Otra encuesta indica que el porcentaje de mujeres estadounidenses que trabajan 40 horas o más por semana se ha incrementado. Por cierto, la misma encuesta señala que el porcentaje de mujeres europeas que trabajan 40 horas o más por semana se ha reducido.¹⁰¹ Otros estudios siguen mostrando altos niveles de estrés laboral derivado de los conflictos entre el trabajo y la familia. Por su parte, grandes grupos de mujeres y trabajadores de las minorías siguen desempleados o subempleados debido a sus responsabilidades familiares y a los sesgos presentes en el ámbito laboral.¹⁰² Así las cosas, ¿qué pueden hacer los gerentes?

Las investigaciones sobre el equilibrio de la vida laboral-personal han señalado resultados positivos cuando los individuos logran combinar sus roles familiares y de trabajo.¹⁰³ Como señaló cierta participante de uno de esos estudios: "Me parece que el hecho de ser madre, haber desarrollado mi paciencia y tener que vigilar el crecimiento de alguien más, me ha convertido en una mejor gerente. Soy más tolerante con los demás y los dejo crecer y desarrollarse de una forma que les hace bien".¹⁰⁴ Además, los empleados que se desempeñan en un entorno laboral que da cabida a sus necesidades familiares parecen estar más satisfechos con el trabajo.¹⁰⁵ De corroborarse, este hallazgo fortalecería la idea de que las organizaciones obtienen beneficios al crear un ambiente que posibilite el equilibrio entre vida personal y vida profesional. Y las ventajas son también de



Discovery Communications ofrece a sus empleados esquemas flexibles de trabajo, iniciativas para balancear la vida personal-profesional y programas de bienestar para dar cabida a sus diferentes estilos de vida, edades y circunstancias. Además, para ayudar a que su fuerza laboral logre un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales, esta compañía estadounidense, especializada en medios y entretenimiento, pone a su disposición opciones de trabajo a distancia, semanas laborales comprimidas, empleos compartidos y un programa de trabajo por horas en el verano. Entre sus iniciativas de bienestar están los centros de acondicionamiento físico que tiene en varias de sus oficinas en Estados Unidos, ayuda económica para pagar gimnasios externos, campañas anuales de vacunación contra la gripe, así como ferias y clases enfocadas en el bienestar, como la sesión de yoga matutina captada en la fotografía. La mejor parte del programa de apoyo familiar de Discovery es un centro de cuidado infantil, ubicado dentro de las instalaciones de su propia sede central, que da atención a los hijos de sus empleados desde las 6 semanas de nacidos hasta los 5 años de edad.

Fuente: Reuters/Reuters Staff

PERSPECTIVA DEL FUTURO

Vida laboral ininterrumpida

La tecnología y la globalización han jugado un papel muy importante por lo que se refiere a difuminar las fronteras que existen entre el trabajo y el tiempo libre. En la actualidad, es común esperar que los trabajadores profesionales estén disponibles las 24 horas del día, los siete días de la semana. Por consiguiente, los empleados suelen revisar sus correos electrónicos antes de irse a la cama, reciben llamadas de sus jefes durante la cena, participan en conferencias telefónicas globales agendadas a las 6 de la mañana y dedican parte de sus fines de semana a leer los tweets de sus colegas.

El problema es que llega un punto en el que la vida laboral ininterrumpida menoscaba las relaciones sociales. Las

interacciones personales con amigos y familiares se ven afectadas y la gente se vuelve propensa a sentirse estresada y emocionalmente vacía. Para evitarlo, muchos empleados están exigiendo el establecimiento de barreras reales y virtuales que los ayuden a separar su vida profesional de su existencia personal. Por ejemplo, algunos están creando cuentas de correo, sitios Web y redes de trabajo independientes de las personales. Por su parte, es probable que los patrones reciban quejas de sus empleados si les piden laborar fuera de sus horarios definidos de trabajo. Para conseguir y conservar buenos empleados, las organizaciones necesitarán reestructurar las comunicaciones de trabajo, limitándolas a horarios más tradicionales.

índole financiera. Las investigaciones han revelado una significativa relación positiva entre las iniciativas a favor del equilibrio vida personal-profesional y el precio de las acciones de las organizaciones.¹⁰⁶ No obstante, los gerentes necesitan comprender que existen distintas preferencias personales respecto de las opciones de programación y los beneficios.¹⁰⁷ Algunos prefieren iniciativas organizacionales que ofrezcan una mejor *segmentación* entre su vida personal y laboral, mientras que otros se inclinan por programas que faciliten la *integración* de ambas áreas. Por ejemplo, los esquemas flexibles de trabajo segmentan porque permiten que los empleados programen sus horarios laborales de manera que causen menos conflicto a sus responsabilidades personales. En contraste, una guardería infantil ubicada dentro de las mismas instalaciones de la empresa integra y difumina las fronteras entre las obligaciones laborales y familiares. Las personas que prefieren la segmentación son más propensas a mostrarse satisfechas y comprometidas con sus empleos cuando éstos les ofrecen alternativas como horarios flexibles, puestos compartidos y actividades de medio tiempo. Por su parte, quienes se sienten más atraídos por la integración suelen responder de forma positiva a opciones como guarderías infantiles y gimnasios incorporados a la organización, así como días de campo familiares patrocinados por la empresa.

Control de los costos de RH

Según ciertos cálculos, la obesidad de los trabajadores tiene un costo de hasta 153 000 millones de dólares anuales para las empresas estadounidenses.¹⁰⁸ De hecho, todos los costos relacionados con RH se han elevado de forma radical (en particular los que tienen que ver con atención médica y pensiones) y las organizaciones están buscando maneras de controlarlos.

COSTOS POR ATENCIÓN MÉDICA DE LOS EMPLEADOS En AOL, casi 1 000 empleados se inscribieron en una actividad de desafío físico con duración de 11 semanas con el objetivo de dar tantos pasos como fuera posible. Para cuando el reto terminó, los trabajadores habían dado un total de 530 millones de pasos, cantidad equivalente a darle más de 10 vueltas caminando al planeta. Por su parte, los empleados de Paychex se sometieron a una evaluación confidencial de salud y riesgos; además, a aquellos que fumarán y se comprometieran a participar en un programa para dejar de hacerlo, se les concedieron beneficios como exámenes físicos anuales, colonoscopias y un seguro de atención médica completa, así como costos y deducibles más bajos. En Black and Decker Corporation, los empleados y dependientes que certificaran, mediante un sistema basado en la confianza, que habían dejado de fumar durante por lo menos seis meses, obtendrían un seguro con cobertura médica y dental con un descuento de 75 dólares mensuales. En Amerigas Propane se les dio un ultimátum a los empleados: someterse a una revisión médica o perder sus seguros de salud.¹⁰⁹

Todos los ejemplos anteriores ilustran la manera en que las empresas están tratando de controlar los cada vez más elevados costos implícitos en la atención médica de sus empleados. Desde 2002, esos costos se han incrementado un promedio de 15 por ciento cada año y se espera que en 2016 habrán duplicado el monto alcanzado en 2007, que fue de 2 200 billones de dólares.¹¹⁰ Por si fuera poco, los fumadores son incluso más costosos para las empresas: aproximadamente 25 por ciento más que los no fumadores.¹¹¹ Sin embargo, los costos más altos en materia de salud (calculados en 153 000 millones de dólares por año) corresponden a la condición de obesidad, tanto por gastos médicos como por ausentismo.¹¹² Un estudio realizado entre organizaciones de manufactura indica que el "presentismo laboral", definido como la presencia física de los empleados pero con un desempeño inferior a su capacidad, fue 1.8 por ciento más alto entre los trabajadores con un nivel de obesidad entre moderado y severo que en el resto de los empleados.¹¹³ Lo más probable es que esta pérdida de productividad sea consecuencia de la movilidad limitada por las dimensiones corporales o por el dolor ocasionado por condiciones físicas asociadas al peso excesivo, como la artritis. Esto, por supuesto, ha hecho que las organizaciones busquen formas de controlar los altos costos en que incurren por atención médica. ¿Cómo lo están haciendo? En primer lugar, muchas de ellas están preocupándose por ayudar a sus empleados a adoptar estilos de vida más sanos. Ya sea ofreciéndoles incentivos financieros o implementando programas de salud y bienestar patrocinados por la empresa, el objetivo es limitar el aumento de los costos relacionados. Más o menos 41 por ciento de las compañías estadounidenses utilizan algún tipo de incentivos positivos con la intención de fomentar comportamientos saludables (en 1996 la proporción era de 34 por ciento).¹¹⁴ Otro estudio señaló que casi 90 por ciento de las empresas encuestadas planeaban promover de forma decisiva estilos de vida más sanos entre sus empleados durante un periodo que abarcaría entre los tres y los cinco años siguientes.¹¹⁵ Muchas han empezado ya: Google, Yamaha Corporation of America, Caterpillar y otras están colocando alimentos más sanos en sus salas de descanso, cafeterías y máquinas expendedoras; además reparten frutas orgánicas frescas entre sus trabajadores y están

gravando con “impuestos calóricos” los alimentos que engordan.¹¹⁶ En el caso de los fumadores, sin embargo, algunas compañías están poniendo en práctica acciones más agresivas, como aumentar el pago de los seguros médicos entre los consumidores de tabaco o despidiéndolos si se rehúsan a abandonar su adicción.

COSTOS POR PLANES DE JUBILACIÓN DE LOS EMPLEADOS Otra área en la que las organizaciones están buscando controlar los costos, es la correspondiente a los planes de jubilación de sus empleados. En Estados Unidos, las pensiones han formado parte de las responsabilidades corporativas desde el siglo XIX.¹¹⁷ Por desgracia, han quedado atrás los días en que las empresas podían darse el lujo de ofrecer pensiones capaces de garantizar a sus trabajadores un ingreso suficiente después de la jubilación. El compromiso de proveer pensiones a la fuerza laboral se ha convertido en una enorme carga y las empresas ya no pueden asumirlo en su totalidad. De hecho, hay quien sostiene que los sistemas corporativos de pensiones sencillamente “son inviables” hoy en día.¹¹⁸ Muchas compañías ya no pueden ofrecerlos. Hasta IBM, que dejó de incluir planes de pensión para sus nuevas contrataciones a partir de diciembre de 2004, indicó a sus empleados que sus beneficios de jubilación quedarían congelados.¹¹⁹ De acuerdo con una investigación efectuada en 2011 por una empresa de consultoría, únicamente 57 por ciento de los patrones encuestados ofrecía tanto un plan de pensión tradicional como un plan de contribuciones definido (en 2009, 64 por ciento de las organizaciones lo hacían). De aquellas que contaban con planes de pensión tradicionales, sólo 44 por ciento seguía proporcionándolos a sus nuevas contrataciones.¹²⁰ Es evidente que el tema de las jubilaciones afecta de forma directa las decisiones de RH. Por un lado, las organizaciones quieren atraer empleados capaces y talentosos ofreciéndoles beneficios atractivos, como jubilaciones decentes. Pero, por otro, tienen que lograr un equilibrio entre dichos beneficios y el costo en que incurren al proveerlos a sus trabajadores.

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

13.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar la importancia del proceso de administración de los recursos humanos y los factores externos que podrían afectarlo.

La ARH es importante por tres razones. En primer lugar, puede representar una fuente valiosa de ventaja competitiva. En segundo, constituye una parte importante de las estrategias organizacionales. Por último, se ha descubierto que la forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño.

Entre los factores externos que afectan de manera más directa al proceso de ARH están la economía, los sindicatos, el entorno legal y las tendencias demográficas.

13.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar las tareas relacionadas con la identificación y selección de empleados competentes.

El análisis de los puestos de trabajo es una evaluación que sirve para definir los puestos de trabajo y las características conductuales necesarias para desempeñarlos. La descripción de los puestos de trabajo es una relación por escrito de las características de un puesto de trabajo; suele constar de una reseña de las actividades que éste contempla, del entorno donde se lleva a cabo y de las condiciones en las que se realiza. Las especificaciones de los puestos de trabajo establecen por escrito los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un puesto determinado.

Las principales fuentes de posibles candidatos para cubrir un puesto de trabajo son Internet, referencias de empleados, el sitio web de la empresa, el reclutamiento en universidades y las organizaciones profesionales de reclutamiento.

Entre los diferentes mecanismos de selección que existen están los formularios de solicitud (útiles para obtener información del candidato), las pruebas por escrito (deben tener relación con el puesto de trabajo), las pruebas de simulación de desempeño (apropiadas para puestos no gerenciales y que impliquen trabajo rutinario), las entrevistas (muy utilizadas, pero adecuadas sobre todo para puestos gerenciales de alto nivel), las investigaciones de antecedentes (útiles para verificar los datos de la solicitud, pero no mucho para verificar las recomendaciones) y los exámenes físicos (útiles para puestos que involucren ciertas exigencias físicas y para aprobar seguros médicos o de vida).

Es importante ofrecer una descripción realista del puesto de trabajo, ya que al hacerlo se permite que el candidato tenga expectativas más verosímiles respecto del mismo y esto, a su vez, aumenta la satisfacción de los empleados y reduce su tasa de rotación.

13.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar los diferentes tipos de orientación y capacitación que existen.

La orientación es importante porque deriva en una mejor integración del nuevo empleado, haciendo que éste se sienta cómodo y bien ajustado; además, reduce la probabilidad de un mal desempeño y de renuncias sorpresivas tras poco tiempo de trabajo.

Los dos tipos de capacitación que suele darse a los empleados son la general (que incluye entrenamiento en habilidades de comunicación, habilidades de cómputo, servicio al cliente, desarrollo personal, etc.) y la específica (que incluye habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral, educación del cliente, concientización en cultura/diversidad, manejo del cambio, etc.). La capacitación puede suministrarse mediante métodos tradicionales (prácticos, por rotación de puestos, por asesoría y consejería, por ejercicios experienciales, mediante guías/manuales de trabajo y a través de clases teóricas) o utilizando métodos con apoyo tecnológico (CD/DVD/cintas de video/cintas de audio, videoconferencias, teleconferencias o aprendizaje electrónico).

13.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE**Describir las estrategias que se utilizan para retener a los empleados competentes y con alto nivel de desempeño.**

Existen distintos métodos de evaluación del desempeño, entre ellos: los ensayos por escrito, los incidentes críticos, las escalas gráficas de calificación, las escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS), la comparación con pares, la administración por objetivos (APO) y la evaluación de 360 grados.

Los factores que influyen en las compensaciones y beneficios que se ofrecen a los empleados incluyen su antigüedad y desempeño, el tipo de trabajo que llevan a cabo, el tipo de negocio/industria, la presencia de sindicatos, el hecho de que la empresa haga énfasis en la mano de obra o en el capital, la ubicación geográfica, así como la rentabilidad y el tamaño de la compañía.

Los sistemas de pago basados en habilidades recompensan a los empleados por las habilidades y competencias que pueden demostrar. En los sistemas de pagos variables, la compensación de los empleados depende de su desempeño.

13.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE**Analizar temas contemporáneos relativos a la administración de los recursos humanos.**

Los gerentes pueden manejar los recortes de personal comunicándose abierta y honestamente, cumpliendo las leyes referentes al pago de beneficios e indemnizaciones, ofreciendo apoyo/asesoría a los empleados supervivientes, reasignando el trabajo de acuerdo con los talentos y antecedentes individuales, enfocándose en levantar la moral de su fuerza laboral, e implementando un plan para reorganizar los espacio de oficina libres.

El acoso u hostigamiento sexual es cualquier acción o actividad indeseable de naturaleza sexual que afecte explícita o implícitamente el empleo, el desempeño o el entorno laboral. Los gerentes deben estar al tanto de qué es lo que constituye un entorno laboral ofensivo u hostil, educar a los empleados sobre el acoso sexual y asegurarse de que no se tomen acciones en represalia contra quienes presenten acusaciones de hostigamiento. Además, es preciso que cuenten con una política para manejar los romances que florezcan en el ámbito de trabajo.

Las organizaciones están haciendo frente a la problemática que implica buscar el equilibrio entre la vida profesional y personal mediante el ofrecimiento de beneficios a favor del bienestar familiar, como guarderías en las mismas instalaciones de la empresa, horarios flexibles, trabajo a distancia, etc. Los gerentes deben comprender que algunos individuos preferirán programas que segmenten o dividan su vida profesional y su vida personal, mientras que otros se inclinarán por programas que integren ambas esferas.

Las organizaciones están controlando los costos de RH siendo más cautas con los costos de atención médica, mediante iniciativas de salud para los empleados (se fomentan los comportamientos saludables y se penalizan aquellos que no lo son), y con los costos de pensión de empleados, ya sea eliminando los programas correspondientes o limitándolos de forma radical.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Analice los factores del entorno externo que afectan más directamente el proceso de ARH.
2. Algunos críticos afirman que los departamentos corporativos de RH no sirven para nada y que, en realidad, su función no es ayudar a los empleados sino evitarle problemas legales a la organización. ¿Qué opina al respecto? ¿Qué beneficios obtiene la organización de contar con procesos formales de ARH? ¿Cuáles son las desventajas de los mismos?
3. Describa los diferentes mecanismos de selección y explique cuáles son mejores para cada tipo de puesto de trabajo.
4. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de hacer descripciones realistas del puesto de trabajo? (Reflexione en torno de esta pregunta desde la perspectiva tanto del empleado como de la organización.)
5. Describa los diferentes tipos de orientación y capacitación que existen, y explique cómo pueden ser proporcionados los distintos tipos de capacitación.
6. Mencione los factores que influyen en las compensaciones y beneficios que se ofrecen a los empleados.
7. Describa los distintos tipos de evaluación del desempeño.
8. Explique cuáles son las características del acoso sexual, desde su punto de vista. Describa qué pueden hacer las compañías para minimizar el hostigamiento sexual en el ámbito laboral.

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

En Estados Unidos y otros países, es probable que se convierta en un grave problema para los gerentes de RH.¹²¹ ¿De qué estamos hablando? Del uso medicinal de la marihuana por parte de los

empleados. Diecisiete estados y el distrito de Columbia cuentan hoy en día con leyes o enmiendas constitucionales que permiten a los pacientes aquejados por ciertas condiciones médicas, como el cáncer,

el glaucoma o el dolor crónico, usar marihuana de forma legal. De hecho, la administración Obama ha pedido a los fiscales federales que no levanten cargos contra los usuarios de marihuana que cumplan las leyes de sus estados. Sin embargo, eso pone a los patrones en una posición difícil, pues ahora tienen que respetar las leyes estatales que protegen el uso medicinal de la marihuana y, al mismo tiempo, cumplir los reglamentos federales y las políticas empresariales basadas en la ley federal que lo prohíben. Aunque los tribunales han tendido a expresarse en el sentido de que las empresas no están obligadas a admitir que sus empleados utilicen la droga por razones médicas,

todavía no es muy claro qué es más recomendable desde el punto de vista legal. Los expertos se han limitado a advertir a los patrones que lo mejor es "no entrar en controversia con las leyes relativas a discapacidad o privacidad". Por otro lado, a las empresas les preocupa mantener un entorno laboral seguro. ¿Qué problemas éticos detecta en este asunto? ¿Cómo podría afectar esta situación los procesos de RH, como el reclutamiento, la selección, la administración del desempeño, las compensaciones y beneficios, la seguridad y la salud? ¿Qué otras instancias con intereses en la organización podrían verse impactados por estos problemas? ¿De qué maneras?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de entrevistador

Acerca de la habilidad

Todos los gerentes necesitan desarrollar sus aptitudes para conducir entrevistas. A continuación se destacan los comportamientos clave asociados con dicha habilidad.

Pasos para practicar la habilidad

1. *Revise la descripción y las especificaciones del puesto de trabajo.* Verificar toda la información pertinente respecto de los puestos de trabajo le proporcionará datos valiosos para evaluar al candidato. Además, conocer los requerimientos específicos del cargo le ayudará a no introducir sesgos en la entrevista.
2. *Prepare una serie de preguntas estructuradas para formularlas a todos los solicitantes del puesto.* Al contar con un grupo de preguntas previamente preparadas, se asegurará de obtener la información que necesita. Por otro lado, formular preguntas similares a todos los solicitantes le permitirá comparar mejor sus respuestas respecto de un parámetro común.
3. *Antes de reunirse con un candidato, analice su formulario de solicitud y su currículum.* Llevar a cabo lo anterior le ayudará a crearse una imagen completa del candidato en términos de cómo se describe en la solicitud o el currículum y de cuáles son los requerimientos del puesto. También comenzará a identificar áreas sobre las que quisiera abundar en la entrevista. Por ejemplo, tal vez le interese concentrarse en información que no es del todo clara en los documentos pero que resulta esencial para el puesto de trabajo.
4. *Comience la entrevista procurando que el candidato se relaje y adelantándole brevemente cuáles son los temas que abordarán.* Las entrevistas son estresantes para los candidatos a ocupar un empleo. Al iniciarlas con una conversación sobre algo intrascendente (el clima, por ejemplo), dará tiempo para que su interlocutor se adapte al tono de la entrevista. Si le ofrece una descripción previa de los temas que abordarán, también le permitirá irse preparando para responder a sus preguntas.
5. *Formule sus preguntas y escuche atentamente las respuestas del candidato.* A partir de las respuestas dadas, seleccione,

de acuerdo con el flujo natural de la entrevista, aquella información a la que quiera darle seguimiento. Enfóquese en las contestaciones que tengan relación con los datos que necesite para asegurarse de que el candidato cumple los requerimientos del puesto. Si todavía tiene dudas, haga preguntas de seguimiento para obtener más información.

6. *Concluya la entrevista explicándole al candidato que ocurrirá a continuación.* Los candidatos estarán ansiosos por conocer cuál es el estado de su decisión. Sea honesto con cada uno de ellos respecto de si habrá otras entrevistas con solicitantes al puesto y dígales cuáles son los pasos siguientes en el proceso de contratación. Si planea haber tomado su determinación en un plazo de dos semanas, hágase saber a sus entrevistados. Infórmeles también cómo les avisará su decisión.
7. *Evalúe por escrito al candidato cuando la entrevista todavía esté fresca en su memoria.* No espere hasta el final del día, después de entrevistar a varios candidatos, para hacer un análisis por escrito de cada uno de ellos. La memoria podría traicionarlo. Entre más pronto escriba su evaluación después de haber realizado una entrevista, mayores serán sus oportunidades de registrar con precisión lo ocurrido durante la misma.

Práctica de la habilidad

Revise y actualice su currículum. Luego, solicite a varios de sus amigos que lo critiquen; de ser posible, busque que lo hagan personas que ocupen cargos de nivel gerencial o que estén participando en programas de capacitación para esos cargos. Pídale que le expliquen sus comentarios y aplique a su currículum los cambios que considere podrían mejorarlo.

Ahora, haga un inventario de sus habilidades interpersonales y técnicas, así como de cualesquiera experiencias prácticas que no estén incluidas en su currículum. Plantee por escrito una serie de preguntas generales que le gustaría le fueran formuladas en una entrevista y que, desde su punto de vista, le darían la oportunidad de poner sobre la mesa las cualidades y atributos únicos que podría aportar al empleo.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

La creciente popularidad del llamado "arte corporal" está imponiendo desafíos tanto a los patrones como a los responsables de los departamentos de RH en todas las industrias y campos de acción.¹²² Según una encuesta realizada por Pew Research Center, 36 por ciento de las personas de 18 a 25 años y 40 por ciento de las de

26 a 40 tienen por lo menos un tatuaje. En esos mismos grupos de edad, 30 y 22 por ciento, respectivamente, tienen una perforación en algún lugar distinto de las orejas. La encuesta indica también que incluso en el grupo de edad de 40 a 60 años, más de 10 por ciento tiene tatuajes o perforaciones en diferentes lugares del cuerpo.

Formen equipos de 2 o 3 estudiantes. La tarea de su equipo consistirá en generar una política de código de vestimenta y arreglo personal que deje bien claro cuáles son sus límites por

cuanto se refiere al arte corporal. Pueden hacerlo en forma de lista. Prepárense para compartir su propuesta de política con el resto de la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Los estudios indican que los salarios que perciben las mujeres siguen siendo inferiores a los que perciben los hombres. A pesar de la promulgación de leyes y reglamentos que amparan la igualdad de oportunidades entre sexos, las mujeres ganan más o menos 82 por ciento de lo que obtienen los varones.¹²³ Investigue un poco sobre cómo diseñar un sistema de compensación que podría corregir este problema. Consigne sus hallazgos en forma de lista.
- Visite el sitio web de la Sociedad para la administración de recursos humanos (*Society for Human Resource Management*, www.shrm.org) y localice la sección de noticias. Elija uno de los artículos y léalo. (Nota: Algunos de los artículos serán exclusivos para miembros de la sociedad pero otros están disponibles para todo público.) Escriba un resumen de la información. Para finalizar su escrito, analice las implicaciones que tiene el tema en cuestión para los gerentes.
- Use Internet para investigar a cinco distintas empresas que le interesen. Revise cuáles son sus puntos de vista respecto del personal y su desarrollo profesional. Haga un reporte con la información recabada. Prepárese para presentar su trabajo ante el resto de la clase.
- Revise su currículo. Si no cuenta con uno todavía, investigue cuál es la información que debe incluir. Si ya tiene currículo, asegúrese de que incorpore los datos necesarios y de que describa de forma explícita sus habilidades y experiencia. Evite el uso de frases sin significado, como "orientado a resultados".
- Si tiene empleo, observe qué tipo de actividades relacionadas con la ARH realizan sus gerentes (como entrevistas, evaluación del desempeño, etc.). Pregúnteles qué tareas son útiles para obtener y conservar buenos empleados, y también cuáles son aquellas que no hacen aportaciones importantes a ese propósito. ¿Qué puede aprender de ello? Si todavía no está trabajando, entreviste a tres gerentes distintos en relación a qué actividades de ARH llevan a cabo, y cuáles consideran eficientes y cuáles no.
- Averigüe qué tipo de formación académica, habilidades, experiencia y demás requisitos son necesarios para triunfar en la carrera profesional que ha elegido. Detalle la información correspondiente en su propia Guía de desarrollo profesional.
- Lecturas sugeridas por los autores: D. Shilling, *2010 Complete Guide to Human Resources and the Law* (Wolters Kluwer, 2010); Brian E. Becker, Mark A. Huselid y Richard W. Beatty, *The Differentiated Workforce* (Harvard Business School Press, 2009); Thomas W. Malone, *The Future of Work* (Harvard Business School Press, 2004); Charles A. O'Reilly III y Jeffrey Pfeffer, *Hidden Value* (Harvard Business School Press, 2000); Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation* (Harvard Business School Press, 1998); Richard W. Judy y Carol D'Amico, *Workforce 2020* (Hudson Institute, 1997); y Robert Johansen y Rob Swigart, *Upsizing the Individual in the Downsized Organization* (Addison-Wesley, 1996).
- Elija uno de los cuatro temas contemporáneos que abordamos en la última sección del capítulo. Investigue un poco más sobre el mismo y redacte un ensayo al respecto. Enfóquese en hallar la información más actualizada y busque ejemplos de empresas que enfrenten problemas en la materia.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Pensamiento innovador



En reemplazo de la capacitación que solía ofrecer a los conductores de sus camiones, basada en libros y clases formales, hoy en día UPS prepara a los candidatos a participar en la rigurosa tarea de entregar eficientemente paquetes y documentos utilizando métodos de alta tecnología, incluyendo videojuegos, un simulador de "resbalones y caídas", y una trayectoria con obstáculos en torno de un poblado de prueba.

Fuente: Bloomberg/Getty Images

Es la compañía de envío de paquetes más grande el mundo y cuenta con una flotilla de camiones reconocible a primera vista.¹²⁴ Todos los días, United Parcel Service (UPS) transporta más de 15 millones de paquetes y documentos a lo largo y ancho de Estados Unidos, además de 220 países y otros territorios. La empresa genera sus ingresos a partir de la entrega eficiente de esos paquetes, y el enorme esfuerzo que eso requiere sólo es posible gracias a la colaboración de sus más de 102 000 conductores. UPS reconoce que su principal desafío en materia de RH radica en contratar y capacitar a más o menos 25 000 conductores más durante los próximos cinco años, a fin de reemplazar a los que están llegando a la edad de jubilación. Pero la compañía tiene un plan para lograrlo: una combinación de su modelo probado de negocio, el cual se basa en la uniformidad y la eficacia (por ejemplo, los conductores son entrenados para sostener siempre las llaves del camión en el dedo meñique con el propósito de no perder tiempo buscándolas en sus bolsillos) con un nuevo enfoque de capacitación.

UPS se dio cuenta de que su programa teórico de capacitación de conductores no estaba funcionando, ya que 30 por ciento de los candidatos no lograban aprobarlo. La empresa comprendió que los individuos entre 20 y 30 años (la mayor parte de sus reclutados para puestos de conductor) responderían mejor a la enseñanza apoyada en alta tecnología que a los libros y las clases formales. Por eso, hoy en día utiliza videojuegos, un "simulador de resbalones y caídas que combina pisos engrasados y zapatos con suelas de plástico", y una trayectoria con obstáculos en torno de un poblado de prueba.

En uno de los centros de capacitación de UPS, ubicado en las afueras de Washington, D.C., los candidatos a ocupar un puesto como conductores (cuyo salario anual promedio asciende a 74 000 dólares) dedican una semana a practicar y recibir entrenamiento. A lo largo de ese periodo, avanzan de una fase a otra del programa de práctica de la empresa conocido como "340 métodos", poniendo en acción un conjunto de técnicas desarrolladas por ingenieros industriales para "ahorrar segundos y mejorar la seguridad en cada tarea, desde levantar y cargar cajas, hasta seleccionar un paquete de los anaqueles colocados en el camión". Además, los candidatos utilizan un videojuego en el que actúan como conductores y deben identificar obstáculos. Después de participar en simulaciones computarizadas, pasan a conducir vehículos reales dentro de un poblado de prueba llamado "Clarksville", donde hay casas en miniatura y empresas ficticias. Su misión es "hacer cinco entregas de paquetes en 19 minutos". Por último, como una medida de seguridad y eficacia, los aprendices aprenden a caminar con cuidado sobre superficies congeladas con ayuda de un simulador de resbalones y caídas.

¿Cómo están funcionando los nuevos métodos de capacitación? Hasta el momento, bastante bien. De los 1 629 aprendices que han participado, "únicamente 10 por ciento han reprobado el programa, el cual tiene una duración total de seis semanas, incluyendo 30 días de conducción de una camioneta en el mundo real".

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ★

1. ¿Qué factores externos afectaban las prácticas de RH de UPS? ¿Qué hizo UPS para responder a esas tendencias?
2. ¿Por qué son tan importantes la eficiencia y la seguridad para UPS? ¿Qué papel juegan los ingenieros industriales de la compañía en los métodos de trabajo de los empleados?
3. ¿Qué cambios introdujo la empresa en su programa de capacitación de conductores? ¿Qué opina de dichos cambios?
4. ¿Qué ventajas y desventajas detecta en el nuevo modelo de capacitación para (a) los aprendices y (b) la compañía?

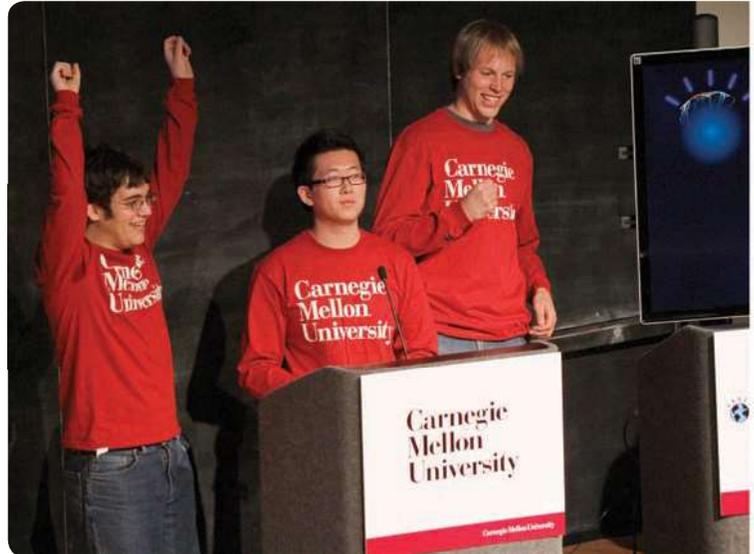
CASO DE APLICACIÓN 2 Detección de talento

Atraer y seleccionar el talento adecuado es fundamental para el éxito de cualquier empresa. En el caso de las compañías de tecnología, reviste todavía más importancia, ya que el conocimiento, las habilidades y capacidades de sus empleados determinan su eficiencia, su nivel de innovación y, en última instancia, sus logros financieros.¹²⁵ Así las cosas, ¿qué hacen empresas como Google y Facebook, e incluso IBM y Microsoft, para atraer el talento que necesitan? Como veremos, todas las organizaciones mencionadas utilizan métodos únicos.

Modis, un proveedor global de personal de TI especializado en reclutamiento, defiende una filosofía muy interesante respecto de cómo buscar el talento en áreas técnicas. En vista de que las empresas enfrentan cada vez mayor presión por hallar empleados calificados, la competencia por buscar al candidato "perfecto" se ha incrementado. De acuerdo con esta compañía, "la búsqueda de la perfección es como tratar de encontrar el 'garbanzo de a libra'". No obstante, es indispensable entender que, como el "garbanzo de a libra", hay veces en que el candidato "perfecto" sencillamente no existe o no está disponible. Eso no significa, por supuesto, que dejemos de buscar al mejor talento de que podamos echar mano. Pero, ¿qué hacen algunas de las empresas líderes de la industria tecnológica para detectar ese talento?

En el caso de empresas tecnológicas "maduras", como IBM, Microsoft y Hewlett-Packard (HP), el desafío puede ser particularmente arduo, ya que no cuentan con el atractivo de las iniciativas empresariales de nuevo cuño o de compañías de tecnología más jóvenes y sexis. En consecuencia, tienen que "echar mano de todos sus encantos". Tomemos como ejemplo a IBM. Después de que su computadora Watson derrotara en un encuentro televisivo a dos antiguos ganadores del programa *Jeopardy*, la empresa la llevó hasta la universidad Carnegie Mellon (una importante institución de enseñanza), cuyos alumnos tuvieron oportunidad de retarla a un duelo de conocimientos. El propósito de IBM era seducir a algunos de aquellos estudiantes para que consideraran la posibilidad de desarrollar una carrera profesional en la compañía. HP está utilizando un método en el que combina la informalidad de una reunión para comer pizza con una especie de conferencia tecnológica; los encuentros se llevan a cabo en distintas escuelas y la intención es atraer a los estudiantes más jóvenes, antes de que "otras compañías e iniciativas empresariales del sector se apoderen de ellos". Microsoft, que alguna vez fuera una de esas iniciativas, ha enviado a sus empleados de regreso a las universidades de donde egresaron con la finalidad de que expliquen al alumnado por qué la empresa es un estupendo lugar para desarrollar sus talentos. Además, patrocina noches de juego, fiestas de estudio previas a los exámenes finales, sesiones de desarrollo de apps y otros eventos, todo con el objetivo de atraer a los estudiantes.

Para compañías como Facebook y Google, la búsqueda de talento tampoco es sencilla, ya que existe una demanda creciente y una oferta limitada de empleados potenciales. En consecuencia, incluso estas empresas han tenido que hacer derroche de creatividad en la detección de talento. Google, por ejemplo, se percató de que había estado limitándose al hacer demasiado hincapié (como cabría esperar) en el nivel educativo y en las calificaciones de los candidatos, ya que creía que de esa manera podría descubrir a aquellos con los niveles más altos de CI. Pero los "genios" no siempre son lo suficientemente eficaces en el desempeño laboral. Por lo tanto, la empresa comenzó a "ampliar sus horizontes". En vez de revisar los currículos "de forma tradicional, de arriba hacia abajo", sus especialistas se concentraron en tratar de hallar "algún atributo raro, singular, que evidenciara la inteligencia" del candidato. Por su parte, Facebook consideró que los canales tradicionales de contratación ya no resultaban suficientes para abastecerse con la rapidez que requería. Entonces, utilizó su plataforma *online* para proponer acertijos y retos de programación a los usuarios con la idea de atraer y detectar talento. Fue un mecanismo sencillo, rápido y barato, que le permitió entrar en contacto con candidatos potenciales. Más allá del uso



En su intento por atraer candidatos calificados con habilidades y conocimientos técnicos, e interesarlos en desarrollarse profesionalmente en IBM, esta madura empresa del sector tecnológico llevó su computadora Watson (la cual derrotó a dos campeones del programa televisivo *Jeopardy*) al campus de la Carnegie Mellon University, en donde los estudiantes tuvieron la oportunidad de desafiarla en un simposio dedicado al análisis de su tecnología.

Fuente: Associated Press

de estos singulares métodos, lo cierto es que estas nuevas empresas de tecnología (y muchas otras del mismo tipo) cuentan con un atractivo intrínseco, toda vez que están de moda y la gente las conoce. Además, por lo general, en ellas no existe una burocracia arraigada ni demasiadas restricciones culturales. Si un empleado quiere presentarse al trabajo vestido con pantaloncillos cortos, camiseta y sandalias, puede hacerlo. De hecho, lo que atrae a muchos empleados talentosos a estas compañías es la posibilidad de establecer sus propios horarios, llevar a sus mascotas a la oficina, tener acceso gratuito a comida y bebida, y muchos otros beneficios por el estilo.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué le sugiere este caso respecto de la oferta y la demanda de empleados, y cuáles son sus implicaciones para las empresas?
2. ¿Cuál es el significado de la frase "garbanzo de a libra" en relación con la detección de talento? ¿Esta realidad es válida también en las empresas que no participan en la industria tecnológica? Analice este tema.
3. ¿Considera que todas las compañías de tecnología "maduras" enfrentan mayor dificultad para atraer talento? Analice este tema.
4. ¿Qué opina de los métodos que han utilizado Google y Facebook para atraer talento? Explique su punto de vista.
5. Póngase creativo. Imagine que está a cargo del departamento de RH de una empresa tecnológica de nuevo cuño. ¿Qué sugerencias haría para "detectar talento"?