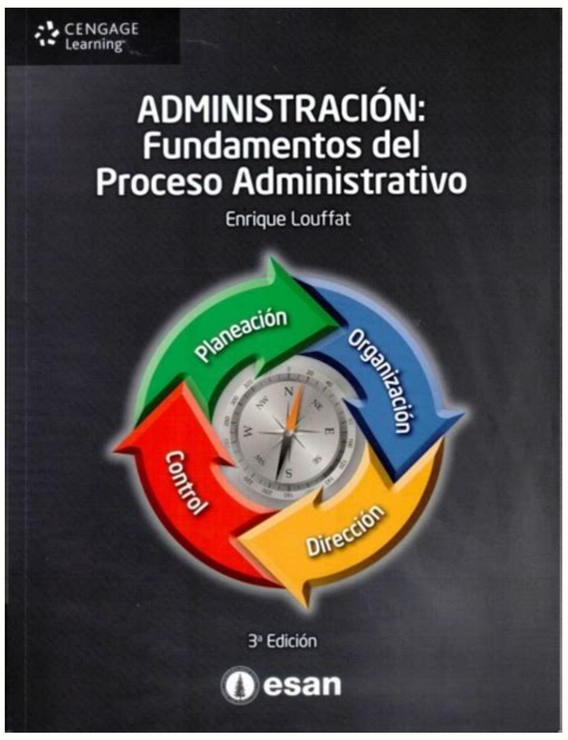
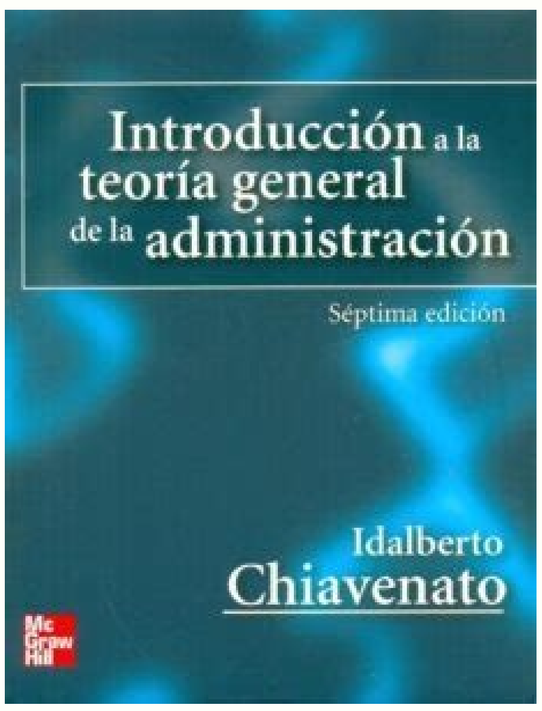
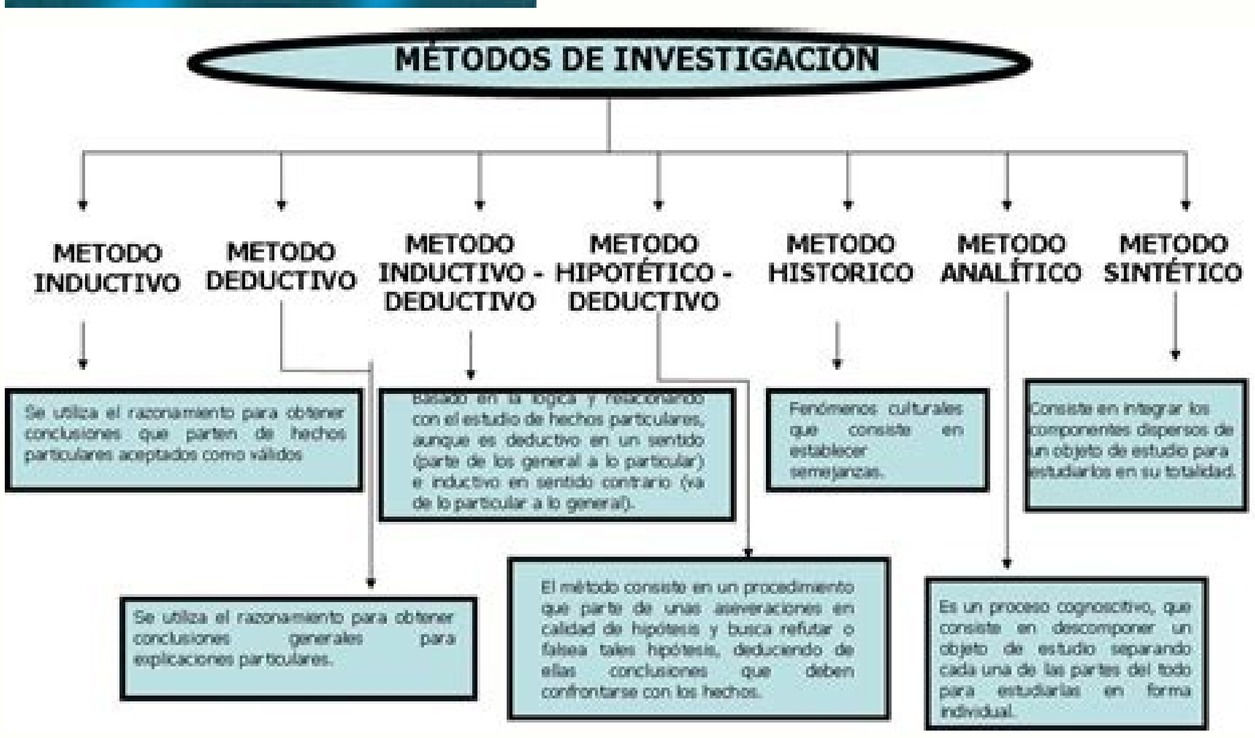
Administracion de recursos humanos libro pdf gratis pdf gratis online para

I'm not robot!

11378018.45 80528489857 3922626312 16456320110 1669849431 75219331457 11992696.769231 10280681.666667 162469678986 205674476210 74443348.074074 13626895.897436 36791146.25 12317188.842697 25725970.666667 5660463.4418605 24650368.87234 85330454790







Te presentamos nuestra colección de libros de administración agropecuaria en formato PDF. Si te atraen las actividades agrícolas, pecuarias, ganaderas y medio ambientales, pero además te interesa llevar adelante proyectos de gestión en estas áreas, estos títulos te caerán como anillo al dedo. Hemos creado una selección de libros de administración agropecuaria, pensando en todos los lectores, estudiantes e investigadores de nuestra comunidad. Entendemos que puede ser un ámbito del conocimiento de gran interés para un número importante de personas que visitan nuestra página web. La administración agropecuaria es una carrera universitaria interdisciplinaria que se ocupa de gestionar y planificar proyectos en los sectores pecuario, agrícola, ganadero, forestal y ambiental. Se vincula directamente con el control y organización de producción de los recursos naturales de un territorio. Mientras se aplican estrategias económicas pertinentes, se procura el bienestar económico y social de las comunidades rurales. Los profesionales de la administración agropecuaria trabajan directamente en el campo, en donde se encargan de la supervisión el manejo de los bienes y servicios, así como las finanzas. Esta profesión se vuelve indispensable en países exportadores y productores de artículos de origen animal y vegetal. Por eso, es importante contar con expertos en esta área, para quienes será un desafío velar por el bienestar social y económico de las comunidades, así como la conservación del entorno natural. Un profesional de administración agropecuaria puede idear y llevar adelante proyectos de gran envergadura que mejoren las condiciones de vida de la comunidad. Trabaja en el sector público y privado, pudiendo fungir como asesor, consultor o director. En este sentido, se encontrará capacitado para ejercer una carrera de alta empleabilidad en el futuro, ya que los avances tecnológicos en esta materia han sido clave para la protección de los recursos naturales. Echa un vistazo a nuestra colección de más de 20 libros de administración agropecuaria en formato PDF y descubre todas las posibilidades de esta área de estudio. Aquí te presentamos nuestra selección completa de libros de Administración Agropecuaria: Y bien, esta fue nuestra colección de libros de Administración Agropecuaria en formato PDF. Esperamos que te haya gustado y encuentres tu próximo libro! Si te fue útil este listado no olvides compartirlo en tus principales redes sociales. Recuerda que «Compartir es Construir». ¿Quieres más libros de Negocios e Inversiones en formato PDF? Publicación Anterior Publicación Siguiente La auditoria interna es una profesión cuya actividad involucra el coadyuvar con la entidad, con su gobierno corporativo y con la administración en el logro de sus objetivos. y para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar tos procesos de negocio, así como con las actividades y los procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización. Todo esto deriva en la recomendación de soluciones. Es una función practicada por auditores internos profesionales con profundo conocimiento en cultura empresarial, sistemas y proceso y cuyo propósito es proveer tanto segundad de que los controles internos instaurados son adecuados para mitigar los riesgos como que los procesos de administración de riesgos de control y de gobierno operan eficientemente con vistas a alcanzar el logro de las metas y objetivos de la organización a través de entregar auditoria interna a la alta administración resultados cualitativos, cuantitativos, independientes, confiables. oportunos y objetivos. El alcance de trabajo de la función de auditoria interna en una organización es amplio e involucra aspectos tales como revisar y evaluar el proceso de administración de riesgos, la eficacia de las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y operacional en determinar e investigar fraudes, las medidas de protección de activos, el cumplimiento con leyes y regulaciones y asegurar el apego a las políticas y los procedimientos instaurados en la organización. Sin que to anterior represente que los auditores internos sean responsables por la ejecución de las actividades realizadas por las unidades administrativas a las que intervienen, si está en sus funciones proponer lo conducente a ta administración y al consejo de administración (o su equivalente) para el mejor desempeño de sus responsabilidades. De acuerdo con este contexto, el lector encontrará a lo largo del libro una amplia referencia base para el conocimiento y la comprensión de la función de auditoria interna, la normatividad que la regula, su estructura y administración, su participación en el comité de auditoria. la metodología recomendada para su ejercicio. el informe resultante de todo trabajo de auditoria interna. y una propuesta para realizar servicios de aseguramiento de la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional, para concluir con las perspectivas que se avizoran en el horizonte de la auditoria interna. TABLA DE CONTENIDO CAPITULO 1: LA FUNCIÓN DE AUDITORIA INTERNA 1.1 Antecedentes y evolución 1.2 Naturaleza de la auditoria interna 1.3 Coordinación entre auditoria interna y auditoria externa 1.4 Coordinación con otros auditores internos 1.5 Organizaciones de auditores internos 1.6 La auditoria interna en el sector publico 1.7 Programas de certificación CAPITULO 2: NORMATIVIDAD DE LA AUDITORÍA INTERNA 2.1 Introducción 2.2 Definición de auditoria interna 2.3 Código de ética (Code of Ethics) 2.4 Normas internacionales para la práctica profesional de la auditoria interna (intemationaf Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) 2.5 Documentos de posicionamiento (Position Papers) 2.6 Guías de apoyo para la práctica de la auditoria interna (Practice Advisories) 2.7 Guías para la práctica de la auditoria interna CAPITULO 3: ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORIA INTERNA 3.1 Ubicación de la función de auditoria interna 3.2 Factores que influyen en la estructura y dimensión de la función de auditoria interna 3.3 Administración de la función de auditoria interna 3.4 Recursos humanos 3.5 Evaluación 3.6 El archivo de auditoria interna CAPITULO 4: COMITÉ DE AUDITORIA 4.1 Antecedentes 4.2 El Comité de Auditoria 4.3 Estructura del comité de auditoria 4.4 El comité de auditoria en operación 4.5 El comité de auditoria y el código de mejores prácticas corporativas 4.6 Situación actual de los comités de auditoria CAPITULO 5: METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA INTERNA 5.1 Planeación del trabajo 5.2 Levantamiento de información 5.3 Documentación de auditoria 5.4 Aplicación de pruebas de auditoria para examinar la información 5.5 Evaluación de la información 5.6 Control de hallazgos y observadores de auditoria 5.7 Comunicación de resultados 5.8 Monitoreo y seguimiento CAPITULO 6: EL INFORME de AUDITORIA INTERNA 6.1 Estructura del informe 6.2 Redacción CAPITULO 7 :SERVICIOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y OPERACIONAL 7.1 Ciclos de información 7.2 El sistema de contabilidad 7.3 Objetivos de la información contable/financiera y ejemplos de información operacional 7.4 Servidos de aseguramiento de la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional CAPITULO 8: TENDENCIAS DE LA AUDITORIA INTERNA 8.1 Estado de la auditoria interna a 2011 8.2 Tendencias de la auditoria interna Bibliografía Leer el Libro ‘Auditoria Interna, Juan Roman Santillana, (3ra Edición)’ A continuación puedes leer el libro online y/o descargarlo completamente gratis. ¡Y AHORA TE TOCA COMPARTIR A TI! Por favor ayúdanos compartiendo esta publicación en facebook, twitter y/o Google+, para que así pueda llegar a más personas… Y por supuesto no olvides compartir tu opinión sobre esta publicación en la sección para comentarios. Publicación Anterior Publicación Siguiente Adlninistración de recursos hUll1anos Enfoque latinoamericano Gary Dessler Ricardo Varela CAPíTULO LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD • • • • • ¿Qué es la administración de recursos humanos? El entorno y las responsabilidades cambiantes en la administración de RH El papel cambiante de la administración de los recursos humanos El papel estratégico de la administración de recursos humanos El gerente de recursos humanos en la actualidad • El plan de este libro Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de: • Responder a la pregunta "¿qué es la administración de recursos humanos?" • Analizar los componentes del contexto cambiante en la administración de recursos humanos. • Describir la naturaleza de la planeación estratégica. • Citar ejemplos de la función de los recursos humanos como elemento de la planeación estratégica .. INTRODUCCiÓN Hace varios años, el hotel Portman de Shangai era bueno, aunque no excelente. Las puntuaciones respecto de la satisfacción de los empleados y de los huéspedes promediaban entre 70% y 80%. Sus finanzas también eran aceptables.1 Recientemente la empresa Ritz-Carlton adquirió el hotel y, con su nuevo gerente general, Mark DeCocinis, se dispuso a convertir al Portman en un negocio de primer nivel. La estrategia para lograrlo consistía en mejorar drásticamente . el servicio al cliente. DeCocinis sabía que los empleados del hotel resultaban fundamentales en un esfuerzo de este tipo: "Somos una empresa de servicios, y los servicios surgen únicamente de las personas". Entonces, la pregunta era "¿qué podrían hacer él y sus gerentes para fomentar una actitud de servicio entre sus empleados?" 2 La administración de recursos humanos ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACiÓN DE RECURSOS HUMANOS? La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente: Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado) Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto Seleccionar a los candidatos para cada puesto Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores Evaluar el desempeño Administrar los sueldos y los salarios (remunerar) Proporcionar incentivos y prestaciones Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar) Capacitar y desarrollar a los empleados actuales Fomentar el compromiso de los colaboradores y lo que un gerente debería saber acerca de: La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo Las quejas y las relaciones laborales ¿Por qué la administración de RH es importante para todos los gerentes? ¿Por qué estos conceptos y técnicas son trascendentes? Quizá la respuesta más sencilla sea mencionar algunos de los errores personales que uno no quisiera cometer en su labor como administrador. Por ejemplo, usted no desea: Que sus empleados no se desempeñen a su mayor capacidad Contratar a la persona equivocada para el puesto Experimentar una alta rotación de personal Encontrar empleados que no den lo mejor de sí Que su empresa sea demandada por trato discriminatorio Que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento Cometer cualquier práctica laboral injusta ¿Por qué se debe estudiar este libro? El estudio cuidadoso de este libro le ayudará a evitar errores como ésos y, lo más importante, le servirá para obtener buenos resultados trabajando con la gente. Recuerde que usted, como gerente, podría hacer todo acertadamente: elaborar planes excelentes, desarrollar organigramas claros, establecer líneas de ensamble modernas y utilizar avanzados controles contables y, sin embargo, fracasar al contratar al personal equivocado o al ser incapaz de motivar a sus subalternos. CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad 3 Por otro lado, muchos administradores - desde presidentes, generales del ejército y gobernadores, hasta supervisores - han logrado éxito incluso con planes, organizaciones o controles deficientes. Triunfaron porque tuvieron la habilidad para contratar a los individuos adecuados para los puestos correctos, y porque supieron motivar, evaluar y desarrollar a esas personas. A medida que lea este libro, recuerde que la meta principal de la administración es obtener buenos resultados y que, como gerente, tendrá que alcanzarlos a través de su personal. Se trata de una situación que no ha cambiado desde los albores de la administración. El presidente de una empresa lo resumió de la siguiente manera: Durante muchos años se ha dicho que el capital de una industria en desarrollo es el cuello de botella. Creo que esto ya no es así. Pienso que la fuerza laboral y la falta de capacidad de una empresa para reclutar y conservar una fuerza laboral eficaz es lo que constituye el cuello de botella de la producción. No conozco ningún proyecto importante, respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya detenido por falta de dinero. En cambio, sí sé del caso de industrias cuyo crecimiento se ha entorpecido o detenido, en parte, porque fueron incapaces de mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta; creo que esto será aún más válido en el futuro. 2 Aspectos del personal de línea y del personal de staff en la ARH En cierto sentido, todos los gerentes son administradores de recursos humanos, ya que participan en actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar. Sin embargo, la mayoría de las empresas también cuentan con departamentos específicos de recursos humanos con sus propios gerentes. ¿De qué manera las responsabilidades de este gerente y de su personal se relacionan con

las responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea? Respondamos esta pregunta a partir de una breve definición de la autoridad de línea en comparación con la autoridad del staff. Autoridad de línea versus autoridad de staff La autoridad es el derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. En la administración, por lo general, se distingue a la autoridad de línea y a la autoridad del staff. Los gerentes de línea están autorizados a dar órdenes; en tanto que los gerentes del staff están autorizados para ayudar y asesorar a los gerentes de línea, de manera que éstos logren sus metas. En su uso popular, los gerentes asocian a los gerentes de línea con funciones vitales (como la producción o las ventas) que la empresa requiere para existir. Los gerentes de staff dirigen departamentos que brindan apoyo o asesoría, tales como compras, administración de recursos humanos y control de calidad. Esta diferencia tiene sentido siempre y cuando el departamento de "staff" conceda, de hecho, asesoría. No obstante, estrictamente hablando, no es el nombre del departamento del que está a cargo un gerente lo que determina si su cargo es de línea o de staff, sino la naturaleza de la autoridad del gerente. El gerente de línea puede emitir órdenes; y el gerente de personal, asesorar. Los gerentes de recursos humanos son gerentes de staff, pues ayudan y asesoran a los gerentes de línea en áreas como reclutamiento, contratación y remuneración. Sin embargo, los gerentes de línea también tienen obligaciones de recursos humanos. 4 La administración de recursos humanos De la línea al staff A lo largo de su carrera, los gerentes tal vez pasen de un puesto de línea a un puesto de staff (y viceversa). Por ejemplo, los gerentes de línea en áreas como ventas y producción bien podrían pasar un tiempo como gerentes de staff en recursos humanos (ésta es una buena razón por la cual los gerentes de línea deberían conocer algo acerca de RH). Una encuesta reciente del Center for Effective Organizations, University of Southern California, demostró que aproximadamente una cuarta parte de las grandes empresas estadounidenses designaban a gerentes sin experiencia en RH como sus más altos ejecutivos de administración de recursos humanos. Estos líderes poseen una mayor capacidad para integrar los esfuerzos de RH de la compañía con el resto del negocio. 3 Cooperación entre la gerencia de línea y la gerencia de RH Los gerentes de línea y los gerentes de recursos humanos comparten la responsabilidad de la mayoría de las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, una encuesta reveló que en aproximadamente dos terceras partes de las empresas, los gerentes de recursos humanos y de línea tienen la responsabilidad de capacitar a los empleados.4 (Así, el supervisor podría determinar la capacitación que necesita el nuevo empleado, RH diseñaría la capacitación, y el supervisor se aseguraría después de que ésta logre el efecto deseado). Responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea Para hacer su trabajo, casi todos los supervisores dedican gran parte de su tiempo a tareas de RH. De hecho, el manejo directo de personas siempre ha formado una parte integral de las responsabilidades de los gerentes de línea, desde el presidente hasta el supervisor de primera línea. Por ejemplo, una empresa describe las obligaciones de sus supervisores de línea, para una administración eficiente de recursos humanos, con los siguientes titulares generales: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Colocar a la persona adecuada en el puesto correcto Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción) Capacitar a los empleados para desempeñar puestos nuevos para ellos Mejorar el desempeño laboral de cada individuo Lograr una cooperación creativa y fomentar relaciones laborales adecuadas Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa Controlar los costos laborales Desarrollar las capacidades de cada persona Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento Proteger la salud y la situación física de los empleados En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden cumplir sin ayuda con todas estas responsabilidades relacionadas con el personal. Sin embargo, a medida que crece la organización, necesitan apoyo, conocimientos especializados y asesoría de un staff de recursos humanos independiente. FIGURA 1.1 Organigrama de RH de una empresa grande Fuente: www.hr.wayne.edu/pegasus/hr.pdf/orgchartchart.pdf, consultado el 6 de mayo de 2007. 6 La administración de recursos humanos Organización de las responsabilidades de RH del departamento de recursos humanos El departamento de recursos humanos brinda esta ayuda especializada. El organigrama de la figura 1.1 muestra los puestos de administración de recursos humanos que se pueden encontrar en una empresa grande, como un gerente de remuneración y prestaciones, un supervisor de personal y reclutamiento, un especialista en capacitación y un ejecutivo de relaciones con los empleados. Algunas de sus responsabilidades laborales son: Reclutadores: Mantienen contacto con la comunidad y a veces viajan constantemente para buscar aspirantes calificados para los puestos. Coordinadores de igualdad de oportunidades en el empleo (IOE): Investigan y resuelven quejas relacionadas con la IOE, examinan las prácticas de la organización en busca de posibles transgresiones, a la vez que recopilan y presentan informes de IOE. Analistas de puestos: Reúnen y examinan información sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto, con la finalidad de elaborar su descripción. Gerentes de remuneración: Desarrollan planes de pago y manejan el programa de prestaciones de los trabajadores. Especialistas en capacitación: Planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación. Especialistas en relaciones laborales: Asesoran a la administración sobre todos los aspectos de las relaciones entre el sindicato y la gerencia. La nueva organización de recursos humanos Los empleadores comienzan a reorganizar las funciones de administración de recursos humanos de formas más innovadoras. Por ejemplo, Randy MacDonald, vicepresidente de recursos humanos de IBM, afirma que el organigrama típico de administración de recursos humanos separa de manera indebida las funciones de RH en "silos" como reclutamiento, capacitación y relaciones con los trabajadores. … MacDonald reorganizó la función de recursos humanos de IBM, y segmentó a sus 330,000 empleados en tres conjuntos de "clientes": ejecutivos y técnicos, gerentes, y trabajadores de la base. … EL ENTORNO Y LAS RESPONSABILIDADES CAMBIANTES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RH … En los albores del siglo xx, el departamento de "personal" tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigía el departamento de nóminas y administraba los planes de prestaciones. … Globalización La globalización se refiere a la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufactura hacia mercados extranjeros nuevos. … Avances tecnológicos La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa. Por ejemplo, Zara, el vendedor minorista español, … La naturaleza del trabajo La tecnología también está modificando la naturaleza del trabajo. … Empleos en los servicios … Subcontratación … [illegible] proceso de selección, y hace otras tareas como determinar las causas por las cuales los empleados se separan de la organización una vez que son contratados. Los gerentes de recursos humanos fueron capaces de presentar un caso de negocios persuasivo para demostrar los beneficios del nuevo sistema. Así, al trabaj ar como socio en el diseño de la estrategia y en el proceso de implementación de Albertson's, el equipo de RH contribuyó de manera significativa al logro de sus metas estratégicas.27 Dos desafíos de los recursos humanos estratégicos Hay dos cuestiones que caracterizan los desafíos estratégicos que enfrentan actualmente los gerentes de recursos humanos. Una de ellas (como ocurrió en Albertson's) es el hecho de que la mayoría de las estrategias de las organizaciones destacan la mejoría en el desempeño, y esto significa que las prioridades en la administración de recursos humanos se concentren cada vez más en incrementar la competitividad, reducir los costos y mejorar el desempeño de los trabajadores. En segundo lugar (y debido a su creciente papel en la mejoría del desempeño), los gerentes de recursos humanos también deben participar más en la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. Tradicionalmente, el presidente y su equipo decidían si ingresarían a nuevos mercados, si abandonarían líneas de productos o si se embarcarían en un plan de reducción de costos por cinco años. Luego, el presidente confiaba hasta cierto grado a sus gerentes de recursos humanos las implicaciones en cuanto a personal de dicho plan (despedir o contratar nuevos trabajadores, asignar a agencias externas lo relativo a los despedidos, etcétera). 14 La administración de reCllrsos humanos Hoy eso no resulta suficiente. Para formular su estrategia, la alta gerencia de empresas como Albertson 's necesita de la participación de los gerentes encargados de contratar, capacitar y remunerar a los empleados de la organización. Por consiguiente, la gerencia de recursos humanos deben entender la planeación estratégica. Fundamentos de la planeación estratégica Los gerentes intervienen en tres niveles de planeación estratégica (véase la figura 1.3).28 Estrategia corporativa En el nivel más alto, de manera general, muchas empresas consisten en varios negocios. Por ejemplo, PepsiCo incluye a Frito-Lay North America, PepsiCo Beverages North America, PepsiCo International y Quaker Oats North America. Por lo tanto, PepsiCo necesita una estrategia a nivel corporativo. La estrategia a nivel corporativo identifica el portafolios de negocios que, en total, abarca esa compañía, así como las formas en que éstos se relacionan entre sí. Por ejemplo, una estrategia de diversificación implica que la empresa se expande al agregar nuevas líneas de productos; una estrategia de integración vertical significa que la empresa se expande, quizá, produciendo sus propias materias primas o vendiendo sus mercancías de forma directa. Otras posibilidades de estrategia corporativa son la consolidación, es decir, la reducción del tamaño de la organización; y la expansión geográfica, por ejemplo, llevar el negocio al mercado extranjero. Estrategia competitiva En el siguiente nivel inferior, cada uno de esos negocios (como Pizza Hut) necesita una estrategia competitiva a nivel de la empresa. Una estrategia competitiva identifica la forma de construir y fortalecer la posición competitiva de la organización a largo plazo en el mercado. Por ejemplo, identifica cómo Pizza Hut competirá con Papa John 's, o cómo Wal-Mart competirá con Target. Las empresas tratan de lograr una ventaja competitiva en cada negocio en que incursionan. Una ventaja competitiva se define como FIGURA 1.3 Relaciones entre estrategias en empresas con diversos negocios " " ~l' ; ~str,ateg iá , corporativa , I I Negocio 1 Estrategia Negocio 2 Estrategia I Estrategias funcionales Fuente: Gary Dessler, Ph .D. Negocio 3 Estrategia I Estrategias funcionales Estrategias funcionales CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad 15 todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado.29 Los gerentes utilizan varias estrategias competitivas genéricas para lograr un a ventaj a competitiva. Una de ellas, el liderazgo en costos, significa que la empresa busca convertirse en el líder de los costos bajos en algún sector de la economía. Wal-Mart es el ejemplo clásico de un líder en costos, ya que mantiene su ventaja competitiva en parte gracias a su sistema de distribución con base en satélites. En una estrategia competitiva de diferenciación, la empresa trata de ser única en su sector en dimensiones que son muy valoradas por los compradores.30 Así, Volvo destaca la seguridad de sus automóviles y Papa John 's Pizza hace hincapié en ingredientes frescos. Al igual que Mercedes Benz, generalmente las compañías pueden cobrar un precio más alto si logran demostrar que sus productos son muy diferentes de los de sus competidores. Incluso otras empresas deciden competir como foealizadores, y se dirigen a un nicho de mercado (como Ferrari) y compiten ofreciendo un producto o servicio que los clientes no pueden obtener de otra manera. Estrategia funcional Por último, cada negocio individual se compone de departamentos como manufactura, ventas y administración de recursos humanos. Las estrategias funcionales identifican las líneas de acción básicas, que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio cumpla con sus metas competitivas. Las estrategias funcionale s de la empresa deberían ser coherentes con sus estrategias de negocios y competitiva. Un ejemplo es el equipo de administración de recursos humanos de Albertson's, el cual utiliza la tecnología para apoyar su estrategia competitiva de costos bajos. RH Y ventaja competitiva Para competir de manera efectiva, una organización debe contar con una o más ventajas competitivas: "los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado". En la actualidad, la mayoría de las empresas (como Ford y Toyota) tienen acceso a las mismas tecnologías, por lo que este recurso pocas veces es suficiente para que un negocio destaque. Por lo general, los empleados y el sistema administrativo son los que marcan la diferencia. Al igual que en el hotel Portman de Shangai, ahora las compañías confían en sus políticas y prácticas de administración de recursos humanos para contar con empleados altamente comprometidos y orientados hacia el servicio que necesitan. Administración estratégica de recursos humanos Puesto que en la actualidad la administración de recursos humanos desempeña un rol más importante en la planeación y en el logro del éxito de una organización que en el pasado, la alta gerencia espera que sus administradores de recursos humanos apliquen sus conocimientos especiales, y que sean socios estratégicos en e l desarrollo y la implementación de su plan estratégico. La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar sistemas de RH, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades 16 La administración de recursos humanos y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas. 3I El concepto estrategias de RH se refiere a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas. Así, las metas estratégicas de Albertson's incluyen la reducción de costos y el enfoque en los clientes, así como el uso de un sistema especial basado en Internet, para contratar de manera eficiente empleados enfocados en los clientes. En la figura 1.4 se resume la relación entre la estrategia de RH, y los planes y los resultados estratégicos de la empresa. El gerente de recursos humanos participa tanto en la formulación como en la ejecución del plan estratégico de la compañía. Papel de RH en la formulación de la estrategia La formulación de un plan estratégico implica identificar, analizar y equilibrar las oportunidades y amenazas externas de la organización con sus fortalezas y debilidades internas. Los planes estratégicos resultantes deberían aprovechar las fortalezas y las oportunidades de la empresa y, al mismo tiempo, reducir o eliminar sus amenazas y debilidades. El equipo de recursos humanos puede jugar varios papeles en este caso. Por ejemplo, se encuentra en una excelente situación para brindar inteligencia competitiva, como detalles referentes a los planes de incentivos de los competidores, e información acerca FIGURA 1.4 Vinculación de las estrategias corporativas y de RH Entorno competitivo de la empresa Tendencias económicas, políticas, demográficas, competitivas y tecnológicas + Situación estratégica de la empresa t Plan estratégico de la compañía Por ejemplo, • ¿Deberíamos expandirnos geográficamente? • ¿Reducir costos? • ¿Diversificarnos? Fortalezas y debilidades internas de la empresa Estrategias de RH (y otras de tipo funcional) de la organización Desempeño organizacional Fuente: © 2008 Gary Dessler, Ph.D. ¿Cuáles son los principales cursos de acción que seguirá AH para asegurarse de que los sistemas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración formen empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para ejecutar sus planes estratégicos? CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad 17 de legislaciones futuras, como las leyes laborales. Además, está capacitado para brindar asesoría sobre las fortalezas y debilidades humanas internas de la organización. Por ejemplo, durante el proceso de la automatización de sus fábricas, John Deere, el productor de equipo para granjas, desarrolló una fuerza laboral excepcionalmente talentosa en la automatización de sus plantas, lo cual le permitió establecer una división de nuevas tecnologías para ofrecer servicios de automatización a otras empresas. La función de RH en la aplicación de la estrategia Como ocurrió en Albertson 's, los gerentes de recursos humanos también ayudan a aplicar las estrategias de su compañía. Un ejemplo de esto es un estudio que reveló que cuando las empresas que se fusionan o que se adquieren cuentan con equipos de recursos humanos que participan en tales procesos de implementación (por ejemplo, brindando asesoría acerca de las actitudes de los empleados, así como ayudando a planear ya dirigir la integración de los planes de remuneración y prestaciones), sus posibilidades de éxito son mayores. 32 Para ilustrar el papel estratégico de la administración de recursos humanos, iniciaremos cada capítulo con una situación donde se describirá un desafío estratégico de una empresa y, luego, en una sección breve llamada "Estrategia y RH" , se explicará la forma en que se utilizó la administración de recursos humanos para resolverlo. Estrategia y RH Por ejemplo, para mejorar el servicio al cliente del hotel Portman de Shangai, el nuevo gerente general Mark DeCocinis introdujo el sistema de administración de recursos humanos de la compañía Ritz-Carlton, pues sentía que sus prácticas producirían las conductas de servicio de alta calidad que requería el Portman de Shangai. Por ejemplo, DeCocinis y sus gerentes entrevistaron personalmente a cada candidato a un puesto de trabajo, indagando con profundidad sus valores para seleccionar únicamente a aquellos que mostraban respeto e interés por los demás: " nuestra selección se enfoca en el talento y en los valores personales, ya que son cuestiones que muchas veces no se pueden enseñar [...] se trata del respeto y del interés por los demás". Sus esfuerzos rindieron frutos. En los últimos años, el hotel Portman Ritz-Carlton fue designado "el mejor empleador de Asia", "el mejor hotel de negocios en Asia" y "el mejor hotel de negocios en China". Las utilidades se incrementaron. Una administración de recursos humanos eficaz ayudó a convertir al Portman Ritz-Carlton en un hotel de excelencia. Sistema de trabajo de alto desempeño Como parte de sus responsabilidades estratégicas, los administradores de recursos humanos de la actualidad suelen concentrarse en crear lo que denominan sistemas de trabajo de alto desempeño. Un sistema de trabajo de alto desempeño es un conjunto integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos que, de manera conjunta, fomentan empleados con un mejor desempeño. En este caso, el objetivo principal consiste en establecer sistemas de recursos humanos (para reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración, por ejemplo), de manera que la empresa genere un mayor número de aspirantes a los puestos, elija a los candidatos eficazmente, brinde más y mejor capacitación, vincule el salario con el desempeño de manera más realista, y ofrezca un ambiente laboral con 18 La administración de recursos humanos mayor seguridad. De esta manera, el equipo de recursos humanos es capaz de hacer una contribución medible para la empresa. Ejemplo Otro estudio se enfocó en 17 plantas de manufactura, algunas de las cuales utilizaban sistemas de trabajo de alto desempeño. Aquellas que contaban con "las mejores" prácticas de RH tambi én mostraron el mejor desempeño en términos de mayores utilidades, menores costos de operación y menor rotación de personal. En cuanto a prácticas específicas de recursos humanos, las plantas con un alto desempeño pagaban más (un salario promedio de $16 dólares por hora, comparado con los $13 en todas las demás plantas estudiadas), capacitaban más (83% ofrecía más de 20 horas de capacitación al año, contra 32 % en todas las demás plantas) , usaban sistemas de reclutamiento y contratación avanzados (por ejemplo, pruebas y entrevistas validadas), manejaban más equipos de trabajo autoadministrados,33 y realizaban evaluaciones del desempeño habituales con un porcentaje mayor en sus empleados. 34 Medición del desempeño de RH En el entorno actual, que se centra crecientemente en el desempeño, los empleadores esperan que sus equipos de administración de recursos humanos brinden evidencias medibles de su eficiencia. Por ejemplo, "¿cuánto servirá el nuevo programa de pruebas para disminuir la rotación de empleados? " "¿Cuánto aumentaría un nuevo programa de capacitación la productividad de los trabajadores? " Y" ¿qué tan productivo es nuestro equipo de recursos humanos, en términos de la proporción de personal de RH por empleado a diferencia de los competidores?" Randall MacDonald de IBM solicitó a su organización $100 millones de dólares para reorganizar sus operaciones de RH , y dio una gran importancia a las evaluaciones de recursos humanos al solicitar los fondos. Le dijo a la alta gerencia: "Les vaya entregar talento hábil, pertinente y que esté listo para ser aprovechado. Seré capaz de medir las habilidades, decirles con qué habilidades contamos, con cuáles [habilidades] no contamos [así como de] mostrarles después la manera de cubrir las áreas de oportunidad para mejorar nuestra capacitación".35 Medición de muestras Para hacer afirmaciones como las anteriores, gerentes de recursos humanos como MaeDonald necesitan tener acceso a evaluaciones (o "mediciones") del desempeño, ya cifras similares de empresas del ramo para efectuar una comparación. Por ejemplo, los gastos medios de RH, como una proporción de los costos totales de operación de la compañía son, en promedio, de alrededor del 0.8%. Por lo general, hay entre 0.9 y 1.0 personas de recursos humanos por cada 100 empleados (la tasa suele ser más baja en firmas de ventas y distribución minoristas, así como más elevada en organizaciones estatales y públicas).36 Los empleadores podrían solicitar comparaciones personalizadas (por ejemplo, de las horas de capacitación y de las pruebas administradas) de servicios como el servicio de benchmarking en cuanto a capital humano de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, y sus bases de datos con más de 1,500 organizaciones. 37 CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad 19 El HR Scorecard Los administradores de empresas como 18M, a final de cuentas, juzgan la función de recursos humanos dependiendo de si crea o no valor para la organización, donde la creación de valor implica hacer un a contribución medible para alcanzar las metas estratégicas de la compañía. RH crea valor al participar en actividades que producen los empleados con las conductas que la empresa requiere para alcanzar tales metas estratégicas. A menudo los gerentes utilizan un proceso HR Scorecard para medir la eficiencia de la fu nción de recursos humanos para producir tales conductas en los empleados, con la finalidad de alcanzar las metas estratégicas de la compañía. El HR Scorecard es un sistema de medición conciso, que a menudo se presenta en una pantalla de computadora y que muestra las medidas y las relaciones pertinentes. Este sistema indica los estándares cuantitativos o " mediciones" que la empresa utiliza para evaluar las actividades de RH, las conductas de los empleados que resultan de tales actividades, así como también los resultados estratégicamente relevantes para la organización a partir de esas conductas. Con ello, destaca, de una forma concisa pero detallada, las relaciones causales entre las actividades de RH, las conductas emergentes de los empleados, y los resultados y el desempeño estratégicos de toda la compañía. EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD Además de mejorar el desempeño y la estrategia de RH, los gerentes de recursos humanos de la actualidad se interesan en otros tres aspectos: la tecnología, la ética y la certificación profesional. Revisemos cada uno brevemente. RH Y la tecnología Al tener que contratar a aproximadamente 15,000 nuevos empleados en 51 países, el grupo de adquisición de talentos de Dell sabía que necesitaba un proceso basado en mediciones para atraer y contratar personas. En esa época, Dell no contaba con un procedimiento centralizado para supervisar el reclutamiento global. Los gerentes ubicados fuera de Estados Unidos reunían sus estadísticas mensuales de contratación en hojas de cálculo y las enviaban a las oficinas centrales en Austin, Texas. Del! contrató a una empresa para instalar un sistema de seguimiento de candidatos basado en la Web, el cual automatizó el proceso de reclutamiento de empleados, el manejo de sus solicitudes de empleo y el progreso a lo largo del proceso de contratación. Luego, la compañía contratada trabajó con Dell para crear medidas personalizadas de reclutamiento, las cuales incluían, por ejemplo, evaluaciones que los gerentes contratantes hacían de los candidatos. Así que ahora Del! puede hacer correlaciones entre el desempeño de los candidatos y las fuentes de donde los obtiene y, por lo tanto, concentrar su reclutamiento en las fuentes más productivas.38 Cómo usan la tecnología los gerentes de recursos humanos Aplicaciones tecnológicas como las de la figura 1.5 tienen una función importante en la administración de recursos humanos. La tecnología mejora el desempeño de RH en cuatro formas importantes: autoservicio, centros de atención telefónica, incremento de 2 O La administración de recursos humanos la productividad y subcontratación. 39 Nuevamente, Dell nos ofrece buenos ejemplos de varias de estas aplicaciones. Por ejemplo, con el uso de su Intranet de recursos FIGURA 1.5 Algunas aplicaciones tecnológicas de los gerentes de RH Tecnología Forma en que RH la utiliza Proveedores de servicios para solicitantes (pss) Los pss proporcionan y administran servicios para el empleador (por ejemplo, para procesar solicitudes de empleo) desde sus propias computadoras a distancia . Portales de Internet Los empleadores los utilizan , por ejemplo, para permitir que los trabajadores administren sus propias prestaciones y actualicen su información personal. Flujo de video simultáneo Se usa, por ejemplo, para facilitar la capacitación a distancia. Internet móvil y acceso a redes inalámbricas Sirve para facilitar el acceso en línea de los empleados, a las actividades de RH de la empresa. Agendas personales digitales Por ejemplo, algunas empresas ofrecen a los nuevos gerentes agendas personales digitales que contienen información precargada que les ayuda a adaptarse mejor a su nuevo puesto, como información de contactos clave e imágenes digitales de los nuevos empleados. Software para supervisión de redes e Internet Se utiliza para vigilar el correo electrónico y las actividades en Internet de los empleados, o para supervisar su desempeño. Sistemas integrados de información de recursos humanos (SIIRH) Se usan para integrar los sistemas de RH separados del empleador, por ejemplo, al actualizar de manera automática la lista de calificaciones de un empleado, una vez que finaliza su programa de capacitación . Firmas electrónicas Firmas electrónicas con validez legal , que el patrón puede utilizar para obtener firmas de candidatos y empleados con mayor rapidez. La Web Los gerentes usan mucho la Web, por ejemplo, para hacer encuestas salariales. Fuentes: Adaptada de Samuel Greengard, "10 HR Technology Trends for 2001 ", Workforce, HR Trends and Tools for Business Results 80, núm. 1 (enero de 2001): 20-22; Jim Meade, "Analytical Tools Give Meaning to Data", HR Magazine 46, núm. 11 (noviembre de 2001): 97 ff; Connie Winkler, "Quality C heck", HR Magazine (mayo de 2007): 93-98. CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad 21 humanos, los empleados de Dell pueden atender por sí mismos muchas de sus transacciones de personal, como la actualización de la información y los cambios en la asignación de prestaciones. La tecnología también le permitió a Dell crear un centro de atención telefónica centralizado, donde especialistas en RH responden preguntas de todos los empleados distantes de la empresa, lo cual reduce la necesidad de departamentos de recursos humanos en cada planta Dell. Cada vez más empresas instalan Internet y sistemas basados en computadoras para aumentar la productividad en las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, International Paper Corporation terminó de instalar su sistema de información de recursos humanos (SIRH) "Viking" hace varios años. En términos de eficiencia, la meta del sistema era alcanzar una tasa de personal de RH-empleados de aproximadamente uno por cada 150, y un costo por empleado de $800 por la prestación de servicios de RH. 40 Por último, la tecnología también facilita la subcontratación de las actividades de RH con proveedores de servicios especializados, al permitirles acceso por Internet, en tiempo real, a la base de datos de información de recursos humanos del empleador. Hace varios años, por ejemplo, BP subcontrató a Hewitt Associates para que manejara sus actividades de administración de prestaciones. Aumento de la productividad mediante los SIRH Por medio del intranet de su empresa, HR Portals ofrece a los empleados un punto de acceso único o "entrada" a información relacionada con recursos humanos. 41 Permite que trabajadores, gerentes y ejecutivos accedan y modifiquen de forma interactiva parte de su información. Por consiguiente, facilitan los procesos de administración de recursos humanos y permiten que los gerentes de RH se enfoquen más en asuntos estratégicos. NCR instaló un portal de RH al que llama HR eXpress, el cual está organizado en tres áreas de información: prestaciones y remuneración, capacitación y desarrollo de carrera, y valores y políticas de recursos humanos de NCR. 42 La empresa también añadió un Centro de Formatos a la barra de títulos de la página. HR eXpress ofrece a los empleados de NCR un "atajo" a toda la información que necesitan para administrar tareas de RH, como aquellas que están relacionadas con las prestaciones de la empresa y la actualización de su información del personal. El Centro de Formatos les permite un acceso rápido a cualquier formato de RH que necesiten. Los estudios suelen indicar que aplicaciones basadas en Internet como ésta ("RH electrónicos") disminuyen el personal de recursos humanos, agilizan los procesos y reducen los costos por las funciones de RH. 43 Administración ética La ética se refiere a las normas o los estándares que alguien utiliza para decidir cuál debe ser su conducta. Las decisiones éticas siempre implican algo de moralidad; se trata de cuestiones que tienen graves consecuencias para el bienestar de la sociedad, como el homicidio, los fraudes y el robo. Los titulares de los diarios sobre la falta de ética en la dudosa concesión de compra de acciones en varias corporaciones parecen no tener fin. Puesto que algunas de estas empresas, como el bufete de contabilidad Arthur Andersen, se quedaron literalmente fuera del negocio por errores éticos, uno se pregunta qué estaban pensando sus gerentes. 22 La administración de recursos humanos El Congreso estadounidense aprobó la Ley Sarbanes-Oxley en 2003. Para asegurarse de que los gerentes tomen sus responsabilidades éticas con seriedad, la Ley Sarbanes-Oxley (sox) busca terminar con los reportes financieros corporativos erróneos. Entre otras cuestiones, la Ley Sarbanes-Oxley exige que los directores generales y los directores financieros certifiquen los informes financieros periódicos de sus empresas, prohíbe los préstamos personales a ejecutivos y directores, y obliga a los directores generales y a los directores financieros a indemnizar a sus compañías por las ganancias de bonos y la compra de acciones, si después es necesario exponer de nuevo los estados financieros corporativos. 44 La sox no sólo rige al director general y al director financiero de la empresa. Por ejemplo, ahora cada empresa que se vuelve pública (emite acciones para venta al público) requiere un código de ética, que en la mayoría de los casos no es promulgado por recursos humanos. Las responsabilidades que tiene el gerente de recursos humanos con la ética no termina con la Ley Sarbanes-Oxley. Una encuesta descubrió que seis de los diez problemas éticos más graves (seguridad laboral, seguridad en los registros de los empleados, hurtos por parte de empleados, acción afirmativa, trabajo equiparable y derechos de privacidad de los trabajadores) se relacionaban con la administración de recursos humanos. 45 En el capítulo 8 se explicarán con mayor detalle los aspectos éticos en la administración de recursos humanos. Certificación de RH Conforme las tareas del gerente de recursos humanos se vuelven más complejas, aumenta la profesionalización en la administración de RH. En Estados Unidos, más de 60,000 profesionales de RH ya aprobaron uno o los dos exámenes de certificación profesional en RH de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SARM). El Instituto de Certificación en Recursos Humanos (rcRH) de la SARM aplica tales exámenes. Dos niveles de pruebas evalúan el conocimiento de los profesionales en todos los aspectos de la administración de recursos humanos, incluyendo prácticas administrativas, suministro de personal, desarrollo, remuneración, relaciones laborales, así como los aspectos de salud y seguridad. Aquellos que cumplen exitosamente con todos los requisitos obtienen el certificado de APRH (alto profesional en RH) o de PRH (profesional en RH). Recientemente, el Instituto de Certificación en Recursos Humanos empezó a realizar certificaciones estatales, ofreciendo exámenes para los profesionales en recursos humanos de California en 2007.46 Los gerentes pueden responder en línea un examen del ICRH en www.HRCl.org (o llamando al número telefónico 866-898-HRCI). EL PLAN DE ESTE LIBRO La naturaleza integrada de las actividades de administración de RH En esta sección se presenta un breve panorama general de los siguientes capítulos, los cuales no deben considerarse como capítulos y temas independientes y sin relación alguna, pues cada uno de ellos interactúa y afecta a los demás: todos deberían ajustarse al plan estratégico del empleador. La figura 1.6 resume esta idea. Por ejemplo, la manera en CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad FIGURA 1.6 23 Estrategia y proceso básico de administración de recursos humanos Plan estratégico de la empresa • ¿Qué tipo de negocio realiza? • ¿Sobre qué bases competirá? • ¿Cómo planea expandirse? t J t t Desarrollo de planes de Reclutamiento personal y de candidatos descripciones ~ de puestos Capítulo 3 ---. Entrevista y selección de empleados Capítulo 3 Capítulo 4 t t r '''Capitulo l ' ., J t t J Capacitación de empleados con Evaluación y base en los retribución requisitos del ~ de empleados puesto Capítulo 5 Capítulos 6, 7 - Cumplimiento de normas éticas y leyes de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (CIOE), y otras relacionadas con RH ICapítulos 2, 8, 9, 10 que pruebe y entreviste a los candidatos a un puesto (capítulo 4) Ycapacite y evalúe a los trabajadores en activo (capítulos 5 y 6) depende de las obligaciones y responsabilidades específicas del puesto (capítulo 3). La forma en que seleccione (capítulo 4) y capacite (capítulo 5) a los empleados, afectará la seguridad con que éstos realizan sus tareas (capítulo 10). El desempeño de un empleado y, por lo tanto, su evaluación (capítulo 6) no sólo dependen de la motivación del individuo, sino de la forma en que haya identificado las responsabilidades del puesto (capítulo 3), así como de que haya seleccionado y capacitado al empleado (capítulos 4 y 5). Además, como vimos anteriormente, cada una de las estrategias de recursos humanos del empleador en cada área, por ejemplo, cómo recluta, selecciona, capacita, evalúa y remunera a los trabajadores, debe ser congruente con el plan estratégico de la empresa. A continuación se presenta un panorama general de los capítulos: Capítulo 2: Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad. Se trata de lo que usted debe saber acerca de las leyes relativas a la igualdad de oportunidades y su relación con las actividades de administración de recursos humanos, como entrevistar, seleccionar empleados y evaluar su desempeño. Sección 1: Reclutamiento y colocación de los empleados Capítulo 3: Planeación y reclutamiento de personal. Cómo analizar un puesto y cómo determinar sus requisitos, obligaciones y responsabilidades específicas, así como la manera de determinar qué tipo de individuos se debe contratar y cómo reclutarlos. 24 La administración de recursos humanos Capítulo 4: Las pruebas y la selección empleados. Técnicas, como las pruebas, que podrían utilizarse para asegurarse de contratar a las personas correctas. Capítulo 5: Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral. Ofrecer la capacitación y el desarrollo pertinentes para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarios para realizar sus tareas. Sección 11: Evaluación y remuneración de los empleados Capítulo 6: Administración y evaluación del desempeño. Técnicas para administrar y evaluar el desempeño. Capítulo 7: Remuneración de los empleados. Cómo desarrollar planes salariales justos para los trabajadores, incluyendo incentivos y prestaciones. Sección 111: Derechos y seguridad de los empleados Capítulo 8: Ética y trato justo en la administración de recursos humanos. Garantizar un trato justo y ético mediante procesos disciplinarios, de manejo de quejas y de administración de la carrera. Capítulo 9: Administración de las relaciones laborales y la negociación colectiva. Conceptos y técnicas sobre las relaciones entre los sindicatos y la administración, incluyendo las campañas para organizar sindicatos, negociar y celebrar un contrato colectivo entre los sindicatos y la empresa, así como la administración del contrato. Capítulo 10: Cuidado de la seguridad y la salud. Las causas de los accidentes, cómo lograr un lugar de trabajo seguro, y las leyes que rigen sus responsabilidades respecto de la seguridad y la salud de los empleados. Módulo A: Administración de RH a nivel global. Aplicación de las políticas y prácticas de la administración de recursos humanos en un contexto global. REPASO Resumen 1. El suministro de personal o la administración de recursos humanos incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, evaluación y desarrollo de los empleados. 2. La administración de RH forma parte de las responsabilidades de todo gerente de línea, las cuales incluyen colocar al individuo indicado en el puesto correcto y, después, brindarle inducción, capacitación y remuneración para mejorar su desempeño en el trabajo. 3. El gerente de recursos humanos y su departamento ofrecen varios servicios de personal al gerente de línea; por ejemplo, el gerente o el departamento de RH brinda asesoría en la contratación, la capacitación, la evaluación, la retribución, la promoción y la disciplina de los empleados en todos los niveles. 4. Los cambios que se están dando en el entorno de la administración de recursos humanos están obligando a que esta área tenga un papel más estratégico en las organizaciones. Estos cambios incluyen una fuerza laboral cada vez más diversa, avances tecnológicos acelerados, la globalización y las modificaciones en la naturaleza del trabajo, como el paso hacia una sociedad de servicios, y un mayor énfasis en la educación y en el capital humano. 5. Una de las consecuencias de las transformaciones en el entorno laboral es que en la administración de RH debe intervenir en CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad la formulación y la aplicación de las estrategias de una compañía, dada la necesidad que tiene la empresa de utilizar a sus empleados como una ventaja competitiva. 6. La administración de recursos humanos se define como "la formulación y ejecución de sistemas de RH (políticas y prácticas de RH), 25 que formen a empleados con las competencias y las conductas que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas". RH es un socio estratégico debido a que la administración de RH trabaja con otros altos gerentes en la formulación y ejecución de la estrategia de la compañía. Términos clave • administración de recursos humanos • autoridad • gerente de línea • gerente de staff • estrategia • estrategia a nivel corporativo • estrategia competitiva • ventaja competitiva • estrategia funcional • administración estratégica de recursos humanos • sistema de trabajo de alto desempeño • ética Preguntas y ejercicios para el análisis 1. Explique qué es la administración de RH y de qué manera se relaciona con la gerencia de línea. 2. Mencione varios ejemplos de cómo los conceptos y las técnicas de administración de RH pueden ser útiles a todos los gerentes. 3. Compare el trabajo de los gerentes de línea y de staf! Dé ejemplos de cada uno. 4. Trabaje de manera individual o en equipos, para elaborar una lista que muestre la forma en que tendencias como la diversidad de la fuerza laboral, las innovaciones tecnológicas, la globalización y los cambios en la naturaleza del trabajo han afectado a la universidad a la que usted asiste ahora, o a la organización donde labora. 5. Trabaje de manera individual o en equipos, para crear varios ejemplos que muestren la manera en que las nuevas prácticas de administración de RH que se mencionan en este capítulo (el uso de la tecnología, por ejemplo) se han aplicado o no hasta cierto grado en la universidad a la que usted asiste ahora, o en la organización donde labora. 6. Trabaje de manera individual o en equipos, para entrevistar a un gerente de RH. Con base en esa entrevista, redacte una breve presentación sobre el papel que tiene RH en la creación de organizaciones más receptivas. 7. ¿Por qué es importante que una empresa convierta a sus recursos humanos en una ventaja competitiva? ¿De qué manera puede contribuir RH con esto? 8. ¿Qué es la administración estratégica de recursos humanos y qué función tiene exactamente RH en el proceso de la planeación estratégica? 26 La administración de recursos humanos EJERCICIOS DE APLICACiÓN Estudio de caso: El problema de Jack Nelson Como nuevo miembro del consejo de administración de un banco local, Jack Nelson fue presentado con todos los empleados de la oficina centraL Cuando lo presentaron con Ruth Johnson, sintió curiosidad por el trabajo de ella y le preguntó qué hacía la máquina que utilizaba. Ruth le explicó que en realidad no conocía el nombre de la máquina ni lo que hacía, así como que ella trabajaba ahí desde hacía tan sólo dos meses. Sin embargo, sabía operarla con precisión. Según su supervisor, Ruth era una excelente empleada. En una de las sucursales, el supervisor a cargo habló con Nelson de manera confidencial y le dijo que "algo andaba mal", pero no sabía qué. Por un lado, le explicó que la rotación de personal era demasiado alta y que tan pronto como un trabajador era colocado en un puesto, otro renunciaba. Al tener que atender a los clientes y administrar los préstamos, le quedaba muy poco tiempo para trabajar con los nuevos empleados conforme iban y venían. Todos los supervisores de sucursal contrataban a sus propios empleados sin comunicarse con la oficina central ni con otras sucursales. Cuando surgía una vacante, el supervisor trataba de encontrar un empleado adecuado para reemplazar al que se había ido. Después de vIsitar las 22 sucursales y encontrar problemas similares en muchas de ellas, Nelson se preguntó qué debería hacer la oficina central o qué acciones deberían tomarse. En general, la empresa bancaria se consideraba una institución bien dirigida y su número de empleados había aumentado de 27 a 191 durante los últimos ocho años. Cuanto más pensaba Nelson en el asunto, más confundido se sentía. Aún no había identificado el problema cabalmente y no sabía si tendría que informar de sus hallazgos al presidente.• PREGUNTAS 1. ¿Qué cree usted que esté causando algunos de los problemas en la oficina central y en las sucursales del banco? 2. ¿Cree que sería útil establecer una unidad de RH en la oficina central? 3. ¿Qué funciones específicas debería realizar una unidad de RH? ¿Qué funciones de RH realizarían los supervisores y otros gerentes de línea? Fuente: de Supervision in Action, 4a. ed., de Claude S. George, © 1985. Adaptado con autorización de Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NI Seguimiento de un caso: LearnlnMotion.com: Introducción Uno de los principales temas de este libro es que la administración de RH, es decir, de actividades como reclutamiento, selección, capacitación y retribución de los empleados, no es trabajo exclusivo de un grupo central de RH, sino una actividad donde todo gerente tiene que intervenir. Quizás esto sea más evidente en el peq ueño negocio de servicios típico. Aquí, el propietario/gerente por lo general no cuenta con personal de RH. Sin embargo, el éxito de su empresa (por no mencionar la tranquilidad de su familia) a menudo depende en gran medida de la forma en que se recluta, contrata, capacita, evalúa y retribuye a los trabajadores. Por lo tanto, para ilustrar y destacar el papel del gerente de RH, a lo largo de este libro haremos el seguimiento de un caso basado en un pequeño negocio real, ubicado al noreste de Estados CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad Unidos. Cada segmento ejemplificará la manera en que los actores principales (los propietarios y gerentes Jennifer Méndez y Mel Hudson), enfrentan y resuelven diariamente problemas de personal aplicando los conceptos y las técnicas del capítulo específico. Los nombres de la empresa y de los individuos han sido cambiados, al igual que algunos de los detalles; aunque la compañía, las personas, las fechas, los recursos humanos y otros problemas son reales. A continuación se presentan los antecedentes que necesitará para responder las preguntas que se plantean en los capítulos siguientes. LearnlnMotion.com: Su perfil. En junio de 1999, Jennifer y Mel se graduaron como licenciados en administración de empresas por la State University, y la idea de LearnInMotion.com fue resultado de un proyecto en el que trabajaron juntos el último semestre de su clase de Emprendedores. El profesor dividió a los estudiantes en equipos de dos o tres personas, y les asignó la tarea de "crear un plan de negocios para una empresa en Internet". A ambos se les ocurrió la idea de LearnInMotion.com. El concepto básico del sitio Web era crear una lista con una amplia gama de cursos de negocios basados en la Web, en DVD o en libros de texto, con un formato de educación continua, para "aprendices autodidactas"; en otras palabras, para individuos trabajadores que desean tomar un curso de administración de negocios desde la comodidad de su hogar. La idea era que los usuarios ingresaran al sitio Web para identificar y luego tomar un curso de diversas maneras. Algunos podían tomarse de manera interactiva en Internet por medio del sitio; otros se basaban en material que podría descargarse directamente a la computadora del usuario; otros más (basados en libros de texto o en DVD) eran pedidos y entregados (en varias zonas metropolitanas importantes) por mensajeros independientes que utilizaban bicicletas o motocicletas. La misión de su negocio era "ofrecer aprendizaje relacionado con el trabajo, dónde, cuándo y de la manera en que usted lo necesite" . De acuerdo con sus investigaciones, sabían que el mercado para este tipo de aprendizaje relacionado con el trabajo estaba en auge. En Estados Unidos, el mercado de la capacitación corporativa de $63 mil millones de dólares estaba 27 (y está) creciendo 10% al año, y ninguna empresa controla más del 2%. En 1999, cuando ellos crearon su plan, 76 millones de aprendices adultos estadounidenses participaron en, al menos, una actividad educativa. En Estados Unidos, más de 100,000 empresas de capacitación y asesoría ofrecieron seminarios, cursos y otras formas de capacitación. Ellos estimaron que los mercados mundiales eran al menos dos o tres veces más grandes que el mercado estadounidense. Al mismo tiempo, actividades de desarrollo profesional como éstas se estaban basando cada vez más en Internet. Cuando realizaron su proyecto de clase en 1999, 13% de la capacitación se daba por medio de Internet, y se estimaba que el mercado del aprendizaje a distancia o aprendizaje electrónico crecería más de 90% anual durante los siguientes tres años. Decenas de miles de empresas de capacitación tradicionales y en línea, universidades, asociaciones y otros proveedores de contenidos estaban tratando de llegar a sus clientes a través de Internet. Por ello, Jennifer y Mel pensaban que estaban ubicados en el lugar correcto y en el momento adecuado. Y tal vez así era. Su plan de negocios contenía alrededor de 25 páginas, incluía tablas de proyecciones financieras y cubría los temas comunes: resumen de la empresa, administración, tendencias y oportunidades del mercado, competencia, plan de marketing, plan financiero y apéndices. El resumen ejecutivo de una página contenía una sinopsis del plan y cubría "el negocio", "el mercado", "las estrategias", "la competencia", "la propuesta de valor", "las fuentes de ingresos", "la administración" y "las finanzas y los fondos" . La mayoría de esto es autodescriptivo. Las fuentes de ingresos se referían a las formas en que la empresa generaría utilidades (en este caso, anuncios en línea y patrocinios, listas de tarifas de los proveedores de contenidos, y las tarifas de los cursos realmente vendidos). Las finanzas y los fondos incluían proyecciones financieras básicas, así como posibles "estrategias de salida", que en este caso incluían la posibilidad de una oferta pública, una fusión con sitios relacionados, o la venta del sitio tal vez a uno de los súper portales que estaban agregando sitios especializados como parte de sus estrategias. Ellos obtuvieron una calificación de 10 para el plan de negocios, un 10 para el curso y una gran ovación por parte de los 28 La administración de recursos humanos empresarios que el profesor había invitado para evaluar las presentaciones. Cuando ambos se graduaron en junio de 1999, parecía que el auge de Internet no terminaría nunca. Incluso en esa época, en los años previos a myspace, no era poco común que empresarios adolescentes crearan y vendieran sitios Web. Algunos de ellos estaban comercializando sus sitios literalmente por cientos de millones de dólares. El padre de Jennifer tenía un local desocupado en el área de SoHo en Nueva York, de manera que con $45,000 ahorrados, Jennifer y Mel iniciaron su negocio. Conservaron los servicios de un programador independiente y contrataron a dos personas: un diseñador de páginas Web para que creara los gráficos del sitio (los cuales luego serían dispuestos por el programador) y un gerente de contenido, cuya tarea

principal consistía en integrar la información en el sitio conforme los proveedores la enviaran. Hacia finales de 1999, lograron actualizar su plan de negocios en un formato que podrían mostrar a posibles inversionistas. Mandaron la primera versión a tres inversionistas del área de Nueva York y luego esperaron. Esperaron más tiempo. Como no recibieron respuesta de los primeros tres inversionistas, enviaron el plan a otros cinco. Ya era marzo de 2000 y ocurrió un suceso dramático: el valor de la mayoría de los sitios de Internet y relacionados con la Web se desplomó de forma estrepitosa en el mercado de valores. En algunos casos, empresas que valían mil millones de dólares en febrero de 1999, para abril valían ya menos de 20 millones. "Bueno, 20 millones no son malos", pensó Mel y continuaron trabajando. Cada día visitaban clientes para conseguir personas que colocaran anuncios en su sitio, para atraer a proveedores de contenidos e incluirlos en sus cursos y para contactar a alguien (cualquier persona) que estuviera interesado en entregarles cursos en libros de texto y en CD-ROM en el área de Nueva York. Hacia mayo de 2000 tenían alrededor de 300 proveedores de contenido que ofrecían cursos y contenido por medio de LearnInMotion.com. En el verano consiguieron la primera oferta seria de una empresa inversionista, con la cual negociaron gran parte del verano, llegaron a un acuerdo a inicios del otoño, y en noviembre de 2000 cerraron el trato (obtuvieron un poco más de un millón de dólares de inversión). Después de pagar la enorme cantidad de $75,000 en tarifas legales (tuvieron que pagar a los abogados de la empresa y de la compañía inversionista para movilizar los voluminosos documentos y acuerdos), contaban con más de $900,000 para gastar. Según el plan de negocios, los fondos deberían utilizarse para lograr cinco metas principales: rediseñar y ampliar el sitio Web; contratar a siete empleados más; trasladarse a una oficina más grande; diseñar e implementar un calendario para el personal (MIP) (los usuarios y los proveedores de los contenidos usarían el calendario para hacer un seguimiento interactivo de sus programas formativos), y, finalmente, y algo que es muy importante, incrementar las ventas. LearnInMotion.com estaba listo y funcionando . • PREGUNTAS Y TAREAS 1. ¿Una empresa como ésta, con pocos emple- dos y contratistas independientes, tendría que realizar alguna tarea de RH? ¿Cuáles serían esas tareas? 2. Con base en su revisión de los catálogos en línea de empresas como Office Max, Staples y HRNext.com, ¿qué sistemas básicos de RH recomendaría usted a Jennifer y a Mel? EJERCICIO DE EXPERIENCIA Ayudando a "El Donald" Propósito: El objetivo de este ejercicio es practicar la identificación y aplicación de los conceptos básicos de la administración de recursos humanos, ilustrando la forma en que los gerentes utilizan dichas técnicas en su trabajo cotidiano. CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad Conocimientos requeridos: Estar profundamente familiarizado con el material de este capítulo y con, al menos, varios episodios de El Aprendiz (The Apprentice), el programa televisivo protagonizado por el constructor Donald Trump. Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: 1. Divida al grupo en equipos de tres o cuatro estudiantes. 2. Lea lo siguiente: Al ver el programa de "el Donald", tal vez haya observado que, mientras se organizan los equipos de negocios para El Aprendiz, la administración de recursos humanos juega un papel importante en aquello que Donald Trump y los participantes de los diferentes equipos necesitan hacer para tener éxito. Por ejemplo, Donald Trump debe ser capaz de evaluar a cada uno de los participantes; y, a la vez, los líderes de cada equipo necesitan conformar sus grupos con los colaboradores adecuados, para luego brindarles la capacitación, los incentivos y las evaluaciones requeridas para el éxito de sus compañeros, así como al responsabilizar a otros (los líderes del equipo) como "triunfadores". 29 3. Vea varios episodios de esta serie (o sus repeticiones), luego reúnase con su equipo y responda las siguientes preguntas: a) ¿Qué funciones específicas de RH (reclutamiento, entrevistas, etcé tera) utiliza Donald Trump en ese episodio? Asegúrese de dar ejemplos específicos basados en el programa. b) ¿Cuáles funciones específicas de RH (reclutamiento, selección, capacitación, etcétera) utilizan uno más de los líderes para manejar a sus equipos en el programa? Nuevamente, dé respuestas específicas. c) Mencione un ejemplo concreto sobre la manera en que las funciones de RH (reclutamiento, selección, entrevista, compensación, evaluación, etcétera) contribuyeron a que uno de los participantes tuviera éxito en su tarea. d) Proporcione un ejemplo específico de cómo una o más de estas funciones ayudaron a que el socio "fuera despedido". 4. Opcional: Presente las conclusiones de su equipo a todo el grupo.

• Referencias 1. Arthur Young, "Setting Up for Success: How the Postman Ritz-Carlton Hotel Gets the Best from Its People", Human Resource Management, verano de 2006,45, núm. 2, pp. 67-75. 2. Citado en Fred K. Foulkes, "The Expanding Role of the Personnel Function", Harvard Business Review, marzo-abril de 1975, pp. 71-84. Véase también Warren Wilhelm, "HR Can Make the U.S. a Global Leader", Personnel journal, mayo de 1993, p. 280. 3. Steve Bates, "No Experience Necessary? Many Companies Are Putting non-HR Executives in Charge of HR with Mixed Results", HR Magazine 46, núm. 11, noviembre de 2001, pp. 34-41. 4. "Human Resource Activities, Budgets & Staffs, 1999-2000", BNA Bulletin to Management 51, núm. 25, 29 de junio de 2000, pp. SI-S6. 5. Susan Mayson y Rowena Barrett, "The 'Science' and 'Practice' of HR in Small Firms", Human Resource Management Review 16, pp. 447-455. 6. Robert Grossman, "IBM's HR Takes a Risk", HR Magazine, abril de 2007, pp. 54-59. 7. "Immigrants in the Workforce", BNA Bulletin to Management Datagraph , 15 de agosto de 1996, pp. 260-261. Véase también Shari Caudron et al., "80 People, Events and Trends that Shaped HR", Workforce, enero de 2002, pp. 26-56. 8. Timothy Appel, "Better Off a Blue-Collar", Wall Street Journal, 1 de julio de 2003, p. B 1. 9. Vea "Charting the Projections: 2004-2014", Occupational Outlook Quarterly, invierno de 2005-2006. 10. Michael Schroeder, "Stes has Tight Exodus of Jobs", Wall Street Journal, 3 de junio de 2003, p. 3 O La administración de recursos humanos 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. p. 84. "Human Resource Outsourcing: Trends and Developments", BNA Bulletin to Management, 26 de octubre de 2006, pp. 26-29. Jessica Márquez, "Hewitt-HP Split May Signal End of 'Lift and Shift' Deals", Workforce Management 25, núm. 20, 2006, pp. 3-4. Richard Crawford, In the Era of Human Capital, Nueva York: Harper Business, 1991 , p 26. Peter Drucker, "The Coming of the New Organization", Harvard Business Review, enero-febrero de 1988, p. 45. Véase también "How Much Do HighPerformance Work Practices Matter? A MetaAnalysis of Their Effects on Organizational Performance", Personal Psychology 59, 2006, pp. 501-528. www.knowledge.wharton.upe.edu, "Human Resources Wharton", revisado el8 de enero de 2006. Véase, por ejemplo, Anthea Zacharatos et al., "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", Journal of Applied Psychology 90, núm. 1,2005, pp. 77-93. Tony Carnevak, "The Coming Labor and Skills Shortage", Training & Development, enero de 2005, p. 39. 23. "Talent Management Leads in Top HR Concerns", Compensation & Benefits Review, mayo/junio de 2007, p. 12. Véase Diane Piktialis y Hal Morgan, "The Aging of the U.S. Workforce and Its Implications for Employers", Compensation and Benefits Review, enero/febrero de 2003, p. 57. "Charting the Projections: 2004-2014", Occupational Outlook Quarterly, invierno de 2005-2006, pp. 48-50. Michael Horrigan "Introduction to the Projections", Occupational Outlook Quarterly, invierno de 2003-2004, p. 5. Eva Kaplan-Leiserson, "The Changing Workforce", Training and Development, febrero de 2005, pp. 10-11. Nadira Hira, "You Raised Them, Now Manage Them", Fortune, 28 de mayo de 2007, pp. 38. Katherine Tyler, "The Tethered Generation". HR Magazine, mayo de 2007, pp. 41-46; Jeffrey Zaslow, "The Most Praised Generation Goes to Work", Wall Street Journal, 20 de abril de2007, pp.W1,W7. 23. Jennifer Schramm, "Exploring the Future of Work: Workplace Visions", Society for Human Resource Management, núm. 2, 2005, p. 6. 24. Talent Management Leads in Top HR Concerns", Compensation & Benefits Review, mayo/junio de 2007, p. 12. 25. Brian Becker y Mark Husend , "Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms", Human Resource Management 38, núm. 4, invierno de 1999, pp. 287-301. 26. Patrick Gunnigle y Sara Moore, "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications", Reseña personal 23, núm. 1, 1994, pp. 63-84. Véase también Joseph Martocchio, Strategic Compensation,Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001 , pp. 9-15. 27. "Automation Improves Retailer's Hiring Efficiency and Quality", HR Focus, 82, núm. 2, febrero de 2005, p. 3. 28. Patrick Gunnigle y Sara Moore, "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications", Personnel Review 23, núm. 1, 1994, pp. 63-84; Gary Dessler, Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008, pp. 77-97. 29. Gunnigle y Moore, "Linking Business Strategy", 64. 30. Michael Porter. Competitive Strategy, Nueva York: The Free Press, 1980, p. 14. 31. Gary Dessler, Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008, p. 86. 32. Jeffrey Schmidt, "The Conect Spelling of M & A Begins with HR", HR Magazine, 46, núm. 6, junio de 2001, pp. 102-108. Véase también Wendy Boswell, "Aligning Employees with the Organization's Strategic Objectives: Out of Line of Sight, Out of Mind". Intemational Journal of Human Resource Management 17, núm. 9, septiembre de 2006, pp. 1014-1041. 33. "Super Human Resources Practices Result In Better Overall Performance, Report Says", BNA Bulletin to Management, 26 de agosto de 2004, pp. 273-274. 34. Véase, por ejemplo, George Benson et al., "High Involvement Work Practices and Analysts' Forecasts of Corporate Earnings" , Human Resource Management 45, núm. 4, invierno de 2006, pp. 519-537. CAPÍTULO 1 La administración de recursos humanos en la actualidad 35. Robert Grossman, "IBM's HR Takes a Risk", HR Magazine, abril de 2007, pp. 54-59. 36. Chris Brewster et al., "What Determines the Size of the HR Function? A Cross National Analysis", Human Resource Management 45 , núm. 1, primavera de 2006, pp. 3-21. 37. Póngase en contacto con la Society for Human Resource Management, 703.535.6366. 38. Connie Winkler, "Quality Check", HR Magazine, mayo de 2007, pp. 93-98. 39. "The Future of HR", Workplace Visions 6, Society for Human Resource Management, 2001, pp. 3-4. 40. Bil! Roberts, "Process First, Technology Second", HR Magazine, junio de 2002, pp. 40-46. 41. Chris Pickering, "A Look through the Portal", Software Magazine 21, núm. 1, febrero de 2001, pp. 18-19. 31 42. Jill Elswick, "How NRC Corp. Undertook an Intranet Makeover to Improve Access to HR Information", Employee Benefits News, 1 de enero de 2001, artículo 01008001. 43. Stefan Strohmeier, "Research in e HRM: Review and Implications", Human Resource Management Review 17,2007, pp. 19-37. 44. Jonathan Seggal, "The Joy of Cooking", HR Magazine, noviembre de 2002, pp. 52-58. 45. Kevin Wooten, "Ethical Dilemmas in Human Resource Management", Human Resource Management Review 11 (2001), p. 161. 46. "The Human Resource Certification Institute (HRCI) Announces the California Certifica tion", www.hrci.org/HRCCFiles/ Items/HR CI-MR- T AB2-951/Docs/ ACA_Glance.pdf, consultado el 28 de diciembre de 2007.

CAPíTULO ADMINISTRACION DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DE LA DIVERSIDAD • • • • • Selección de leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo Defensa contra alegatos por discriminación Ejemplos de prácticas laborales discriminatorias El proceso de la CIOE para la aplicación de las leyes Programas para administrar la diversidad y de acción afirmativa Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de: • Resumir las leyes básicas de la igualdad de oportunidades en el empleo respecto de la edad, la raza, el género, el origen nacional, la religión y la discriminación por discapacidad. • Explicar las defensas básicas en caso de ser acusado de prácticas discriminatorias. • Elaborar un resumen de lo que los empleadores pueden hacer o no en cuanto a la práctica ilícita de reclutamiento, selección, ascensos y despidos. • Explicar el proceso que sigue la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo al aplicar la legislación. INTRODUCCiÓN En un juicio, aparentemente motivado por su nueva campaña "Erradicación del racismo en el empleo", la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (CIOE) recientemente acusó a Walgreens de discriminación en contra de gerentes y farmacéuticos. Dijo que Walgreens se basó en la raza para determinar la asignación de empleados a tiendas de bajo desempeño en comunidades afroestadounidenses. 1 33 34 La administración de recursos humanos SELECCiÓN DE LEYES PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO Difícilmente pasa un día sin que se informe sobre algún juicio relacionado con la igualdad de oportunidades en el trabajo. Una encuesta de 300 asesores corporativos generales reveló que uno de los principales temores legales son las demandas laborales de este tipo.2 Resulta arriesgado efectuar tareas cotidianas de supervisión como contrataciones o transferencias de empleados, sin conocer las leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo. Comencemos desde el principio. Antecedentes Las leyes que prohíben la discriminación de miembros de grupos minoritarios estadounidenses no son nuevas. Por ejemplo, la V Enmienda de la Constitución de Estados Unidos (ratificada en 1791) establece que "nadie será [...] privado de su vida, libertad o patrimonio sin antes mediar un proceso legal".3 Otras legislaciones, así como diversas decisiones de los tribunales, declararon ilegal la discriminación contra los grupos minoritarios a principios de 1900, al menos en teoría.4 Sin embargo, en la práctica, el Congreso y varios presidentes no quisieron tomar medidas reales ante las cuestiones de la igualdad en el empleo, sino hasta principios de la década de 1960. En esa época, "los movimientos civiles de descontento entre las minorías y las mujeres los obligaron a actuar". Finalmente, estos grupos resultaron protegidos por la nueva legislación sobre igualdad de derechos, así como por las instituciones creadas para implementarlas y cumplirlas. 5 Ley de Igualdad de Salarios de 1963 La Ley de Igualdad de Salarios de 1963 (enmendada en 1972) fue una de las primeras leyes que se aprobaron, y prohibió la discriminación salarial con base en el género, cuando los puestos implicaran actividades (habilidades, esfuerzo y responsabilidades) equivalentes, así como cuando se realizaran en condiciones laborales similares. Sin embargo, las diferencias salariales no infringen la ley cuando se basan en un sistema de antigüedad, de méritos, de medición de los ingresos en razón del volumen o la calidad de la producción, o en cualquier otro factor de distinción que no sea el género. El Título VII de la Ley de los Derechos Civiles de 1964 Lo que dicta la ley El Título VD de la Ley de los Derechos Civiles de 1964 fue otra legislación innovadora. El Título VII (en su enmienda de 1972, por la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo) prohíbe al empleador discriminar a los individuos por su raza, color, religión, género u origen nacional. En específico, establece que será ilícito que una empresa: 6 1. No contrate o despida a alguna persona, o discrimine a alguien de alguna otra manera en cuanto a remuneración, términos, condiciones o privilegios de empleo, debido a la raza, el color de la piel, la religión, el género o su origen nacional. CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 35 2. Limite, segregue o clasifique a sus empleados o a quienes soliciten empleo, de manera que prive o pudiera privar a alguien de las oportunidades laborales, o afectar negativamente de cualquier otra forma su calidad como trabajador, a causa de su raza, color, religión, género u origen nacional. El Título VII estableció la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (CIOE) , que consiste en cinco miembros que son nombrados por el presidente, con la asesoría y el consentimiento del Senado; el cargo de los miembros de la CIOE dura cinco años. Desde luego, la CIOE también incluye a miles de miembros que ayudan a la aplicación de la ley de Derechos Civiles en ambientes laborales. El establecimiento de la CIOE mejoró de manera significativa la capacidad del gobierno federal para aplicar la legislación de igualdad de oportunidades en el empleo. Esta institución recibe e investiga quejas de discriminación laboral enviadas por individuos agraviados y, cuando encuentra que hay causas razonables que justifiquen los cargos, trata de llegar a un acuerdo (usando la conciliación) para que se termine la discriminación. Si la conciliación fracasa, la CIOE tiene la facultad de acudir directamente a los tribunales para cumplir las leyes. Con base en la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972, la CIOE puede presentar, en nombre de la persona agraviada, una denuncia por discriminación, aunque el individuo la llegue a presentar por su cuenta. Más adelante en este mismo capítulo, explicaremos el procedimiento con mayor detalle. Decretos ejecutivos De acuerdo con los decretos ejecutivos emitidos por varios presidentes estadounidenses hace varios años, la mayoría de las organizaciones que hacen negocios con el gobierno de EVA tienen la obligación, más allá de lo que establece el Título VII, de evitar la discriminación laboral. Los Decretos Ejecutivos 11246 y 11375 no sólo prohíben la discriminación, sino que también obligan a los contratistas a emprender una acción afirmativa para garantizar la igualdad de oportunidades laborales (más adelante, en este capítulo, explicaremos esa acción afirmativa) . Los decretos establecieron, además, la Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales (OPCCF), que es responsable de vigilar el cumplimiento de los contratos federales. Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967 La Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967 (LDEA) en su enmienda prohibió la discriminación de los trabajadores o aspirantes que tienen 40 años o más, lo cual acabó con casi todas las jubilaciones obligatorias.? Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973 La Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973 obliga a los patrones que tienen contratos federales por más de $2,500 a que emprendan una acción afirmativa para el empleo de las personas discapacitadas. La ley no obliga a que se contrate a alguien que no esté calificado para el puesto, aunque exige que el empleador tome medidas para dar trabajo a una persona con discapacidad, salvo que ello represente para la organización una dificultad exagerada. 36 La administración de recursos humanos Ley de Discriminación por Embarazo de 1978 En 1978 el Congreso aprobó la Ley de Discriminación por Embarazo (LDE), como enmienda del Título VII. La ley amplió la definición de discriminación por género y ahora incluye también el embarazo, el alumbramiento o las condiciones de salud relacionadas. La ley prohíbe que estas situaciones se utilicen como motivo para discriminar en la contratación, la promoción, la suspensión, el despido, o cualquier otro término o condición laboral. Básicamente, establece que si un empleador ofrece a sus trabajadores cobertura por incapacidad, entonces el embarazo y el alumbramiento deben ser tratados como cualquiera otra incapacidad, y quedar incluidos en el plan como una de las coberturas. El porcentaje de quejas de discriminación por embarazo que recibió la crOE en los últimos años fue de casi 39%; mientras que los casos ganados por el demandante alcanzaron 66%.8 A pesar de la visión progresista en los recursos humanos de la actualidad, hace poco una empresa automotriz despidió a una empleada después de que avisó que estaba embarazada. ¿Cuál fue la razón? Supuestamente "para que no terminara vomitando o con espasmos dentro de uno de sus vehículos. Ellos dijeron que en ocasiones ocurre eso a las mujeres embarazadas y que así se podría causar un accidente ... ".9 Lineamientos de organismos federales Los organismos federales encargados de vigilar el cumplimiento de las leyes y los decretos ejecutivos antes mencionados emiten sus propios lineamientos. El propósito general de esos lineamientos de organismos federales consiste en expresar los procedimientos recomendados para que las organizaciones cumplan con las leyes de igualdad en el empleo. Lineamientos uniformes para los procedimientos de selección de empleados La CIOE, la Comisión del Servicio Civil, el Departamento del Trabajo y el Departamento de Justicia han emitido lineamientos uniformes y detallados para los empleadores, 10 los cuales reemplazaron los lineamientos formulados anteriormente por la crOE. En ellos se establecen procedimientos "altamente recomendados" respecto de asuntos como las relaciones con los empleados, los sistemas de registro, las investigaciones previas a una contratación y los programas de acción afirmativa. La OPCCF tiene su propio Manual de lineamientos; la Asociación Psicológica Estadounidense publicó sus Estándares de evaluación educativa y psicológica (que no son legalmente obligatorios). Históricamente, estos lineamientos sirvieron como base para los procedimientos de las leyes para la igualdad laboral. Por ejemplo, recuerde que la LDEA prohibió que los empleadores discriminen a las personas mayores de 40 años por su edad; los lineamientos posteriores de la crOE determinaron que era ilícita la discriminación en la contratación (o en cualquier circunstancia) al dar preferencia a individuos que ronden los 40 años de edad. De esta manera, si dos aspirantes solicitan el mismo puesto, y uno tiene 45 años y el otro 55 años de edad, el empleador no podría rechazar al candidato de 55 años por su edad y defenderse diciendo que contrató a un individuo mayor de 40 años. ll (Sin embargo, contratar a una persona de, digamos, 53 años, sí podría ser defendible) . CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 37 Acoso sexual El acoso con base en el género (acoso sexual) es una transgresión al Título VII, cuando tal conducta tiene el propósito o el efecto de entorpecer, de manera considerable, el desempeño laboral de un trabajador, o de crear un contexto laboral intimidante, hostil u ofensivo. Asimismo, los lineamientos de la CIOE establecen que los empleadores cuentan con la responsabilidad de mantener los lugares de trabajo libres de acoso sexual e intimidación. La Ley de los Derechos Civiles de 1991 permite que las víctimas de discriminación intencional, incluyendo el acoso sexual, tengan derecho a juicios con jurado, así como que reciban indemnizaciones por dolor, sufrimiento, daños y perjuicios, cuando el patrón haya actuado con "malicia o indiferencia imprudente" hacia los derechos individuales. 12 Las leyes contra el acoso sexual no sólo cubren el acoso de hombres hacia mujeres, sino también los casos donde las mujeres acosan a los hombres y el acoso hacia individuos del mismo género. La Corte Suprema de Estados Unidos resolvió (en el caso Oncale contra Sundowner Offshore Serviees ¡ne.) que "el acoso sexual por una persona del mismo género también se aplica con criterios establecidos en el Título VII" . Estableció que los subalternos, compañeros de trabajo o superiores del mismo género podrían ser acusados, en caso de crear un ambiente laboral hostil para el trabajadorP La Ley Federal de Violencia contra la Mnjer de 1994 ofrece otro recurso para que las mujeres actúen contra el acoso sexual violento, ya que establece que la persona que "comete un delito violento motivado por el género y, en consecuencia, priva a otra de sus derechos, será responsable ante la parte afectada". Los lineamientos de la CIOE definen el acoso sexual como acercamientos sexuales no deseados, solicitudes de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de índole sexual, que ocurran en alguna de las condiciones siguientes: 1. El sometimiento de la persona a la conducta referida se plantea, en forma explícita o implícita, como un término o una condición para su empleo. 2. El sometimiento o rechazo de la conducta referida por parte de una persona usado como fundamento para decisiones que afecten su empleo. 3. La conducta referida tiene el propósito o el efecto de interferir con el desempeño laboral de la persona, o de crear un ambiente intimidante, hostil u ofensivo. Demostración del acoso sexual El empleado puede demostrar el acoso sexual de tres maneras principales. Quid Pro Quo La forma más directa consiste en probar que el hecho de haber rechazado las sugerencias de algún supervisor afectaron de forma negativa aquello que la CIOE llama "una acción de empleo tangible", como la contratación, el despido, el ascenso, el descenso, una tarea indeseable, las prestaciones, la remuneración o la asignación de actividades. En un caso, una empleada logró probar que sus éxitos y avances laborales dependían de que respondiera a las insinuaciones sexuales de su gerente. Ambiente hostil creado por los supervisores No siempre se requiere probar que el acoso tuvo consecuencias tangibles como un descenso o un despido. Por ejemplo, en un caso el tribunal consideró que el acoso sexual 38 La administración de recursos humanos de un supervisor había afectado significativamente la capacidad psicológica y emocional de una empleada, al grado que ésta consideró la posibilidad de renunciar a su trabajo. Por lo tanto, aunque no hubo amenazas ni promesas directas a cambio de favores sexuales, el hecho de que sugerirlos hubiera afectado el desempeño de la mujer y creado un ambiente laboral ofensivo para ella fue suficiente al probar el acoso sexual. No obstante, es difícil establecer la diferencia entre acoso sexual y coqueteo. Los tribunales no interpretan como acoso sexual las relaciones de índole sexual que surgen durante el empleo y no tienen un efecto importante sobre éste. Por ejemplo, la Corte Suprema de Estados Unidos estableció que la ley del acoso sexual no cubre el "coqueteo intersexual". En su fallo, el juez Scalia dijo que los tribunales tendrán que distinguir de forma cuidadosa entre una "simple molestia" y una conducta realmente abusiva. 14 Ambiente hostil creado por los compañeros de trabajo u otros que no sean empleados El comportamiento cuestionable no necesariamente tiene que provenir del supervisor. Las acciones de un compañero de trabajo, o incluso de los clientes, pueden ocasionar que al empleador se le considere responsable de acoso sexual. Por ejemplo, un tribunal estableció que un uniforme sexualmente provocativo que la empresa exigió había generado que los clientes hicieran comentarios lascivos hacia las trabajadoras. Cuando la empleada aseguró que no utilizaría más ese uniforme, fue despedida. Puesto que la empresa no logró demostrar que había una necesidad relacionada con el trabajo para el uso de un uniforme así, y sólo tenían que usarlo las mujeres, el tribunal determinó que el empleador en realidad era el responsable de la conducta de acoso sexual. Este tipo de comportamiento tan desagradable por parte de los clientes suele ocurrir cuando tienen posiciones de poder, y cuando consideran que es poco probable que los castiguen. 15 Decisiones de los tribunales La Corte Suprema de Estados Unidos utilizó el caso Meritar Savings Bank, FSB contra Vinson para ratificar los lineamientos de la ClOE en cuanto al acoso sexual. Otras dos decisiones recientes de la Corte Suprema dieron aún más claridad a la legislación sobre acoso sexual. En el primer caso, Burlington Industries contra Ellerth, la empleada acusó a su supervisor de acoso quid pro quo. Dijo que su jefe le hizo una propuesta y que la amenazó con un descenso si no accedía. Las amenazas no se cumplieron y, de hecho, ella recibió un ascenso. En el segundo caso, Faragher contra la Ciudad Boca Ratón , la empleada acusó al empleador de favorecer un entorno laboral hostil. Aseguró que había renunciado a su trabajo de salvavidas, después de haber recibido varios insultos y burlas por parte de otros compañeros. El tribunal falló a favor de las empleadas en ambos casos. Las decisiones de los tribunales en estos casos tienen varias implicaciones relevantes para los empleadores. En primer lugar, dejan claro que en los casos quid pro quo no es necesario que el empleado sea víctima de una acción laboral tangible (como un descenso) para ganar el caso. En segundo lugar, el tribunal planteó una importante defensa en las demandas por acoso, ya que aseveró que el empleador puede defenderse de cualquier acusación CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 39 por responsabilidad en acoso demostrando dos cuestiones. Primero, debe demostrar que "tomó medidas razonables para evitar y corregir con prontitud cualquier conducta de acoso sexual". Segundo, tiene que demostrar que el demandante "no fue capaz de aprovechar las oportunidades preventivas o correctivas ofrecidas por el empleador". La Corte Suprema indicó que si el empleado no utiliza los sistemas formales de reporte, esto cubriría el segundo componente. Las organizaciones sensibles toman rápidamente medidas para demostrar que tuvieron "un cuidado razonable". Por ejemplo, al establecer firmes políticas contra el acoso sexual, al capacitar a los gerentes y a los empleados en cuanto a sus responsabilidades en el cumplimiento de dichas políticas, al establecer procesos de reporte, al investigar las acusaciones con celeridad y al tomar medidas correctivas rápidas, cuando se requiera.16 Causas El acoso sexual es más común en ciertas circunstancias. El factor más importante es un clima social permisivo, donde los empleados consideran riesgoso emitir una queja, las quejas no serán tomadas en serio y los culpables no recibirán sanción alguna.1 7 Las mujeres de grupos minoritarios son particularmente vulnerables. Un estudio reveló que "las mujeres experimentan más acoso sexual que los hombres; que los miembros de grupos minoritarios sufren un mayor acoso étnico que los individuos caucásicos; y que las mujeres de grupos minoritarios en general experimentan más acoso que los hombres de grupos mayoritarios, los hombres de grupos minoritarios y las mujeres de grupos mayoritarios".18 Es probable que la mayoría de la gente considere que los impulsos sexuales provocan el acoso sexual, aunque no siempre es así. Los estudios sugieren que el acoso por género es un tipo de acoso sexual común. El acoso por género es "un tipo de acoso en un ambiente hostil, que al parecer está motivado por la hostilidad dirigida a individuos que transgreden los ideales del género". Por ejemplo, en un caso, los jefes dijeron a una contadora con un alto desempeño que "caminara [y se] vistiera de forma más femenina" .1 9 Junto con las causas, se encuentra el hecho desafortunado de que la mayoría de las víctimas de acoso sexual no entablan una demanda o una queja. A causa del temor de perder su empleo o de la creencia en que las quejas no tendrán efecto alguno, renuncian o tratan de evitar a sus acosadores. "Las pocas mujeres que se quejan de manera formal sólo lo hacen después de enfrentar un acoso sexual grave y frecuente; es probable que en ese momento ya haya ocurrido un daño considerable ".2o En ocasiones, los victimarios no se dan cuenta de que su pésima conducta ofende a otras personas. La capacitación y las políticas contra el acoso sexual podrían reducir estos problemas. Hay varias situaciones psicológicas y prácticas que complican la situación de acoso. Por ejemplo, los hombres y las mujeres no perciben los hechos relacionados con el acoso de la misma forma. "Las mujeres perciben una gama más extensa de conductas socio-sexuales como acoso", en especial las conductas que implican "un acoso en ambiente laboral hostil, las actitudes de menosprecio hacia las mujeres, la presión para aceptar citas o el contacto sexual físico" .21 Así, lo que un hombre consideraría un comportamiento inocente, para una mujer quizá represente acoso. 4 O La administración de recursos humanos Qué deberían hacer el gerente o el empleador Cuando ocurra una situación como éstas, los empleadores deberían hacer dos cosas: tomar medidas para asegurarse de que no ocurra el acoso (como establecer políticas firmes) y, una vez involucrado en una situación de ese tipo, aplicar acciones correctivas inmediatas, incluso si la parte afectada no es su empleado, una vez que se entera (o tendría que enterarse) de la conducta de acoso. 22 (Véase el recuadro RH en la práctica, donde se incluyen medidas específicas). Las metas consisten en reducir o eliminar los casos de acoso sexual, así como en reducir al máximo la responsabilidad de la organización en este tipo de denuncias. Sin embargo, tomar lo que los tribunales denominan medidas "razonables" para evitar el acoso quizá resulte insuficiente, ya que un procedimiento de demanda por acoso sexual podría ser razonable en un sentido legal, pero no tan razonable para el empleado que debe utilizarlo. En un estudio, los investigadores encuestaron a cerca de 6,000 empleados del ejército estadounidense. Sus hallazgos indicaron evidentemente que el reporte de acoso a menudo originaba una venganza, así como que podía dañar a la víctima "en cuanto a una menor satisfacción laboral y mayor malestar psicológico". En esta clase de situaciones, la respuesta más "razonable" era no hacer nada y abstenerse de hacer un reporte. Por consiguiente, los administradores que se toman en serio la prevención del acoso sexual deben asegurarse de que el clima organizacional (incluyendo la verdadera disposición de la gerencia para erradicar el acoso), y no sólo los procedimientos y las reglas por escrito, apoyen a los empleados que se sientan víctimas de acoso. 23 Qué puede hacer el empleado El trabajador que se considera víctima de acoso sexual también puede tomar varias medidas para resolver el problema. Antes de hacer algo, el empleado debería entender la forma en que los tribunales definen el acoso sexual. Por ejemplo, el acoso sexual por "ambiente hostil" por lo general significa que la intimidación discriminatoria, los insultos y el ridículo que había en el lugar de trabajo eran lo suficientemente graves y generalizados para alterar las condiciones laborales. En tales casos, los tribunales observan varias cuestiones: si la conducta discriminatoria es frecuente o grave; si es físicamente amenazadora o humillante, o si sólo se trata de una frase ofensiva, y si lo anterior interfiere con el desempeño laboral de un empleado. También observan si el empleado aceptó la conducta o dejó claro de inmediato que la conducta era indeseable, inaceptable u ofensiva. Algunas de las medidas que un empleado podría tomar son: 1. Interponer una queja o protesta verbal lo más pronto posible con el acosador y el jefe de éste, exigiendo que cesen los acercamientos no deseados porque la conducta es desagradable. 2. Escribir una carta al acusado. Se puede tratar de una carta amable y moderada con tres elementos: una descripción detallada de los hechos, tal como los considera la víctima; una descripción de sus sentimientos y del daño que cree que se le haya hecho; y una declaración donde solicita que la relación futura sea únicamente profesional. Entregar esta carta en persona y, de ser necesario, con un testigo. 3. Si la conducta indeseable no se detiene, presentar al gerente del acosador y al director de recursos humanos, reportes verbales y escritos referentes a la conducta indebida y de sus esfuerzos infructuosos por detenerla. CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 41 RH EN LA PRÁCTICA QUÉ DEBERíAN HACER LOS EMPLEADORES PARA DISMINUIR SU RESPONSABILIDAD EN ACUSACIONES DE ACOSO SEXUAL 1. Tomar con seriedad todas las quejas sobre acoso. 2. Establecer políticas firmes que condenen este tipo dc comportamiento. Las normas de la CIOE establecen que una política eficaz en contra del acoso debería incluir una explicación clara de la conducta prohibida; asegurar la protección contra una venganza hacia empleados que presentan quejas, o brinden información relacionada con dichas quejas; un proceso de presentación de quejas escrito con claridad, que garantice confidencialidad y medios accesibles para expresar la queja, así como investigaciones rápidas, detalladas e imparciales; por último, asegurar con claridad que el empleador tomará medidas correctivas inmediatas y adecuadas cuando ocurra el acoso. 24 3. Informar a todos los empleados acerca de la política que prohíbe el acoso sexual y de los derechos que garantiza la política. 4. Desarrollar e implementar un procedimiento de quejas. 5. Establecer un sistema administrativo de respuesta que incluya una reacción y una investigación inmediatas, por parte de la alta gerencia. La posibilidad de que se adjudique responsabilidad al patrón disminuye considerablemente cuando su respuesta es "adecuada" y "calculada de manera razonable para evitar futuros acosos".25 FIGURA 2.1 6. Iniciar sesiones de capacitación gerencial con los supervisores y los gerentes, para incrementar su conciencia sobre este problema. Luego, como en cualquier entrenamiento, asegurarse de que la capacitación para evitar el acoso sexual tenga el efecto deseado. De hecho, un estudio reveló que en realidad los aprendices tenían menos (no más) probabilidades que otros grupos de percibir un acto como acoso sexual, que estaban menos dispuestos a reportar el acoso sexual y que eran más proclives a culpar a la víctima. El programa se había enfocado demasiado en los aspectos legales del acoso y no lo suficiente en sus implicaciones éticas y morales. 26 7. Disciplinar a los gerentes y a los empleados involucrados en un caso de acoso sexual. 8. Guardar registros detallados de quejas, investigaciones y acciones tomadas. 9. Realizar entrevistas de salida que dejen ver cualquier queja y establezcan, en un documento fumado, las razones de una renuncia. 10. Publicar periódicamente las políticas sobre el acoso sexual (véase la figura 2.1). 11. Fomentar la comunicación con los niveles superiores por medio de encuestas escritas sobre actitudes, líneas telefónicas directas y otros procedimientos de retroalimentación que permitan conocer los sentimientos de los empleados respecto de cualquier evidencia de acoso sexual.27 Lo que una política de acoso sexual debe cubrir La CIOE establece que la política en contra del acoso debería contener una explicación clara de la conducta prohibida; asegurar la protección contra la venganza hacia empleados que presentan quejas, o brinden información relacionada con dichas quejas; un proceso de presentación de quejas escrito con claridad, que garantice confidencialidad y medios accesibles para expresar la queja, así como investigaciones rápidas, detalladas e imparciales; por último, asegurar con claridad que el empleador tomará medidas correctivas inmediatas y adecuadas cuando ocurra el acoso. Fuente: www.eeoc.gov/types/sexuaLharrasment.html,consultado el6 de mayo de 2007. 42 La administración de recursos humanos 4. Si las cartas y las solicitudes hechas al patrón no son suficientes, entonces la víc- tima debe dirigirse a la oficina local de la CIOE para entablar una denuncia. 5. Si el acoso es muy grave, el empleado también puede consultar a un abogado para demandar al acosador por asalto y agresión, imposición intencional de daño emocional y desagravio por mandato judicial, así como para cobrar una indemnización por tales daños. Algunas decisiones de los tribunales respecto de la igualdad de oportunidades en el empleo Varias decisiones de los tribunales ayudaron a crear las bases de interpretación para las leyes de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, como aquellas que implican acoso sexual. En esta sección, se resumen algunas decisiones importantes. Griggs contra Duke Power Company Griggs contra Duke Power Company (1971) fue un caso fundamental, ya que la Corte Suprema lo utilizó para establecer jurisprudencia al definir la discriminación injusta. En este caso, los abogados demandaron a Duke Power Company en nombre de Willie Griggs, quien solicitó un empleo como manipulador de carbón. La empresa exigía que sus manipuladores de carbón hubieran terminado el bachillerato. Griggs argumentó que este requisito era discriminatorio porque no se relacionaba con el buen desempeño en el trabajo y porque provocaba que se rechazara a un número mayor de afro-americanos que de caucásicos para dichos puestos. Griggs ganó el caso. La decisión del tribunal fue unánime; en su opinión por escrito, el presidente de la Corte Suprema, Burger, estableció tres lineamientos decisivos que afectan la legislación de la igualdad en el empleo. En primer lugar, el tribunal decretó que la discriminación por parte del empleador no necesita ser explícita. En otras palabras, no es necesario demostrar que el empleador discriminó de manera intencional al trabajador o al candidato; tan sólo se tendrá que demostrar que la discriminación ocurrió. En segundo lugar, el tribunal estableció que una práctica de empleo (en este caso, exigir el certificado de bachillerato) debe estar relacionada con el trabajo, si tiene una influencia injusta sobre los miembros de una clase protegida. En palabras del juez Burger: La ley no sólo prohíbe la discriminación explícita, sino también las prácticas que son justas de forma, pero que de hecho son discriminatorias en la práctica. El punto de referencia son las necesidades del negocio. Si no se puede demostrar que una práctica de empleo, que opera para excluir a los afroestadounidenses, está relacionada con el desempeño en el trabajo, entonces la práctica queda prohibida. 28 En tercer lugar, la opinión de Burger determinó claramente que el patrón debe demostrar que la práctica de contratación se relaciona con el puesto de trabajo. De esta manera, el empleador debe demostrar que la práctica de empleo (en este caso, exigir un diploma de bachillerato) es necesaria para desempeñar el trabajo de forma satisfacto- CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 43 ria, en caso de que tenga una influencia negativa (que discrimine involuntariamente) sobre los miembros de una clase protegida. Albemarle Paper Company contra Moody En el caso Griggs, la Suprema Corte decidió que una herramienta de selección (como un examen) debería estar relacionada con el puesto o ser válida, es decir, que el desempeño en el examen esté vinculado con el desempeño en el puesto. El caso Albemarle de 1975 es importante porque ayudó a aclarar lo que el empleador debe hacer para demostrar que el examen u otras herramientas de selección se relacionan o predicen el desempeño en el trabajo. Por ejemplo, el tribunal dijo que si un empleador planea utilizar un examen para seleccionar a los candidatos para un puesto, los estándares de desempeño para los trabajadores del puesto en cuestión deben ser claros y no tener ambigüedades, para que el empleador logre identificar a los aspirantes con mejor desempeño que los demás (y, por lo tanto, si las herramientas de selección fueron eficaces). Para llegar a esta resolución, el tribunal también recurrió a los lineamientos de la CIOE acerca de los procedimientos aceptables de selección, y convirtió tales lineamientos en la "ley de la tierra".29 La Ley de Derechos Civiles de 1991 Diversas legislaciones posteriores de la Corte Suprema, en la década de 1980, limitaron realmente la protección de las mujeres y de los grupos minoritarios con las leyes de igualdad en el empleo, lo cual motivó que, en poco tiempo, el Congreso aprobara una nueva Ley de Derechos Civiles. El presidente George Bush padre firmó la Ley de Derechos Civiles de 1991 (LDe, 1991) en noviembre de 1991. El efecto de ésta fue revertir la Ley de Igualdad en el Empleo a la situación en que se encontraba antes de las decisiones de la década de 1980 y, en algunos casos, asignó más responsabilidades a los empleadores. En primer lugar, la LDC de 1991 consideraba el tema de la carga de la prueba. Con base en esta ley, en la actualidad el proceso de entablar una demanda por discriminación, y de responder a ella, se realiza como sigue: el demandante (un aspirante rechazado, por ejemplo) demuestra que una práctica en el empleo (como un examen) tiene una influencia desigual (o "negativa") sobre un grupo específico. (El término influencia desigual "significa que un empleador utiliza una práctica o una política de empleo con una influencia [efecto] negativa[o] mayor sobre los miembros de un grupo protegido por el Título VII que sobre otros empleados, sin importar las intenciones".30) Por ejemplo, el hecho de exigir un título universitario para un empleo llegaría a provocar una afectación negativa sobre algunos grupos minoritarios. Las acusaciones de impacto desigual no requieren pruebas de intenciones discriminatorias. En cambio, la parte demandante debe demostrar dos cuestiones: primero, que hay una disparidad significativa entre la proporción de (por ejemplo) mujeres en el grupo laboral disponible y la proporción de contrataciones. En segundo lugar, el demandante tiene que demostrar que una práctica de empleo aparentemente neutral, como la difusión de vacantes mediante comentarios entre personas o el requisito de que el trabajador "pueda levantar 45 kilogramos de peso", provoca la disparidad. 31 Luego, una vez que el demandante cubre su carga de demostrar un impacto desigual, el empleador tiene la carga de probar que la práctica cuestionada se relaciona con el puesto de trabajo en cuestión. Por ejemplo, el empleador tendrá que demostrar 44 La administración de recursos humanos que el levantamiento de 45 kilogramos realmente es necesario para desempeñar, de manera eficaz, el puesto de trabajo en cuestión y que el negocio no funcionaría bien sin tal requisito, es decir, se trata de una necesidad de la organización. La LOC de 1991 también facilita la demanda por daños económicos en ciertos casos. La ley contempla que a un empleado que reclama discriminación intencional (llamada trato desigual) le es posible pedir indemnización por daños y una compensación punitiva, si puede demostrar que el empleador se involucró en una discriminación "con malicia o indiferencia irresponsable, ante los derechos federales de protección de un individuo agraviado". (Véase también el recuadro Temas globales de RH). Por último, la LOC de 1991 también establece que: Se incurre en una práctica de empleo ilícita cuando la parte demandante demuestra que la raza, el color, la religión, el género o el origen nacional fueron factores estimulantes para cualquier práctica d'e empleo, aun cuando otros factores también hayan motivado dicha práctica. 32 En otros términos, por lo general, un empleador no puede evitar una responsabilidad legal al demostrar que hubiera tomado la misma medida, como despedir a alguien, incluso sin el motivo de la discriminación. Si hay algún motivo de este tipo, la práctica se consideraría ilegal. Ley para Estadounidenses con Discapacidades ¿Qué es la LED? La Ley para Estadounidenses con Discapacidades (LED) de 1990 prohíbe la discriminación en el empleo hacia los individuos que se considera tienen alguna discapacidad.33 Su objetivo consiste en reducir o eliminar los problemas de discriminación graves en contra de individuos discapacitados, y establece que los empleadores deben hacer "adaptaciones razonables" para las limitaciones físicas o mentales, a menos que hacerlo signifique una "carga excesiva" para el negocio. Los términos centrales de dicha ley son importantes para entender su influencia, y determinan que una "discapacidad" incluye cualquier trastorno o enfermedad fisiológica, desfiguración física o pérdida anatómica, que afecte a uno o varios de los sistemas del cuerpo, así como un trastorno psicológico o mental. 34 Sin embargo, la ley no ofrece una lista de discapacidades específicas. En cambio, los lineamientos de la CIOE establecen que un individuo está discapacitado cuando presenta una afectación física o mental que limita de manera significativa una o más de sus actividades vitales principales. Por otro lado, la ley establece ciertas condiciones que no se consideran discapacidad; entre ellas están la homosexualidad, la bisexualidad, el voyerismo, el juego compulsivo, la piromanía y los trastornos que son consecuencia del consumo habitual de drogas ilícitas. 35 Desde luego, el simple hecho de ser discapacitado no califica a una persona para un puesto de trabajo. Más bien, la ley prohíbe la discriminación de individuos calificados (quienes con una adaptación razonable -o sin ella- pueden realizar las funciones laborales esenciales). El individuo tiene que contar con las habilidades, la formación académica y que explica la existencia del puesto de trabaj e o cuando es tan especializada que se contrata al individuo por su pericia o habilidad para desempeñarla. 36 CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 45 La reforma laboral que viene por toda América Latina En su libro tercero sobre la República, Cicerón indica: "La justicia no es hija de la naturaleza, ni de la voluntad, sino de nuestra debilidad". Ello nos permite analizar los temas que a los administradores de recursos humanos nos preocupan en relación con la injusticia que viven los trabajadores, especialmente cuando los resultados económicos se anteponen a todo. Las leyes laborales en América Latina que son una rama del derecho social, responden -en teoría- a una exigencia por la dignificación de las condiciones de vida a la clase trabajadora; de esta manera, derechos del trabajo tenían una finalidad única: la tuitiva. Sin embargo, en la actualidad este concepto requiere una revisión a fondo, ya que ahora se busca encontrar equidad tanto para los empresarios, que son quienes arriesgan sus capitales y desean el rendimiento de la fuerza de trabajo, como para los trabajadores y su bienestar. Lo anterior nos exige ser receptivos para incorporar a tal propósito social la creación, el mantenimiento y el crecimiento de las organizaciones, lo cual, en nuestra legislación vigente no se contempla como un derecho común, y así se fomenta la visión de que las relaciones parezcan antagónicas. En América Latina se critican las legislaciones porque no se adaptan a un contexto económico de libre competencia. La autoridad del empleador se limita en muchos aspectos y ello se traduce en un freno a la competitividad y al libre juego de las leyes económicas. Además, existe la consideración de que estas legislaciones protegen a un segmento, el asalariado, y no consideran al resto de la población económicamente activa, tanto a los ocupados como a los desocupados. Se busca sustituir la expresión muy clásica derecho del trabajo por una reglamentación del mercado laboral, donde no se trate de una simple diferencia de términos sino de conceptos, ideales y principios. Es precisamente en esta disfunción de conceptos donde el administrador de recursos humanos debe intervenir, ya que no es posible manejar las organizaciones siguiendo simples modas y tendencias de un mercado errático, siempre cambiante y distinto de los principios éticos más elementales: el ser humano es el principio de todo y el único fin. Nuevos tipos de contratos Las llamadas nuevas "formas de empleo" no son un fenómeno reciente, ya que la mayoría de estos contratos denominados "a tiempo determinado", ya sean temporales, eventuales, por obra o por servicios determinados, están contemplados desde los inicios de las legislaciones laborales y fueron desarrollados dentro de la ley, como en los contratos colectivos o en diferentes jurisprudencias. En especial, los sectores agrícola, comercial, de la construcción, etcétera, por sus necesidades muy específicas tienen que manejar estas variables de temporalidad. En la segunda mitad del siglo xx, en América Latina empezaron a proliferar contratos de trabajo con un carácter coyuntural. Las repetidas crisis económicas y otras circunstancias dieron paso a la contratación de trabajadores por tiempo determinado y por obra determinada, sin considerar la naturaleza del trabajo y solamente interesaba resolver en forma limitada problemas de grandes dimensiones. Las contrataciones iterativas fundaron una nueva perspectiva que cuestiona y modifica el principio de la estabilidad en el empleo. La realidad actual ha demostrado que la sucesión indefinida 46 La administración de recursos humanos e incontrolada de contratos temporales origina mutaciones en el mercado laboral y, por consiguiente, en los niveles de desempleo. Los contratos temporales en sus diferentes modalidades limitan los derechos de los trabajadores; aunque para los empleadores son atractivos, por la facilidad que les ofrece el hecho de darlos por terminados sin necesidad del pago de indemnizaciones ni otros beneficios relacionados con la antigüedad, las vacaciones, la seguridad social, etcétera. En España y Argentina se dieron por primera vez estímulos públicos del total o parcial de las cuotas, al régimen provisional para empleadores que se dedicaban a nuevas actividades, ofrecían contratos para desempleados u otorgaban prácticas a jóvenes para el empleo y la formación. En Perú, se aceptaron los contratos de formación juvenil y prácticas profesionales que podían durar hasta 36 meses. En Chile se modificó la ley en tal sentido en 1978, en Ecuador en 1980, en Argentina en 1991 y Brasil en 1998. De manera que toda América Latina se ha ido integrando a tal corriente, aunque los resultados sean muy discutibles. El costo de un despido injustificado Los despidos justificados son una de las preocupaciones de los empresarios, ya que frecuentemente los consideran onerosos por tener costos superiores a los de otras naciones más desarrolladas. Sin embargo, la realidad nos demuestra que, según las estadísticas, tales despidos son poco frecuentes, ya que los arreglos extra-judiciales son un lugar común; esto es, parten de una compleja estructura de autoridades que imparten justicia, donde los procedimientos se vuelven muy lentos y, en la mayoría de los casos, van en detrimento de los intereses de quienes deberían estar protegidos. Muchas veces, los tiempos, los costes de los juicios y la necesidad obligan a los trabajadores a aceptar "arreglos". En términos generales, la extinción del contrato por voluntad del trabajador, mientras sea por mutuo consentimiento, o por voluntad de éste, no plantea problemas específicos al no generar costos adicionales para la empresa; por lo tanto, el debate se centra en las causales del despido, la duración del preaviso y su posible sustitución por una compensación económica. Por otro lado, al finalizar el contrato permanece la figura jurídica de la reinstalación, cuya incidencia es más limitada. Las reformas nacionales a estos aspectos plantean un nuevo concepto del despido. En cada legislación se han preferido los contratos por tiempo indeterminado, donde se establecen limitaciones al empleador para ponerle fin al contrato y se da preferencia a la estabilidad laboral. Este principio se traduce en la protección del trabajador frente al despido arbitrario e injustificado sin que medie culpa del trabajador. Por sus implicaciones económicas y sociales, la extinción de la relación laboral por iniciativa del empleador sigue siendo una de las problemáticas más discutidas. Para los trabajadores, el hecho de estar protegidos contra el despido constituye un elemento clave del derecho al empleo. De manera que no todos los cambios de esta reforma son contrarios a los intereses de los trabajadores, pues algunos se derivan de leyes obsoletas ya sea por el paso del tiempo, por el avance tecnológico o por cambios en las formas de vida, y esto motiva a los legisladores a plantear cambios en las leyes. CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 47 En un estudio realizado en 19 países latinoamericanos se encontró que existía una tendencia en los cambios que se realizaron en sus legislaciones laborales, y cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro: Concepto Porcentaje de los países latinoamericanos que han introducido un cambio en su legislación Creación o extensión de los periodos de prueba 26.3 Modalidades del contrato temporal 34.6 Modificaciones al monto de las indemnizaciones por despido 57.9 Ampliación y modificación de las causales de despido 34.6 Salario mínimo 15.8 Horarios flexibles 36.8 Simplificaciones a la ley para la PyMES 26.3 Salario flexible 10.5 Nuevas formas de solución de los conflictos laborales 21.1 Nuevas formas de negociación colectiva 31.6 Nuevas formas de representación sindical 15.8 Fuente: E laboración propia. La reforma viene por todo el continente; sin embargo, es importante que dichos cambios se generen considerando a los distintos actores de la escena laboral, es decir, se requiere que participen los empresarios, los trabaj adores, los ejecutivos de recursos humanos, los investigadores, los académicos y las autoridades, por mencionar algunos. 37 Adaptación razonable Si la persona no puede desempeñar el trabajo tal como está estructurado, el empleador debe efectuar una adaptación razonable, a menos que hacerlo signifique una dificultad extrema. Una adaptación razonable incluiría el cambio en el diseño del puesto de trabajo, modificar los horarios, o bien, reemplazar o adquirir equipo u otros recursos para ayudar al trabajador a realizar su labor. Los casos de los tribunales ilustran el verdadero significado de "adaptación razonable". Por ejemplo, una empleada cuya actividad era recibir a los clientes en la entrada de una tienda Wal-Mart fue diagnosticada y tratada por problemas de espalda. Cuando regresó a trabajar pidió permiso para sentarse en un 48 La administración de recursos humanos TEMAS GLOBALES DE RH APLICACiÓN DE LAS LEYES DE IGUALDAD EN EL EMPLEO EN UN ENTORNO GLOBAL La globalización complica la tarea del cumplimiento de las leyes de igualdad en el empleo. Por ejemplo, recientemente Dell anunció el incremento de su fuerza laboral en India. ¿Los ciudadanos estadounidenses que trabajan para Dell en el extranjero están protegidos por las leyes de igualdad de oportunidades de Estados Unidos? ¿Están protegidos quienes no sean estadounidenses? ¿Están protegidos quienes no sean estadounidenses y trabajen para Dell en Estados Unidos? En la práctica, las respuestas dependen de las relaciones que haya entre las leyes estadounidenses, los tratados internacionales y la legislación de los países donde las firmas de EUA realizan sus negoTABLA 2.1 Núm. cios. Por ejemplo, la Ley de los Derechos Civiles de 1991 cubre específicamente a los empleados estadounidenses de empresas de Estados Unidos que trabajan en el extranjero. Sin embargo, en la práctica, las leyes del país donde el ciudadano estadounidense labora tienen prioridad. De igual manera, un experto indica que los tribunales estadounidenses "son poco útiles en investigaciones efectuadas en el extranjero, ya que pocas naciones cooperan con el cumplimiento intrusivo de las leyes civiles de Estados Unidos".38 En la tabla 2.1 se presentan los lineamientos para aplicar las leyes estadounidenses de la igualdad de oportunidades en el empleo. 39 Lineamientos que especifican las situaciones en que las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo (Título VII, LDEA, LED) se aplican a empleadores internacionales Lineamientos 1. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el empleador es una entidad estadounidense y el trabajador está autorizado a laborar en este país. 2. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el empleador es una entidad estadounidense y el trabajador no es ciudadano estadounidense, pero está autorizado legalmente para laborar en este país. Dependiendo de la jurisdicción, las leyes estadounidenses pueden aplicarse a trabajadores que no están autorizados a trabajar en Estados Unidos, aunque las indemnizaciones que reciben suelen estar limitadas. 3. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo no se aplican a puestos de trabajo ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el empleador es una entidad extranjera exenta por un tratado, aun cuando el trabajador esté autorizado a laborar en este país. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo se aplican a puestos de trabajo ubicados dentro de Estados Unidos, cuando el empleador es una entidad extranjera que no está exenta por un tratado y el trabajador está autorizado a laborar en este país. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo no se aplican a puestos de trabajo ubicados fuera de Estados Unidos, cuando el empleador sea una entidad extranjera, aun cuando el trabajador sea ciudadano estadounidense. 4. 5. CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 49 6. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo no se aplican a puestos de trabajo ubicados fuera de Estados Unidos, aun cuando el empleador sea una entidad estadounidense, si los trabajadores son ciudadanos extranjeros. 7. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo se aplican a puestos de trabajo ubicados fuera de Estados Unidos, cuando el empleador sea una entidad estadounidense y el trabajador sea ciudadano estadounidense, siempre y cuando el cumplimiento de esas leyes no quebrante la legislación extranjera. 8. Las leyes estadounidenses contra la discriminación en el empleo no se aplican a puestos de trabajo ubicados fuera de Estados Unidos, cuando el empleador sea una entidad estadounidense y el trabajador sea ciudadano estadounidense, si el cumplimiento de esas leyes quebranta la legislación extranjera. Fuente: Richard Posthuma el al. , "Applying U. S. Employment Discrimination Laws to International Employees: Advice for Scientists and Practitioners", Personnel Psychology, 2006 (59) p. 710. Se reproduce con autorización de Wiley Blackwell. taburete durante su horario de trabajo; el empleador rechazó su petición, argumentando que mantenerse de pie era una función esencial de su empleo. Ella entabló una demanda; sin embargo, el tribunal federal de distrito estuvo de acuerdo con Wal-Mart en que las personas que saludan a la entrada tienen que actuar "de manera sumamente hospitalaria", lo cual no es posible hacer sentado en un taburete.40 La LED en la práctica Las estadísticas indican que la cantidad de trabajadores discapacitados está aumentando, y los empleadores necesitan acomodar a un creciente número de empleados con obesidad y discapacidades. 41 No debe sorprender que las quejas que se basan en la ley LED inunden los tribunales. No obstante, en un año reciente los empleadores se impusieron en casi todas las decisiones (96%) de los tribunales superiores. Una de las principales razones de tales resultados desproporcionados fue que los trabajadores no logran demostrar que cuentan con una discapacidad y que están calificados para realizar el trabajo.42 El empleado tiene que comprobar que vive con una discapacidad, según las definiciones de la LED, lo cual es más complicado que demostrar que pertenece a una raza o a un género, o que cuenta con cierta edad específica. El tipo de discapacidades que se plantean en demandas por la LED son sorprendentes. En la actualidad, los trastornos mentales representan la mayoría de las demandas establecidas con base en la LED. 43 Asimismo, la LED protege a los empleados con deficiencias intelectuales, como a los individuos que tienen un el menor de 70-75.44 Una decisión de la Corte Suprema estadounidense ilustra lo que enfrenta un demandante. Una trabajadora de una línea de ensamble demandó a Toyota, argumentando que un síndrome del túnel carpiano y una tendinitis le impedían realizar sus funciones (Toyota Motor Manufacturing of Kentucky Inc. contra Williams). La Corte Suprema de Estados Unidos estableció que la LED cubre el síndrome del túnel carpiano y la tendinitis, si el problema no sólo afecta su desempeño laboral, sino también las actividades cotidianas. En este caso, la empleada admitió que podía realizar tareas personales como lavarse la cara, cepillarse los dientes, cuidar su 50 La administración de recursos humanos jardín, prepararse el desayuno y lavar la ropa. El tribunal aseguró que la discapacidad debería ser fundamental para la vida cotidiana de la persona (no sólo para el trabajo) para que justificara recurrir a la LED. Los tribunales analizan cada caso de forma individual (por ejemplo, el síndrome del túnel carpiano).45 Muchos otros juicios han rechazado las demandas de manera similar. Un juez federal dictaminó que Home Depot no infringió la LED, al negarse a capacitar a un trabajador totalmente sordo para operar un montacargas. Las políticas de la empresa prohíben que los trabajadores que no pueden escuchar las advertencias de otros colegas ocupen ese tipo de puestos. 46 Por otro lado, una corte estadounidense de apelaciones estableció que la puntualidad no era una función laboral esencial para un asistente de laboratorio que generalmente llegaba tarde. (La corte decidió que el empleado podía realizar su trabajo de ingresar datos durante siete horas y media, incluso si llegaba retrasado).47 En otro caso, Wal-Mart tuvo que devolver su empleo a trabajadores con problemas auditivos, y pagar una multa de $750,000 por discriminación de acuerdo con la LED. 48 Obligaciones legales La LED impone ciertas obligaciones legales a los empleadores, las cuales incluyen las siguientes (aunque no son todas) : • Los empleadores no pueden hacer preguntas, antes de otorgar el empleo, acerca de la discapacidad de un individuo, aunque sí pueden preguntar acerca de su capacidad para realizar funciones esenciales para el trabajo. Lo oportuno y la naturaleza de cualquier oferta son importantes. El tema central es el siguiente: En caso de que el empleador contratante retire una oferta de trabajo después del examen médico, el candidato tendrá derecho a identificar la razón específica del rechazo. En un caso, los tribunales descubrieron que American Airlines había violado lo establecido por la LED debido a que no había hecho una oferta "real" a tres candidatos, antes de pedirles que se sometieran a exámenes médicos, porque la empresa aún no había verificado sus referencias. En esta situación, los exámenes médicos demostraron que los candidatos eran portadores del VIH, por lo que American Airlines retiró sus ofertas, violando lo estipulado por la LED. 49 • Los empleadores deberán revisar las formas de solicitud de empleo, los procedimientos de entrevista y las descripciones de los puestos para evitar reactivos potencialmente discriminatorios, así como también identificar las funciones básicas para los puestos de trabajo en cuestión. • Los empleadores están obligados a hacer adaptaciones razonables, a menos que esto signifique una dificultad abrumadora. Implicaciones para los gerentes Los gerentes también deben de tener en mente varias implicaciones prácticas cuando traten asuntos relacionados con la LED. 50 En primer lugar, los tribunales suelen definir las "discapacidades" de forma muy minuciosa. Por lo tanto, es posible que los empleadores exijan que el trabajador entregue documentación sobre el trastorno y evalúen el efecto que tiene éste sobre su desempeño en el puesto de trabajo. Los empleadores deben formular preguntas como las siguientes: ¿El empleado tiene una discapacidad que limita de forma importante una actividad cotidiana fundamental? CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 51 ¿El empleado está calificado para realizar el trabajo? ¿El empleado logra desempeñar las funciones esenciales del puesto de trabajo? ¿Es posible hacer adaptaciones razonables sin generar una carga excesiva para la empresa?51 En segundo lugar, tales decisiones establecen con claridad que los empleadores generalmente "no necesitan permitir un mal comportamiento o un desempeño errático (incluyendo ausentismo e impuntualidad), incluso si dicha conducta se relaciona con la discapacidad ".52 En tercer lugar, el empleador no necesita crear un nuevo p uesto de trabajo para la persona discapacitada ni re asignar a esa persona a un puesto de baja responsabilidad durante un periodo indefinido, a menos que ese puesto exista. 53 En cuarto lugar, un experto aconseja que "no se debe tratar a los empleados como si fueran discapacitados" . Si ellos son capaces de controlar su situación (por ejemplo, usando medicamentos) , generalmente no se les considerará discapacitados. Sin embargo, si sus empleadores los tratan como tales (por ejemplo, respecto de las tareas que se les asignan), normalmente se les "considerará" discapacitados y estarán protegidos por la LED.54 Mejorar la productividad mediante la SIRH: Adaptaciones para trabajadores discapacitados En la actualidad, las innovaciones tecnológicas facilitan la realización de arreglos para empleados discapacitados. Por ejemplo, muchos trabajadores con problemas motrices se benefician del software de reconocimiento de voz, que les permite ingresar información en sus computadoras y comunicarse de manera interactiva (por ejemplo, a través del correo electrónico) , sin tocar un teclado. También hay otros dispositivos alternativos de ingreso de datos, como lápices electrónicos que se sostienen y mueven con la boca. Auxiliares especiales de escritura, incluyendo los programas de predicción de palabras, sugieren palabras a partir del contexto con sólo teclear una o dos letras.55 El nuevo buscador de Internet Firefox incluye un software especial de IBM , que permite a las personas utilizar las flechas del teclado en vez del mouse para abrir menús desplegables, lo cual ayuda a algunos individuos discapacitados. 56 Los empleados con problemas de audición y/o de lenguaje también se benefician de los tele-teclados, que permiten la comunicación entre las personas al escribir y leer mensajes en un teclado conectado a una línea telefónica. La traducción por escrito en tiempo real permite a los sordos participar en conferencias y reuniones; en tanto que los localizadores con vibración les informan cuando reciben un mensaje. Los empleados con problemas visuales se benefician de los aparatos computarizados que, entre otras cuestiones, permiten ajustar el tamaño de la letra y el color, así como modificar la pantalla en porciones específicas de la computadora. Los dispositivos de transcripción con software de reconocimiento de voz transcriben y leen en voz alta los materiales escritos. El software especial para el procesamiento de textos ofrece instrucciones verbales que ayudan a los usuarios. E l estado de A rizona encargó a IBM Global Services la creación de un sitio Web que fuera fácil de usar para los discapacitados, llamado "", con la finalidad de vincular a las personas que buscan empleo con diversas agencias de colocación. 57 52 La administración de recursos humanos Leyes estatales y locales relativas a la igualdad de oportunidades en el empleo Además de las leyes federales, todos los estados de la Unión Americana y muchos gobiernos locales también prohíben la discriminación en el empleo. Por lo general, el efecto de las leyes estatales o locales consiste en restringir aún más a los empleadores en cuanto a la forma en que tratan a sus trabajadores y a quienes solicitan empleo. En muchos casos, cubren a empleadores que no están considerados en las leyes federales (como las empresas que tienen menos de 15 empleados). Asimismo, algunos gobiernos locales extienden el alcance de las leyes contra la discriminación por la edad a la gente joven, incluyendo la discriminación de las personas mayores de 40 años. Por ejemplo, sería ilegal solicitar candidatos "maduros", porque evitaría que algunos adolescentes solicitaran el empleo. Las agencias estatales y locales encargadas de la igualdad de oportunidades en el empleo (llamadas a menudo comisiones de recursos humanos, comisiones de relaciones humanas o comisiones para la igualdad en el empleo) también participan en el proceso para la igualdad en el empleo. Cuando la crOE recibe una denuncia por discriminación, normalmente la somete durante un tiempo limitado a la consideración de organismos estatales y locales con una jurisdicción similar a la suya. Si no llegan a una conciliación satisfactoria, la denuncia se envía a la CroE para su resolución. Resumen En la tabla 2.2 se resumen algunas leyes, decretos ejecutivos y lineamientos de agencias para la igualdad de oportunidades en el empleo. TABLA 2.2 Resumen de acciones importantes para la igualdad de oportunidades en el empleo Acción Qué establece Título VII de la Ley de Derechos Civiles, según la enmienda de 1964 Prohíbe la discriminación por raza, color, religión, género u origen nacional; aplicada por la CIOE. Decretos ejecutivos Prohíben la discriminación en el empleo, ejercida por empleadores que tienen contratos federales por más de $10,000 (y sus sub contratistas); establecen, asimismo, oficinas federales de cumplimiento; requieren también programas de

acción afirmativa. Lineamientos de organismos federales Señalan directrices relativas a la discriminación con base en el género, el origen nacional y la religión, así como los procedimientos para la selección de empleados; por ejemplo, la validación de pruebas. Resoluciones de la Corte Suprema: casos Griggs contra Duke Power Co. y Albemarle Paper Company contra Moody Regulan que los requisitos laborales se relacionen con el buen desempeño en el puesto de trabajo; que para probar la discriminación no necesariamente debe ser explícita; que la carga de la prueba corresponde al empleador, el cual tiene que demostrar la validez de la calificación. CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 53 Ley de Igualdad de los Salarios de 1963 Impone la misma remuneración para hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo. Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967 Prohíbe discriminar a personas de 40 años o más en cualquier área del empleo. Leyes estatales y locales Muchas veces se refieren a organizaciones que no están contempladas por las leyes federales porque son demasiado pequeñas. Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973 Requiere la acción afirmativa para emplear y promover a discapacitados calificados; además, prohíbe discriminar a los discapacitados. Ley de Discriminación por Embarazo de 1978 Prohíbe discriminar en el empleo a mujeres embarazadas o en situaciones relacionadas. Ley de Ayuda para la Readaptación de los Veteranos de Vietnam de 1974 Requiere la acción afirmativa en el empleo para veteranos de la guerra de Vietnam. Casos Wards Cove contra Atonio, y Patterson contra McLean Credit Union Dificultó la demostración de un caso de discriminación ilícita contra un empleador. Martin contra Wilks Permitió atacar los acuerdos de conciliación y podría haber tenido un efecto inhibidor sobre ciertos programas de acción afirmativa. Ley para Estadounidenses con Discapacidad de 1990 Refuerza la necesidad de que la mayoría de los empleadores hagan arreglos razonables en el trabajo para los empleados discapacitados; prohíbe la discriminación. Revierte las resoluciones de los casos Wards Cove, Patterson y Martin, y vuelve a depositar la carga de la prueba en el empleador; permite el pago de daños compensatorios y punitivos por discriminación. La Ley de Derechos Civiles de 1991 DEFENSAS CONTRA ALEGATOS POR DISCRIMINACIÓN ¿Cuál es la consecuencia adversa? Para entender cómo los empleadores se defienden contra alegatos de discriminación en el empleo, primero debemos revisar brevemente algunos términos legales. La influencia negativa juega un papel central en las acusaciones por prácticas discriminatorias. Según la Ley de Derechos Civiles de 1991, el individuo que considere que ha sido discriminado sin intención sólo tendrá que establecer un caso prima facie de discriminación. Lo anterior significa que tiene que demostrar que los procedimientos del empleador (por ejemplo, la selección de personal) tuvieron una influencia negativa en contra de su grupo protegido.

[illegible]

una notificación de derecho de demanda a la persona que hizo la denuncia. En la figura 2.2 se muestran preguntas importantes que el empleador debería formular después de recibir la notificación de una queja de la CIOE. La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo votó por unanimidad para poner mayor atención a los casos más importantes, es decir, aquellos que reflejen un patrón o la práctica de supuesta discriminación.1 4 FIGURA 2.2 Preguntas a formular cuando el empleador recibe aviso de que la CIOE ha presentado una denuncia judicial por prejuicios 1. ¿Cuál es con exactitud la denuncia? ¿Su empresa está cubierta por los estatutos pertinentes? (Por ejemplo, el Título VII y la Ley para Estadounidenses con Discapacidad, por lo general, se aplican a los empleadores con 15 trabajadores o mas; la Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad se aplica a empleadores con 20 trabajadores o más; sin embargo, la Ley de Igualdad de los Salarios se aplica prácticamente a todos los empleadores que tienen un trabajador o máS). ¿El empleado presentó la den uncia a tiempo y ésta fue procesada de manera oportuna por la CIOE? 2. ¿A cuál grupo protegido pertenece el trabajador? ¿La CIOE alega una influencia desigual o un trato desigual? 3. ¿Hay alguna base evidente con la que usted pueda rebati r o refutar la denuncia ? Por ejemplo, ¿el empleador habría actuado si el individuo no perteneciera a un grupo protegido? ¿El arch ivo de personal del demandante sustenta los actos del empleador? 4. Si se trata de una denuncia por acoso sexual, en la empresa ¿hay comentarios, calendarios, carteles, protectores de pantalla u otros materiales ofensivos a la vista? 5. Respecto de la practicidad de defender a su empresa contra esta denuncia, ¿quiénes son los supervisores que realizaron los supuestos actos discriminatorios y qué tan útiles serían como testigos potenciales? ¿Ha recibido la opinión de algún asesor legal en cuanto a sus probabilidades de ganar? Incluso si gana, ¿cuáles estima que serían los costos económicos de enfrentar los cargos durante un proceso judicial? ¿Sería mejor para usted llegar a un acuerdo? ¿Cuáles son las posibilidades de hacerlo en una forma que satisfaga a ambas partes? Fuentes: Fair Employment Praetiees Summary of Latest Developments, 7 de enero de 1983, p. 3, Bureau of National Affairs, Ine. (800-372-1033); Kenneth Sovereign, Personnel Law (Upper Saddle River, NJ; Prentiee Hall, 1999), pp. 36-37; "EEOC Investigations-What an Employer Should Know", Equal Employment Opportunity Commission (. revisado el6 de mayo de 2007. 62 La administración de recursos humanos Mediación voluntaria La CIOE refiere alrededor del 10% de sus denuncias a un mecanismo de mediación voluntaria. Si el demandante accede a participar en la mediación, se le pide al empleador su colaboración. Por lo general, una sesión de mediación dura hasta cuatro horas. Si no se llega a un acuerdo o una de las partes no desea intervenir, entonces la denuncia se procesa a través de los mecanismos habituales de la CIOE. Cuando el empleador recibe una oferta de mediación, tiene tres opciones: acceder a mediar la denuncia, hacer una oferta de conciliación o preparar una "declaración de posición" para la CIOE. Si el empleador no participa en la mediación ni hace una oferta, está obligado a presentar una declaración de posición, la cual debe incluir información relacionada con el giro de negocios de la empresa y la posición de la parte acusadora, una descripción de las reglas o las políticas y los procedimientos que son aplicables, así como la cronología de la ofensa que provocó la acción negativa.7 5 La crOE ha extendido su programa de mediación. Por ejemplo, ha firmado más de 18 acuerdos nacionales y 300 locales de mediación con diversos empleadores. En este último programa, la crOE refiere todas las denuncias por discriminación viables contra esos empleadores a la unidad de mediación de la comisión, en vez de referirlas al sistema de procesamiento habitual.7 6 Cómo responder ante denuncias por discriminación en el empleo Hay varias cuestiones que deben tomarse en cuenta cuando se enfrenta una denuncia por discriminación en el empleo; las siguientes son las más importantes: 1. Sea metódico. ¿La demanda está firmada, fechada y notariada por la persona que la entabló? ¿Se presentó dentro del tiempo permitido? ¿En la demanda se nombra al empleador de manera adecuada? ¿Se entabló en contra de una empresa que está sujeta a estatutos federales contra la discriminación (por ejemplo, sólo las compañías con 15 trabajadores o más están sujetas al Título VII y a la LED)? Luego, deberá buscar información'en los registros de la empresa y con las personas que conozcan los hechos de primera mano.7 7 2. Recuerde que los investigadores de la crOE no son jueces y no están facultados para actuar como tribunales; no pueden hacer hallazgos de discriminación por su cuenta, sino únicamente recomendaciones. Si, por último, la CroE determina que un empleador infringió una ley, su único recurso consiste en entablar un juicio o enviar una notificación de derecho de demanda a la persona que hizo la denuncia. 3. Algunos expertos recomiendan reunirse con el trabajador demandante para determinar todos los aspectos relevantes. Por ejemplo, pregunte: ¿qué ocurrió? ¿Quiénes participaron? ¿Cuándo ocurrió el incidente? ¿Se vio afectada la capacidad del empleado para trabajar? ¿Hubo testigos? Luego, prepare una declaración por escrito donde resuma las quejas, los hechos, las fechas y los temas relacionados, y pida al trabajador que anote la fecha y su firma.7 8 4. Entregue a la CIOE una declaración de posición basada en su propia investigación acerca del asunto. Diga algo como: "Nuestra empresa tiene una política en contra de la discriminación, y no discriminaríamos en la forma en que se CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 5. 6. 7. 8. 9. 63 describe en la denuncia". Sustente sus argumentos con algunos análisis estadísticos de la fuerza laboral, copias de cualquier documento que lo apoye y una explicación que justifique de forma legítima sus actos. Asegúrese de que el archivo de la crOE incluye información que demuestre la falta de méritos de la denuncia. A menudo la mejor forma de hacer esto consiste en evitar responder el cuestionario de la CIOE y, en cambio, entregar una declaración detallada (como en el número 4), donde se describa la defensa de la empresa de la manera más persuasiva. Limite la información proporcionada únicamente a los asuntos que se plantean en la denuncia. Por ejemplo, no responda a una solicitud de separación de empleados por edad y género, si la denuncia sólo plantea una discriminación por género. Obtenga la mayor cantidad de información posible acerca de la queja de la parte acusadora, con la finalidad de asegurarse de entender la denuncia y sus ramificaciones. Prepárese para las reuniones iniciales para recabar evidencias que la CIOE organiza. Se trata de reuniones informales al inicio del proceso de investigación, cuyo objetivo es determinar si hay una base para la negociación. No obstante, la CIOE principalmente busca lograr un arreglo. Sus investigadores utilizan las conferencias para localizar puntos débiles en la posición de cada una de las partes. Por lo tanto, prepare concienzudamente a los testigos, especialmente a los supervisores. Por último, recuerde que es mejor prevenir las denuncias que enfrentarlas. Las causas del racismo son muchas y muy complejas, pero los estudios sustentan la observación del sentido común de que cuando las personas con actitudes racistas trabajan en empresas donde existe una atmósfera que apoya el racismo, las probabilidades de discriminación racial aumentan de forma significativa.19 Estrategia y RH En septiembre de 2007, Walgreens accedió a un arreglo en la demanda por discriminación que la CIOE había presentado en su contra, de parte de algunos empleados afroestadounidenses de esa empresa. Durante el anuncio de la conciliación, el director general de Walgreens señaló lo siguiente: "Nuestra empresa se basa en principios de justicia y equidad, y no toleramos la discriminación en ninguna práctica laboral...". Sus comentarios eran congruentes con la declaración de la misión de Walgreens, la cual (según el sitio oficial de la empresa, www.walgreens.com) indica: DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE WALGREENS Las personas se tratarán entre sí con respeto y dignidad, así como a todos aquellos a quienes atendemos. Ofreceremos a los empleados de cualquier origen un lugar para desarrollar una carrera. Brindaremos el acceso más conveniente a los servicios de salud y el consumo de bienes en Estados Unidos. Nos ganaremos la confianza de nuestros clientes y construiremos valor para los socios. 64 La adm inistración de recursos humanos PROGRAMAS PARA ADMINISTRAR LA DIVERSIDAD Y DE ACCiÓN AFIRMATIVA En cierta medida, los cambios demográficos y la globalización están desafiando los aspectos que motivaron las leyes relativas a la igualdad en el empleo. En otras palabras, los empleadores no tienen más opción que fomentar voluntariamente un a mayor diversidad de trabajadores. Los hombres caucásicos ya no son el factor dominante en la fuerza laboral; las mujeres y los miembros de grupos minoritarios representarán la mayoría del crecimiento de la fuerza laboral en el futuro previsible. Es más, la globalización de los mercados requiere, cada vez más, que las empresas contraten a miembros de minorías con habilidades lingüísticas y culturales para atender a clientes extranjeros. Una encuesta de 113 aspirantes a un puesto de trabajo con una maestría en administración concluyó que las mujeres y los miembros de grupos étnicos minoritarios consideraban la administración de la diversidad como un factor importante para aceptar ofertas laborales. 80 En resumen , los patrones buscan cada vez más equilibrio y armonía entre los aspectos raciales, étnicos y de género de su fuerza laboral, "no por las exigencias legales, sino por su propio interés económico".81 Cuando se pregunta a la gente qué significado tiene el término diversidad para las empresas, generalmente consideran que la raza, el género, la cultura, el origen nacional, las discapacidades, la edad y la religión constituyen los elementos básicos de la diversidad. 82 Administración de la diversidad La administración de la diversidad significa aumentar al máximo los beneficios potenciales de la diversidad , para reducir al mínimo las posibles barreras (como los prejuicios) que llegarían a socavar el desempeño de una fuerza laboral diversa. En la práctica, la administración de la diversidad requiere tanto de actos administrativos obligatorios como voluntarios. Por ejemplo, vimos que hay muchos actos legalmente obligatorios que los empleadores deben realizar para disminuir la discriminación laboral. Sin embargo, mientras que este tipo de acciones obligatorias logren reducir las barreras más flagrantes contra la diversidad, mezclar una fuerza laboral diversa para fome ntar una comunidad bien entrelazada y próspera requiere otras medidas. Por ejemplo, un estudio realizado con un importante minorista británico reveló que recomendaciones para la diversidad como "reconocer y responder ante las diferencias individuales" entraban en conflicto con la inclinación del supervisor para evitar un trato desigual. 83 Por ello la administración de la diversidad requiere un enfoque múltiple. Un experto en diversidad determinó que cualquier programa de administración de la diversidad debería incluir cinco conjuntos de actividades organizacionales voluntarias, que son los siguientes: Ofrecer un liderazgo fuerte. Las compañías con una reputación ejemplar por administrar bien la diversidad normalmente están encabezadas por altos ejecutivosque defienden los beneficios de la diversidad. Liderazgo implica, por ejemplo, convertirse en un modelo de las conductas que favorecen el cambio. CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 65 Evaluación de la situación. Un estudio encontró que las herramientas más comunes para medir la diversidad de una empresa son las medidas de la contratación y retención de trabajadores con base en la igualdad en el empleo, la aplicación de encuestas sobre las actitudes de los trabajadores, las evaluaciones de la administración, y los empleados y los grupos de enfoque. 84 Ofrecer educación y capacitación en torno a la diversidad. El punto de partida más común de un esfuerzo para administrar la diversidad suele ser algún tipo de programa de educación para los trabajadores. Cambiar la cultura y los sistemas gerenciales. Lo ideal es combinar los programas de capacitación con otras medidas concretas dirigidas a cambiar los valores, la cultura y los sistemas gerenciales de la organización. Por ejemplo, modificar el procedimiento de evaluación del desempeño de los supervisores, para basarlo, en parte, en cuanto hayan logrado reducir los conflictos intergrupales. Evaluar el programa para administrar la diversidad. Por ejemplo, ¿las encuestas de actitud del trabajador demuestran que han mejorado las actitudes adoptadas por los empleados ante la diversidad? Fomento de una fuerza laboral diversa Los empleadores utilizan varios medios para incrementar la diversidad en la fuerza laboral. Muchas empresas, como Baxter Healthcare Corporation, inician adoptando una firme política que respalda los beneficios de una fuerza laboral cultural, racial y sexualmente diversa: "Baxter International considera que una población multicultural de trabajadores resulta esencial para el liderazgo mundial de la empresa en el cuidado de la salud". Luego difundió su filosofía en toda la empresa y, posteriormente, tomó medidas para fomentar la diversidad laboral. Algunas de estas medidas son la evaluación de los programas de diversidad, el reclutamiento de miembros de grupos minoritarios para el consejo de administración, y la interacción con redes y grupos minoritarios representativos. Otra actividad específica es la capacitación sobre la diversidad, cuyo objetivo es sensibilizar a todos los trabajadores acerca de la necesidad de valorar las diferencias, reforzar la autoestima y en general crear un ambiente más hospitalario y funcional para la fuerza laboral diversa de la organización. Estrategia y RH Tiene sentido estratégico manejar una fuerza laboral diversa. Considere los programas de diversidad de IBM. Con un fuerte apoyo de la alta gerencia, IBM creó varios grupos de trabajo de minorías, que se enfocaban principalmente en mujeres y estadounidenses nativos. Uno de los efectos de estos equipos fue de índole interna: durante los 10 o más años que han transcurrido, IBM ha incrementado casi dos veces y media el número de ejecutivos pertenecientes a grupos minoritarios nacidos en Estados Unidos. 8S Sin embargo, el programa de la diversidad de la empresa también tuvo efectos profundos en su estrategia para expandir sus mercados y los resultados de sus negocios. Por ejemplo, los grupos de trabajo han identificado y expandido los mercados multiculturales de IBM. Uno de ellos decidió concentrarse en expandir el mercado de IBM entre negocios multiculturales y propiedad de mujeres; lo lograron en parte brindando "ventas muy necesarias y servicio de apoyo a pequeños y medianos negocios, 66 La administración de recursos humanos que constituyen un nicho muy poblado de compradores de grupos min oritarios".S6 Como resultado directo, los ingresos de este mercado aumentaron de $10 millones a más de $300 millones en tan sólo tres años. La igualdad de oportunidades en el empleo frente a la acción afirmativa La igualdad de oportunidades en el empleo busca garantizar que toda persona, independientemente de su raza, color, género, religión , origen nacional o edad, tenga las mismas oportunidades para un trabajo con base en su desempeño. La acción afirmativa va más allá de la igualdad en las oportunidades en el empleo, ya que requiere que el patrón haga un esfuerzo adicional para contratar y promover a los miembros de un grupo protegido. La acción afirmativa incluye medidas específicas (en reclutamiento, contratación, ascensos y remuneración) para eliminar los efectos que la discriminación del pasado tiene en el presente. Pasos de un programa de acción afirmativa Según la CIOE, en un programa de acción afirmativa ideal el patrón sigue ocho pasos: 1. Redactar y emitir una política para la igualdad en el empleo, donde se indique que se trata de una organización que favorece la igualdad de oportunidades en el empleo, así como una declaración que establezca su compromiso con la acción afin;nativa. 2. Nombrar a un administrador de alto rango con responsabilidad y autoridad para dirigir e implementar el programa. 3. Difundir la política de igualdad en el empleo y su comprQmiso con la acción afirmativa. 4. Encuestar a sus empleados del sexo femenino y de grupos minoritarios, para determinar dónde serían más deseables los programas de acción afirmativa. s7 5. Establecer metas y horarios para incrementar la labor de hombres, mujeres y miembros de grupos minoritarios en cada una de las áreas detectadas. 6. Elaborar y poner en marcha programas específicos para alcanzar tales metas. En este punto es necesario repasar el sistema completo de administración de recursos humanos (incluyendo el reclutamiento, la selección, los ascensos, la remuneración y las medidas disciplinarias), con la finalidad de identificar los obstáculos para la igualdad de oportunidades laborales y efectuar los cambios necesarios. 7. Establecer una auditoría interna y un sistema de informes, para vigilar y evaluar el avance de cada aspecto del programa. 8. Conseguir apoyo para el programa de acción afirmativa, tanto dentro de la compañía (por ejemplo, entre los supervisores) como en la comunidad. ss La acción afirmativa en la actualidad En la actualidad, la acción afirmativa continúa siendo un tema laboral importante. La incidencia de los programas exigidos por los tribunales ha disminuido. Sin embargo, muchas empresas aún deben intervenir en programas voluntarios. Por ejemplo, el Decreto Ejecutivo 11246 (emitido en 1965), obliga a los contratistas federales a tomar acción afirmativa para mejorar las oportunidades laborales para mujeres y miembros de minorías CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 67 raciales. Este programa cubre a alrededor de 26 millones de trabajadores (aproximadamente 22% de la fuerza laboral estadounidense). Es importante evitar la resistencia de los empleados ante los programas de acción afirmativa. La revisión de 35 años de investigación sugiere formas en que las organizaciones pueden lograr un mayor apoyo por parte de sus trabaj adores. Los empleados actuales necesitan verificar que el programa sea justo. Para lograrlo son muy útiles los procedimientos transparentes de selección. La comunicación también resulta fund amental. Es importante aclarar que el programa no implica estándares preferenciales de selección, así como ofrecer detalles sobre las calificaciones que deben tener las nuevas contrataciones (quienes pertenecen y no pertenecen a grupos minoritarios). Las justificaciones para la aplicación del programa deberían destacar las correcciones derivadas por discriminaciones pasadas y el valor práctico de la diversidad, en vez de una representación desigual. 89 Programas voluntarios Algunos empleadores intentan administrar mejor la diversidad usando programas voluntarios de acción afirmativa. Esto significa que ellos realizan un esfuerzo adicional voluntariamente para contratar y promover a los miembros de grupos protegidos (como mujeres o minorías). Esto difiere de los programas involuntarios de acción afirmativa que los tribunales han impuesto a algunos empleadores desde la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Al implementar programas voluntarios, los empleadores deben asegurarse de que éstos no entran en conflicto con la Ley de Derechos Civiles de 1991 , que según los expertos podría "prohibir que los empleadores tengan cualquier consideración con el estatus de un individuo que pertenece a un grupo étnico o racial minoritario, o con las mujeres, al tomar una decisión laboral" .90 Quizás esto no sea tan grave, siempre y cuando las organizaciones hagan énfasis en el reclutamiento externo y en el desarrollo interno de los empleados mejor calificados del sexo femenino y de grupos minoritarios, y en que "basen sus decisiones laborales en criterios legítimos" .91 Mejorar la productividad usando SIRH El gerente de recursos humanos que desea evaluar el desempeño y la eficacia de sus esfuerzos por cumplir con la CIOE y poner énfasis en la diversidad cuenta con diversas medidas o mediciones, las cuales podrían incluir, por ejemplo, el número de denuncias anuales presentadas ante la CIOE, el costo de los juicios relacionados con RH, el porcentaje de ascensos de mujeres y miembros de minorías, así como otras medidas para analizar la tasa de permanencia y pérdida entre nuevos grupos de empleados diversos. Estas mediciones son costosas, incluso para una empresa con varios cientos de trabajadores. Por lo tanto, el gerente de RH podría recurrir a varias soluciones informáticas para recursos humanos. Un paquete llamado Medición de resultados de diversidad (Measuring Diversity Results) ofrece varias opciones de software relacionadas con la diversidad, cuyo objetivo es mejorar la precisión de la información que está a disposición del gerente, así como reducir los costos de reunirla y organizarla. Entre otras cuestiones, los paquetes para administrar la diversidad permiten al gerente calcular con facilidad el costo por contratación de diversidad, un índice de perfiles de la fuerza laboral, la influencia numérica de la rotación voluntaria entre los diversos grupos de empleados y aspectos como el costo directo e indirecto del reemplazo por contratación. 68 La administración de recursos humanos REPASO Resumen 1. Las leyes que prohíben la discriminación no son nuevas. Por ejemplo, la V Enmienda de la Constitución de Estados Unidos (ratificada en 1791) establece que ninguna persona será privada de la vida, la libertad o el patrimonio sin un juicio justo. 2. Las leyes que prohíben la discriminación en el empleo incluyen el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (y enmiendas), que prohíbe la discriminación debido a la raza, el color de la piel , la religión , el género o el origen nacional; diversos decretos ejecutivos; lineamientos federales (que cubren los procedimientos para validar los instrumentos de selección de empleados y otros); la Ley de Igualdad de los Salarios de 1963, y la Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967. Además, varias resoluciones de la Corte (como la del caso Griggs contra Duke Power Company), así como leyes estatales y locales, prohíben la discriminación. 3. El Título VII de I~ Ley de Derechos Civiles creó la crOE, que tiene facultades para conciliar en casos de denuncia por discriminación; cuando no lo consigue, la crOE posee facultades para acudir directamente a los tribunales con la finalidad de que se apliquen las leyes. 4. La Ley de Derechos Civiles de 1991 revisó y revirtió varias resoluciones de la Corte Suprema respecto de la igualdad en el empleo. Por ejemplo, volvió a depositar la carga de la prueba en los empleadores, y determinó que una razón no discriminatoria era insuficiente para permitir que un patrón evitara la responsabilidad de un acto que también tuviera una causa discriminatoria. 5. La Ley para Estadounidenses con Discapacidad prohíbe discriminar en el empleo a los individuos discapacitados. En concreto, las personas calificadas no pueden ser discriminadas si la empresa logra hacer adaptaciones razonables, sin una carga exagerada para el negocio. 6. La persona que crea que haya sido discriminada por un procedimiento o una decisión de personal debe probar que fue objeto de un trato desigual ilícito (discriminación inten- cional) o que el procedimiento en cuestión tuvo un efecto desigual (discriminación no intencional) para los miembros de su clase protegida. Cuando se dete rmina un caso prima ¡acie de trato desigual, el empleador tiene que proporcionar evidencia de que su decisión se fundamenta en una razón legítima (como CBFO) . Si la empresa hace algo como esto, la persona que alega ser víctima de discriminación debe demostrar que las razones de empleador son sólo un pretexto para permitir que la empresa discrimine. Cuando se determina un caso prima ¡acie de impacto desigual, el empleador tendrá que presentar evidencias de que su práctica o procedimiento supuestamente discriminatorio obedece a necesidades del trabajo, y que se fundamenta en una razón importante para el negocio. 7. En la administración de recursos humanos, hay varias prácticas discriminatorias concretas que el empleador debe evitar: a) En el reclutamiento. La empresa no debe basarse en la difusión de las vacantes de persona a persona, ni brindar información falsa o confusa a los miembros de grupos minoritarios. Además (por lo general), el empleador no debe especificar en el anuncio el género del trabajador que busca, ni sugerir de forma alguna que los candidatos podrían recibir discriminación. b) En la selección. El empleador debe evitar utilizar cualquier requisito académico o de otra índole cuando i. se pueda demostrar que los miembros de grupos minoritarios tienen menos probabilidades de cubrir tales requisitos y cuando ii. esos requisitos no estén relacionados con el puesto. Los exámenes que eliminan de manera desproporcionada a miembros de grupos minoritarios o mujeres, y que no están relacionadas con el puesto de trabajo, se consideran ilícitos. Recuerde que puede utilizar varios exámenes y estándares, pero usted debe demostrar que se relacionan con el puesto o que CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad no se utilizan para discriminar a miembros de grupos protegidos. 8. En la práctica, la CIOE suele referir primero una denuncia a una institución local. Cuando la CIOE encuentra una causa razonable para suponer que hubo discriminación, cuenta con 30 días para intentar llegar a una conciliación. Los puntos importantes que debe recordar el empleador son: a) los investigadores de la CIOE sólo pueden hacer recomendaciones, b) no lo pueden obligar a presentar documentos si no hay una orden judicial, y c) usted puede limitar la información que presenta. Además, asegúrese de documentar con claridad su posición (de empleador). 9. El patrón puede recurrir a tres defensas básicas en el caso de recibir una denuncia por una práctica discriminatoria: una es la necesidad del negocio, y un ejemplo de ello son los intentos por demostrar que los exámenes u otras herramientas de selección son válidos; la segunda defensa es la calificación de buena fe de la ocupación, la cual se aplica cuando, por ejemplo, la religión, el origen nacional o 69 el género es un requisito de buena fe para el puesto (como los actores o las actrices). Una tercera defensa es que la decisión fue tomada por motivos legítimos y no discriminatorios (como un desempeño deficiente) , que no tiene nada que ver con la supuesta discriminación prohibida. 10. Los ocho pasos de un programa de acción positiva (según las recomendaciones de la CIOE) son: i. redactar una política para la igualdad en el empleo, ii. nombrar a un alto ejecutivo encargado, iii. difundir la política, iv. encuestar a empleados actuales del sexo femenino y de grupos minoritarios, v. establecer metas y horarios, vi. desarrollar e implementar programas específicos para alcanzar las metas, vii. establecer una auditoría interna y un sistema de informes, y viii. desarrollar programas de apoyo tanto internos como en la comunidad. 11. El reclutamiento es una de las primeras actividades en que se aplican las leyes y los procedimientos de la CIOE. Trataremos esto en el siguiente capítulo. Términos clave • Ley de Igualdad de Salarios de 1963 • Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 • Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (croE) • acción afirmativa • Oficina de Programas para el Cumplimiento de Contratos Federales (OPCCF) • Ley de Discriminación en el Empleo por la Edad de 1967 (LOEA) • Ley de Rehabilitación Vocacional de 1973 • Ley de Discriminación por Embarazo (LOE) • lineamientos de organismos federales • Ley Federal de Violencia contra la Mujer de 1994 • acoso sexual • acoso por género • Griggs contra Duke Power Company • clase protegida • Albemarle Paper Company contra Moody • Ley de Derechos Civiles de 1991 (LOC de 1991) • influencia desigual • trato desigual • Ley para Estadounidenses con Discapacidad (LED) • influencia negativa • calificación de buena fe para una ocupación (CBFO) • necesidad del negocio Preguntas y ejercicios para el análisis 1. ¿Qué es el Título VII y qué establece? 2. ¿Qué precedentes importantes estableció el caso Griggs contra Duke Power Company? ¿y el caso Albemarle contra Moody? 3. ¿Qué es la influencia negativa? ¿De qué manera se puede demostrar? 7 O La administración de recursos humanos 4. Suponga que usted es supervisor en una línea de ensamble, y el responsable de contratar a empleados, supervisarlos y hacer recomendaciones para su ascenso. Reúna una lista de prácticas administrativas potencialmente discriminatorias que debería evitar. 5. Explique cuáles son las defensas y las excepciones en el caso de una acusación de práctica discriminatoria. 6. ¿Cuál es la diferencia entre la acción afirmativa y la igualdad de oportunidades en el empleo? 7. Explique cómo diseñaría un programa de acción afirmativa. CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 71 EJERCICIOS DE APLICACiÓN Estudio de caso: ¿ Un caso de discriminación racial? John Peters era un cardiólogo de 44 años de edad que trabajaba en un hospital-escuela de una gran ciudad al sureste de Estados Unidos. Felizmente casado y con dos hijos adolescentes, había dado un servicio de excelencia durante muchos años en el mismo hospital; de hecho, había realizado su residencia ahí después de graduarse en la Escuela de Medicina de la Universidad de Columbia. Alana Anderson era una atractiva enfermera afro-estadounidense certificada que trabajaba en el mismo hospital que Peters. Soltera y sin hijos, Alana vivía en un apartamento propiedad del hospital y dedicaba casi todo su tiempo a su trabajo, o a tomar cursos adicionales para mejorar sus ya excelentes habilidades de enfermería. El director administrativo del hospital, Gary Chapman, se sentía muy orgulloso de lo que él llamaba el extraordinario profesionalismo de los médicos, las enfermeras y de otros miembros del personal de su hospital. Aunque había tomado algunas medidas elementales para evitar violaciones flagrantes a las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo, creía que la mayoría de los miembros de su personal estaban tan capacitados y tan comprometidos con los estándares profesionales más elevados, que "ellos siempre harían lo correcto". Chapman se molestó al recibir una llamada telefónica de Peters, en la que le informaba que Anderson había (a los ojos de Peter) "desarrollado una atracción personal malsana" hacia él y que lo bombardeaba con tarjetas del Día de San Valentín, notas personales cariñosas y llamadas telefónicas, muchas veces en su propia casa. Preocupado por el decoro del hospital y la posibilidad de que Peters fuera víctima de acoso sexual, Chapman se reunió en privado con Anderson. Él le explicó que Peters se sentía muy incómodo con la atención personal que ella le estaba prestando y le solicitó que por favor no continuara mostrando afecto hacia el médico. Chapman supuso que el problema había terminado. Varias semanas después, cuando Anderson renunció a su puesto en el hospital, Chapman no pensó mucho en ello, por lo que se sorprendió y preocupó al recibir una carta certificada de un abogado local, donde le informaba que Anderson había demandado al hospital, a Peters y a Champan personalmente por discriminación racial: ella aseveraba que Chapman, en su reunión privada, le había dicho: "No creemos que sea correcto que la gente de diferentes razas se relacionen románticamente en este hospital". Según el abogado, su investigación preliminar había revelado otros supuestos incidentes en el hospital, que en forma aparente sustentaban la idea de que había muchas evidencias de discriminación racial en ese lugar. • PREGUNTAS 1. ¿Qué piensa usted de la forma en que Chapman manejó las acusaciones de Peters y su conversación con Anderson? ¿De qué manera lo habría manejado usted? 2. ¿Cree que Peters tenía elementos para presentar una denuncia de acoso sexual en contra de Anderson? ¡,Por qué? 3. ¿ Qué haría, si fuera Chapman, para evitar mayores incidentes de este tipo? 72 La administración de recursos humanos Seguimiento de un caso: LearnlnMotion.com: Un problema de discriminación Uno de los problemas que enfrentó la empresa LearnlnMotion de Jennifer y Mel estaba relacionado con las prácticas y los procedimientos inadecuados de administración de personal. El año anterior había estado lleno de actividad, creando y probando el modelo de negocios, lanzando el sitio, escribiendo y reescribiendo el plan de negocios y, por último, consiguiendo los fondos. Además, sería justo decir que en todo ese tiempo no pusieron atención en los manuales de los trabajadores, las políticas de personal o asuntos relacionados con recursos humanos. Incluso el plan de negocios de 25 páginas no incluía estos temas, ya que describía al detalle los pronósticos presupuestales, la competencia, el crecimiento del mercado y la estrategia de negocios. Sin embargo, no incluía aspectos de RH, con excepción de biografías breves de los empleados actuales, así como proyecciones del tipo de puestos que tendrían que cubrirse durante los dos primeros años. Casi desde el principio, ambos se dieron cuenta de que eran muy "superficiales" (como dijo Mel) respecto de la vigencia de las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo. Como ambos estudiaron negocios, estaban familiarizados con los requisitos generales, como no preguntar a los aspirantes por su edad; sin embargo, no siempre era fácil traducir esos lineamientos generales a la práctica durante las entrevistas con los candidatos. Hubo dos incidentes que los preocuparon especialmente. Uno de los aspirantes a un puesto de ventas tenía 50 y tantos años, y casi duplicaba la edad de cualquier otro candidato. Aun cuando Mel no quería ser discriminatorio, terminó formulando al candidato preguntas como: "¿Cree que será capaz de actualizarse para vender un producto de Internet?" y "Como usted sabe, aquí trabajamos durante muchas horas, ¿cree que podrá hacerlo?". Estas preguntas no las planteó a los otros candidatos más jóvenes. También hubo un problema con un aspirante a otro puesto (gerente de contenidos). El individuo había estado encarcelado por abuso de sustancias varios años antes. Mel le hizo varias preguntas al respecto e indagó si continuaba "limpio" o si estaba "siguiendo algún tipo de tratamiento". Jennifer pensó que las preguntas eran adecuadas, aunque no estaba segura. Por otro lado, ocurrió un incidente perturbador en la oficina. Ya contaban con dos empleados para la administración de contenidos, Ruth y Dan, quienes tendrían que colocar los cursos y los otros contenidos educativos en el sitio Web. Dan, junto con Alex y los navegadores, en ocasiones utilizaban un lenguaje vulgar (por ejemplo, al referirse a los problemas que la empresa tenía para lograr que el proveedor de computadoras acudiera a la oficina para reparar un problema crónico del servidor). Mel decía que "los chavos siempre serán chavos", aunque Jennifer vio varias veces que Ruth se molestaba cuando "los chavos" tenían un intercambio de este tipo, y pensó que esta conducta debía detenerse. Sin embargo, no estaba segura de que este tipo de lenguaje constituyera "un ambiente hostil" según las leyes, aunque sentía que por lo menos era irrespetuoso. Los dos propietarios decidieron que era el momento de instituir e implementar algunas políticas de RH, para garantizar que su empresa y sus trabajadores cumplieran con la letra y el espíritu de las leyes de la igualdad de oportunidades en el empleo. Ahora ellos quieren que ustedes, sus asesores administrativos, los ayuden a hacerlo. Ellos esperan que ustedes hagan lo siguiente: • PREGUNTAS Y TAREAS 1. Nuestra empresa se localiza en la ciudad de Nueva York. Actualmente tenemos alrededor de cinco empleados y estamos planeando contratar a otros tres o cuatro. ¿Nuestra empresa está cubierta por leyes de igualdad de derechos? (Sugerencia: ¿El sitio Web del gobierno ofrece alguna idea?) 2. ¿Teníamos derecho legal de plantear las preguntas relacionadas con la edad y con el abuso de sustancias prohibidas? ¿Por qué? 3. ¿Dan y Alex están creando un ambiente hostil para Ruth? ¿Por qué? ¿De qué manera deberíamos manejar esta cuestión? 4. ¿Qué hemos estado haciendo mal hasta ahora respecto de la igualdad de oportunidades en el empleo y qué sugieren que hagamos para rectificar la situación en el futuro? CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de op ortunidades y de la diversidad 73 EJERCICIO DE EXPERIENCIA ¿Demasiado informal? Dan Jones había dirigido su planta textil en una ciudad de tamaño mediano del sur durante muchos años, sin tener problemas con la CroE. Nunca tomó medidas formales para evitar cometer errores relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo, sino todo lo contrario. De hecho, un profesor de una universidad local le dijo una vez que debía tener más cuidado en el reclutamiento y la selección de candidatos, así como también en el trato que daba a sus trabajadores. Sin embargo, la filosofía de Jones era "si no está descompuesto, no lo arregles" y, puesto que nunca había recibido ninguna queja, supuso que su proceso de selección no estaba "descompuesto". Durante muchos años, Jones no tuvo problemas. Si necesitaba a un trabajador nuevo, simplemente preguntaba a sus empleados (la mayoría de los cuales eran hispanos) si tenían algún amigo o conocido que estuviera buscando trabajo. En ocasiones también le pedía a la agencia local de empleo que anunciara las vacantes y que enviara a algunos candidatos. Luego, solicitaba al supervisor de costura y al gerente de la planta (ambos hispanos) que entrevistaran a los aspirantes. Jones no aplicaba exámenes ni verificaba los antecedentes, en parte porque "la mayoría de los candidatos son amigos o familiares de mis empleados, y ellos no referirían gente inadecuada". Jones acaba de recibir una notificación formal de la Comisión de Igualdad de Derechos del condado. Al parecer de los cerca de 20 candidatos no hispanos que la agencia de empleo envió a la empresa de Jones el año anterior, ninguno recibió una oferta laboral. D e Hecho, el supervisor de Jones ni siquiera había devuelto la tarjeta de seguimiento a la agencia de empleo, para verificar que todos los aspirantes se hubieran presentado y se hubieran entrevistado. Jones empezó a preguntarse si su proceso de RH era demasiado informal. Propósito: El propósito de este ejercicio es practicar el análisis y la aplicación, en un problema real, de los conceptos básicos respecto de las leyes de igualdad en el empleo. Conocimientos requeridos: Estar profundamente familiarizado con el material de este capítulo y leer el caso" ¿Demasiado formal?" en que se basa este ejercicio experimental. Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: 1. Separe a los estudiantes en equipos de cuatro o cinco miembros. 2. Cada equipo deberá resolver lo siguiente: a) ¿Cómo podría la CroE demostrar una influencia negativa? b) Mencione prácticas específicas de discriminación laboral en la empresa de Dan Jones. c) ¿Cómo se podría defender la empresa de Jones contra la denuncia de una práctica discriminatoria? 3. Si el tiempo lo permite, un vocero de cada equipo presentará sus hallazgos a toda la clase. ¿Tiene sentido que esta empresa trate de defenderse de las acusaciones por discriminación? • Referencias 1. Mark Schoef, "Walgreens Suit Reflects EEOC'S Latest Strategies", Workforce Management (26 de marzo de 2007), p. 8. 2. Betsy Monis, "How Corporate America Is Betraying Women", Fortune (10 de enero de 2005), pp. 64-70. 3. Observe que a las empresas privadas no las obliga la Constitución estadounidense. 4. Basado o citado de Principies of Employment Discrimination Law, International Associa- tion of Official Human Rights Agencies , Washington, D.C. Véase también Bruce Feldacker, Labor Guide to Labor Law (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000); y el sitio web www.eeoc.gov. Las leyes sobre la discriminación en el empleo constituyen un campo en constante cambio, y lo apropiado de las reglas, lineamientos y conclusiones de este capítulo y del libro también podrían verse afectadas por factores exclusivos de la operación del empleador. Antes 74 5. 6. 7. 8. 9. La administración de recursos humanos de implementarlos deberán ser revisados por el abogado de la empresa. James Higgins, "A Manager 's Guide to the Equal Employment Opportunity Laws", PersonnelJoumal55, núm. 8 (agosto de 1976), p.406. La Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972, Subcomité del Trabajo o el Comité del Trabajo y Asistencia Social, Senado de Estados Unidos, marzo de 1972, p. 3. En general, no se trata de discriminación, aunque los estatutos federales prohíben la discriminación injusta en contra de una persona únicamente por su raza, edad, género, origen nacional o religión. En Uniform Employee Selection Guidelines del gobierno federal, la discriminación injusta se define de la siguiente forma: "la falta de equidad que se manifiesta al demostrar que los miembros de un grupo de interés en particular se desempeña mejor o peor en el puesto, que lo que sus calificaciones en el procedimiento de selección (prueba, etc.) indicarían al compararlos con el desempeño de los miembros de otros grupos". Para revisar un análisis del significado de equidad, véase James Ledvinka, "The Statistical Definition of Fairness in the Federal Selection Guidelines and Its Implications for Minority Employment", Personnel Psychology 32 (agosto de 1979), pp. 551-562. En resumen, una herramienta de selección (como una prueba) podría discriminar' por ejemplo, entre aquellos que tienen un desempeño alto y un desempeño bajo. Sin embargo, la discriminación injusta, es decir, la que se basa únicamente en la raza, edad, género, origen nacional o religión, es ilegal. Observe que la Suprema Corte estadounidense (en General Dynamics Land Systems Inc. contra Cline, 2004) estableció que la ADEA no protege a los trabajadores más jóvenes de recibir un peor trato de los más grandes. "High Court: ADEA Does Not Protect Younger Workers Treated Worse than Their Elders", BNA Bulletin to Management 55, núm. 10 (4 de marzo de 2004), pp. 73-80. John Kohl, Milton Mayfield y Jacqueline Mayfield, "Recent Trends 1ll Pregnancy Discrimination Law", Business Horizons 48, núm. 5 (septiembre de 2005), pp. 424-429. Nancy Woodward; "Pregnancy Discrimination Grows", HR Magazine Gulio de 2005), p. 79. 10. Thomas Dhanens, "Implications of the New EEOC Guidelines", Personnel 56 (septiembre/ octubre), pp. 32-39. 11. 29 CFR 1625.2(a), citado en Paul Greenlaw y John Kohl, "Age Discrimination and Employment Guidelines", Personnel Joumal 61, núm. 3 (marzo de 1982), pp. 224-228. Véase también www.uniformguidelines.com/ uniformguidelines.html, revisado el 23 de noviembre de 2007. 12. Larry Drake y Rachel Moskowitz, "Your Rights in the Workplace" , Occupational Outlook Quarterly (verano de 1997), pp. 19-20. 13. Richard Wiener et al., "The Fit and Implementation of Sexual Harassment Law to Workplace Evaluations", Journal of Applied Psychology 87, núm. 4 (2002), pp. 747-764. 14. Edward Felsenthal, "Justice's Ruling Further Defines Sexual Harassment", Wall Street Joumal (5 de marzo de 1998), pp. Bl, B5. De la misma manera, una serie de elogios y"solicitudes de abrazos" no fueron suficientes para incrementar el nivel de acoso sexual en un caso quc incluía a una supervisora y a su subordinada. ("Compliments, Request for Hug Were Not Harassment by Female Supervisor, Court Says", Human Resources Report, BNA [20 de noviembre de 2003], p. 1193). 15. Hilary Gettman y Michele Gelfand, "When the Customer Shouldn't Be King:Antecedents and Consequences of Sexual Harassment by Clients and Customers", Journal of Applied Psychology 92, núm. 3 (2007), pp. 757-770. 16. Vea Mindy D. Bergman et al., "The (Un)reasonableness of Reporting: Antecedents and Consequences of Reporting Sexual Harassment", Journal of Applied Psychology 87, núm. 2 (2002), pp. 230-242; véase también W. Kirk Turner y Christopher Thrutchley, "Employment Law and Practices Training: No Longer the Exception-It's the Rule", Society for Human Resource Management Legal Report Gulio-agosto de 2002), pp. 1-2. 17. Chelsea Willness et al., "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences ofWorkplace Sexual Harassment", Personnel Psychology 60, núm. 60 (2007), pp. 127-162. 18. Jennifer Berdahl y Celia Moore, "Workplace Harassment: Double Jeopardy for Minority Women", Journal ofApplied Psychology, 2006, 91, núm. 2 (2006), pp. 426-436. CAPÍTULO 2 Administración de la igualdad de oportunidades y de la diversidad 19. Jen nifer Berdahl , "The Sexual H arassme nt of Uppity Women", Journal of Applied Psychology 92, núm. 2 (2007) , pp. 425-437. 20. Lilia Cortina y S. Arzu Wasti, "Profile to Coping: R esponse to Sexual Harassment across Persons, Organizations, and Cultures", Journal of A pplied Psychology 90, núm. 1 (2005) , pp. 182-192. 21. Maria Rotundo et al., "A Meta-Analytic Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment" , Journal of Applied Psychology 86, núm. 5 (2001) , pp. 914-922. Véase también Nathan Bowling and Terry Beehr, "Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta Analysis", Journal of Applied Psychology 91 , núm. 5 (2006), pp. 998-1012. 22. Véase el análisis en "Examining Unwelcome Conduct in Sexual Harassment Claim", BNA Pair Employment Practices (19 de octubre de 1995), p. 124. Véase también Molly Bowers et al., "Just Cause in the Arbitration of Sexual Harassment Cases", Dispute Resolution Joumal 55, núm. 4 (noviembre de 2000), pp. 40-55. 23. Mindy D. Bergman el al. , op. cit., p. 237. 24. "New EEOC Guidance Explains Standards of Liability for Harassment by Supervisors", BNA Pair Employment Practices (24 de junio de 1999), p. 75. 25. "Adequate Response Bars Liability" , BNA Paú Employment Practices (26 de junio de 1997), p. 74. 26. Shereen Bingham y Lisa Scherer, "The Unexpected Effects of a Sexual Education Program", Journal of Applied Behavioral Science 37, núm. 2 (junio de 2001) , pp. 125-153. 27. Federick L. Sullivan, "Sexual Harassment: The Supreme Court Ruling", Personnel65, núm. 12 (diciembre de 1986), pp. 42-44. Véase también Gillian Flynn, "A Pioneer Program Nurtures a Harassment Free Workplace", Workforce (octubre de 1997), pp. 38-43; Y para la declaración de la CIOE, véase www.eeoc.gov, revisado el 11 de noviembre de 2007. 28. Criggs contra Duke Power Company, casos 3FEP 175. 29. Casos IOFEP 118l. 30. Bruce Feldacker, Labor Cuide to Labor Law (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), p. 513. 75 31. "The E leventh Circuit Explains Disparate Impact, Disparate Treatment", BNA Pair Employment Practices (17 de agosto de 2000), p. 102. Véase también Kenneth York, "Disparate Results in Adverse Impact Tests: The 4/5ths Rule and the Chi Square Test", Public Personnel Managem ent 31, núm. 2 (verano de 2002), pp. 253-262. 32. Commerce Clearing House, "House and Senate Pass Civil Rights Compromise by Wide Margin", Ideas and Trends in Personnel (13 de noviembre de 1991), p. 182. 33. Elliot H. Shaller y Dean Rosen,"A Guide to the EEOC'S Final Regulations on the Americans with Disabilities Act", Employee Re/ations 17, núm. 3 (invierno 1991-1992), pp.405-420. Véase también Brenda Sunoo, "Accommodating Workers with Disabilities", Workforce 80, núm. 2 (febrero de 2001), pp. 86-93. 34. Elliot H. Shaller y Dean Rosen, "A Guide to the EEOC'S Final Regulations on the Americans with Disabilities Act", Employee Retations 17, núm. 3 (invierno de 1991-1992), p. 408. La ADEA no sólo protege de la discriminación intencional (trato desigual). Según la decisión de la Suprema Corte Smith contra Jackson, Miss también cubre las prácticas aparentemente neutrales pero que en realidad afectan más a los trabajadores mayores (impacto desigual) . "Employees Need Not Show Intentional Bias to Bring Claims under ADEA, High Court Says", BNA

Bulletin to Management 56, núm. 14 (5 de abril de 2005), p. 105. 35. Ibid., 409. 36. Véase, por ejemplo, Paul Starkman, "The ADA'S 'Essential Job Function' Requirements: Just How Essential Does an Essential Job Function Have to Be?", Employee Relations Law Journal26, núm. 4 (primavera de 2001), pp. 43-102. 37. M.L. Vega Ruiz, La reforma laboral en America Latina, 2001, OIT, Lima. 38. Ibid., 265. Véase también Miller Brownstein, "Inquiry Free, but Money for Me: Whether the Civil Rights Act of 1991 Permits Punitive Damages in the Absence of Compensatory Damages", Boston University Law Review 84, núm. 4 (octubre de 2004), pp. 1049-1076. 39. "Expansion of Employment Laws Abroad Impacts U.S. Employers", BNA Bulletin to Management (11 de abril de 2006), p. 119; [illegible] "No Sitting for Store Greeter", BNA Fair Employment Practices (14 de diciembre de 1995), p. 150. M. P. McQueen, "Workplace Disabilities Are on the Rise", Wall Street Journal (1 de mayo de 2007), p. A1. "Odds Against Getting Even Longer in ADA Cases", BNA Bulletin to Management (20 de agosto de 2000), p. 229; "Determining Employers' Responsibilities Under ADA", BNA Fair Employment Practices (16 de mayo de 1996), p. 57. James McDonald, Jr., "The Americans with Difficult Personalities Act", Employee Relations Law Journal25, núm. 4 (primavera de 2000), pp. 93-107. [illegible]

[illegible] Contar con las fuentes de reclutamiento correctas resulta esencial para el éxito de The Cheesecake Factory.1 7 9 80 La administración de recursos humanos ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO? Definición del análisis de puestos de trabajo Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento que permite determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que deben tener la gente que se contratará para cubrirlos. [illegible]

CÓDIGO DE PUESTO: 100001 NIVEL DE SALARIO RECOMENDADO: CATEGORÍA DEL PUESTO: Ventas ESTADO DE EXENTO/NO EXENTO: DIVISIÓN: Educación superior DEPARTAMENTO: Ventas en la empresa (IOE: No exento Trabajador de ventas A QUIÉN REPORTA: Gerente de ventas de distrito LUGAR: Boston FECHA: abril de 2007 RES.UMEN (Redacte un breve resum\lO del puesto). La persona que trabaja en este puesto es responsable de vender a los profesores libros de texto, software y productos universitarios multimedia, lo cual lleva a cabo por medio de llamadas entrantes y salientes, así como con el uso de estrategias para alcanzar las metas de ventas en territorios asignados de universidades pequeñas. Además, el empleado que ocupe dicho puesto será responsable de generar una cantidad designada de éxitos editoriales, así como de comunicar a los grupos editoriales la retroalimentación del producto y las tendencias de mercado que observe en el territorio asignado. ÁMBITO E INFLUENCIA DEl PUESTO Responsabilidades económicas (presupuesto y/ o ingreso) La persona que ocupe este puesto es responsable de generar aproximadamente 2 millones de dólares de ingresos, así como de cubrir un presupuesto de gastos de operación de aproximadamente 4,000 dólares y un presupuesto de muestras de alrededor de 10,000 unidades. Responsabilidades de supervisión (directas e indirectas) Ninguna Otra CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS NECESARIAS (conocimientos y experiencia necesarios para realizar el trabajo) Experiencia relacionada con el trabajo De preferencia con experiencia previa en ventas o edición. Un año de experiencia en una empresa, en un puesto de marketing o servicio al cliente, de·preferencia con amplios conocimientos sobre los productos y servicios de la empresa. Estudios formales o equivalentes ' Título de licenciatura con un muy buen desempeño académico o experiencia laboral equivalente. Habilidades Debe contar con amplias habilidades organizacionales y persuasivas. Debe tener excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita. Otro Poca necesidad de viajar (aproximadamente 5%) CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 85 PRINCIPALES RESPONSABILIDADES (Liste, en orden de importancia, e indique el tiempo dedicado a la tarea). Realizar ventas (60%) • Alcanzar la meta cuantitativa de ventas en el territorio asignado de pequeñas universidades. • Determinar las prioridades y estrategias de ventas para el territorio, así como desarrollar un plan para implementar ta les estrategias. • Durante el año de ventas académico, realizar de 15 a 20 entrevistas al día con profesores, en las cuales aborden las prioridades. • Llevar a cabo presentaciones de productos (incluyendo libros de texto, software y la página de Internet); describir de manera efectiva la visión central de autores de títulos fundamenta les; efectuar entrevistas de ventas utilizando el modelo PSS; hacer un repaso de los libros y de la tecnología. • Usar técnicas y estrategias de ventas por teléfono. • Entregar productos de muestra a los profesores adecuados, utilizando de forma estratégica los presupuestos asignados para muestras. • Lograr que se adopten textos en su primera edición para las clases. • Negociar ediciones personalizadas y acuerdos de paquetes especiales que cumplan los lineamientos de la empresa. • Iniciar y rea lizar presentaciones en persona a los profesores, así como viajes de venta para aumentar al máximo las ventas con el uso estratégico del presupuesto para viajes. Utilizar también recursos internos para apoyar las metas de ventas territoriales. • Planear y llevar a cabo actividades especiales de ventas y ferias de libros dentro del territorio. • Elaborar e implantar campañas promocionales dentro del territorio, así como campañas por correo electrónico. Edición (editOrial/marketing) 25% • Informar, seguir y cerrar proyectos editoriales. • Reunir y comunicar retroalimentación e información de mercado importante a los grupos editoriales. Administración del territorio 15% • Hacer un seguimiento, así como informar sobre todos los negocios pendientes y cerrados en la base de datos asignada. • Mantener registros de las entrevistas de ventas con los clientes y las situaciones de la adopción de textos en la base de datos asignada. • Administrar estratégicamente el presupuesto de operaCión. • Enviar itinerarios de territorio, planes de ventas y pronósticos de ventas, según se le solicite. • Prestar un excelente servicio al cliente y mantener relaciones profesionales con librerías en el territorio asignado. Responsabilidades de toma de decisiones para este puesto: Determinar el uso estratégico del presupuesto asignado para muestras, con la finalidad de generar ingresos por ventas que excedan las metas de ventas. Determinar las prioridades de los clientes y mantener los contactos para alcanzar el mayor potencial de ventas. Determinar los lugares donde las presentaciones en persona y las actividades de ventas especiales serían más eficaces para generar la mayor cantidad de ventas. Enviado por: Jim Smith, gerente de ventas de distrito Fecha: 10 de abril de 2007 Aprobación: Fecha: Recursos humanos: Fecha: Remuneración corporativa: Fecha: Fuente: Cortesía del departamento de RH , Pearson Education Responsabilidades y obligaciones Ésta es la parte fundamental de la descripción del puesto de trabajo, y debe incluir una lista de sus principales obligaciones y responsabilidades. Aquí, se numeran y 86 La administración de recursos humanos describen en varios párrafos las responsabilidades principales del puesto. Por ejemplo, la responsabilidad de "seleccionar, capacitar y desarrollar personal subalterno" se definiría con mayor detalle de la siguiente manera: "desarrollar un espíritu de cooperación y entendimiento", "asegurarse de que los miembros del equipo de trabajo reciban la capacitación especializada que necesiten", y "dirigir la capacitación que requiera aprendizaje, demostración y asesoría". Durante muchos años, los gerentes de recursos humanos utilizaron el Dictionary of Occupational Titles del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, con la finalidad de consultar y describir las obligaciones y las responsabilidades de los puestos de trabajo. Por ejemplo, el Dictionary of Occupational Tilles incluye la lista de obligaciones y responsabilidades específicas de un gerente de recursos humanos, como "planear y llevar a cabo políticas relacionadas con todas las fases de la actividad del personal", " reclutar, entrevistar y seleccionar trabajadores para cubrir puestos vacantes" y "realizar encuestas de remuneración dentro del mercado laboral, para determinar una tasa salarial competitiva". En la actualidad, la Red de Información Ocupacional del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, llamada O*NET (así como su Clasificación Ocupacional Estándar, que se muestra en la figura 3.2) han reemplazado al Dictionary of Occupational Titles. Se trata de un software que permite que los usuarios vean las características más importantes de diferentes ocupaciones, así como la capacitación, la experiencia, los estudios y los conocimientos que se requieren para desempeñar un trabajo en forma adecuada. lO Autoridad En esta sección se definen los límites de la autoridad del trabajador. Por ejemplo, el individuo que ocupa el puesto podría tener la autoridad de aprobar solicitudes de compra por FIGURA 3.2 Descripción de un gerente de marketing a partir de la Clasificación Ocupacional Estándar u.s. Department of Labor Bureau of Labor Statistics 11-2021 Marketing Managers Determine t heaemand for pro:h¡::ts ana serv,ces offerea by a firm ami its competitors ano iáent,fy potential costomers. Develop pricing strategies with tlle goal of maxim,zing tlle firm's profits or share of tlle market whlle ensurio; the f"m's customers are satisfiea. Oversee prodoct aevelopment or monitor trenas that Indlcate the oee!! for ocw prodocts and services. Fuente: www.bls.gov/soc/soc_a2cl.htm.revisado ellO de mayo de 2007. CAPÍTULO 3 PLaneaóón y reclutamiento de personal 87 hasta $5,000, autorizar vacaciones o permisos, disciplinar al personal del departamento, recomendar incrementos salariales, así como entrevistar y contratar a nuevos empleados. ll Estándares de desempeño Algunas descripciones de puestos contienen también una sección de estándares del desempeño, donde se establecen las pautas que debe alcanzar el trabajador, en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto. Condiciones laborales y ambiente físico La descripción de puestos también incluye las condiciones laborales generales del puesto, es decir, el nivel del ruido o de calor, circunstancias riesgosas y otras. Uso de Internet Es probable que muchos de los empleadores aún redacten sus propias descripciones de puestos, aunque un número cada vez mayor está recurriendo a Internet. El sitio www.jobdescription.com nos indica por qué. El proceso es sencillo. Se busca por orden alfabético el nombre, una palabra clave, la categoría o la industria para localizar el título del puesto buscado. Lo anterior nos lleva a una descripción genérica del puesto con ese título; digamos, "representante de ventas de sistemas de cómputo y PEO (procesamiento electrónico de datos)". Luego, con la ayuda del asistente, es posible especificar la descripción genérica del puesto de trabajo. Usted puede, por ejemplo, agregar información específica acerca de su organización, como el nombre del puesto, su código, el departamento y la fecha de elaboración. Además, es posible indicar si el puesto tiene habilidades de supervisión, y elegir entre varios niveles posibles de habilidades y experiencia deseables. 12 Otros utilizan la O*NET (por favor, consulte el apéndice del capítulo) para redactar descripciones de puestos. Redacción de descripciones de puestos de trabajo que cumplen con la LEO Como vimos en el capítulo 2, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (LEO) no exige que las empresas cuenten con las descripciones de sus puestos de trabajo. Sin embargo, la mayoría de las acciones legales de la LEO giran en torno a la pregunta:" ¿ Cuáles son las funciones esenciales del puesto?". Las funciones esenciales son aquellas responsabilidades que los trabajadores deben ser capaces de cumplir, ya sea con o sin la ayuda de una adaptación razonable. 13 Sin una descripción del puesto, que numere dichas funciones, es muy difícil convencer a un tribunal de que las funciones son esenciales para el puesto.1 4 El corolario es que usted debe identificar con claridad las funciones "esenciales", y que no sólo las liste junto con las otras responsabilidades en la descripción del puesto.15 En México, una descripción mal elaborada con frecuencia es fuente de conflictos laborales; las autoridades en la materia siempre darán la razón al trabajador, en virtud de que éste no es quien redacta tal descripción y normalmente obedece las instrucciones de sus empleadores. Redacción de las especificaciones de los puestos de trabajo La especificación del puesto recurre a la descripción del mismo para responder la pregunta:" ¿ Cuáles rasgos y experiencia humanos se necesitan para desempeñar este trabajo de forma adecuada?". La especificación indica qué tipo de persona se debe reclutar y 88 La administración de recursos humanos qué cualidades se deberían evaluar. La especificación del puesto de trabajo puede ser una sección separada de la descripción del puesto (como se observa al final de la primera página de la figura 3.1) o un documento completamente aparte. La redacción de especificaciones del puesto para trabajadores capacitados es relativamente sencilla. Por ejemplo, suponga que desea cubrir el puesto de contador (o consejero o programador). En estos casos, las especificaciones del puesto se enfocarían sobre todo en rasgos como el tiempo que laboró en otra empresa, la calidad de la capacitación recibida y el desempeño laboral previo. Así pues, por lo general, no es demasiado difícil determinar los requisitos humanos para colocar personal con capacitación anterior en un puesto. No obstante, los problemas son más complejos cuando se cubren puestos con personal sin capacitación. Aquí es necesario especificar las cualidades, como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades sensoriales, que representan cierto potencial para desempeñar el trabajo o recibir capacitación para realizarlo. Por ejemplo, suponga que el puesto requiere de una manipulación detallada de tarjetas de circuitos en una línea de ensamble. Tal vez usted querría asegurarse de que el individuo obtenga una puntuación alta en un examen de destreza digital. En otras palabras, su meta consiste en identificar los rasgos personales (los requisitos humanos) que predicen con validez cuáles candidatos desempeñarían bien el trabajo y cuáles no. Los empleadores identifican tales requisitos humanos utilizando un método de evaluación subjetivo o a través de análisis estadísticos. Se necesita sentido común para elaborar una lista de los requisitos humanos del puesto. Es cierto que los rasgos humanos específicos (la destreza manual o el nivel académico, por ejemplo) son importantes; sin embargo, no se debe ignorar el hecho de que algunas conductas laborales se aplican a casi cualquier puesto de trabajo (como la productividad, la escrupulosidad, la honestidad y una elevada asistencia) aunque, por lo general, no surgen mediante un análisis de puestos. 16 Análisis de puestos en un mundo "sin puestos de trabajo específicos" Un puesto de trabajo es un conjunto de actividades estrechamente relacionadas, que se realizan a cambio de una remuneración; no obstante, con el paso de los años el concepto trabajo ha cambiado de forma radical. En la ~ctualidad, las descripciones de puestos suelen ser menos estructuradas y menos restrictivas. Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: cambio acelerado en los productos y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambios demográficos, y tendencias hacia la sociedad de servicios y la era de la información. Fuerzas como éstas han cambiado el tablero donde compiten las empresas. En específico, el cambio rápido ha incrementado de manera significativa la necesidad de que las compañías sean receptivas, flexibles y capaces de competir en un mercado globalizado. Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para ser más competitivas fomentaron que se difuminara el significado de trabajo, como un conjunto de responsabilidades bien definidas y delineadas con claridad. A continuación, se exponen algunas medidas de cómo dos de tales cambios han contribuido con dicha difuminación. Organizaciones más planas. En vez de las organizaciones piramidales con siete o más niveles administrativos, se están volviendo más comunes empresas planas con sólo tres o cuatro niveles. Conforme los gerentes sobrevivientes quedan con más personas bajo sus órdenes, las supervisan menos; así, los trabajos de los subalternos ganan en términos de una responsabilidad más amplia y profunda (empowerment). CAPÍTULO 3 Planeaóón y reclutamiento de personal 89 Equipos de trabajo. El trabajo mismo se organiza cada vez más alrededor de equipos y procesos, en vez de funciones especializadas. Por ejemplo, en ChesebroughPonds USA, subsidaria de Unilever United States, Inc., una organización piramidal tradicional se remplazó por equipos con muchas aptitudes, funciones cruzadas y autodirigidos, que ahora operan las cuatro áreas de productos de la planta. En una organización como ésta, los puestos de los trabajadores cambian con mucha frecuencia; en tanto que el esfuerzo por evitar que los empleados vean sus trabajos como un conjunto de responsabilidades limitado y específico es intencional. El de-jobbing refleja el hecho de que la mayoría de los lugares de trabajo ahora deben ser más flexibles. La competencia global implica una mayor presión para el desempeño. De manera que las empresas están instituyendo políticas y prácticas de alto desempeño en los centros laborales, las cuales incluyen sistemas gerenciales (por ejemplo, "métodos de producción justo a tiempo"), que se basan en tareas flexibles y con múltiples habilidades, así como también en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones participativa. A la vez, los puestos flexibles y el trabajo de equipo implican que las tareas del puesto cambien con frecuencia, y los cambios de este tipo han modificado el significado de trabajo como un conjunto de responsabilidades bien definidas y claramente delimitadas. Ahora los empleadores quieren y necesitan que los trabajadores definan sus puestos de una forma más amplia y flexible. Existe la tendencia a encontrar formas nuevas para analizar y describir puestos de trabajo. Una de ellas es el análisis de puestos basado en competencias. Análisis de puestos basado en competencias ¿ Qué son las competencias? Las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo (más adelante daremos algunos ejemplos). Es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades. 17 El análisis de puestos tradicional se enfoca en "qué", en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se centra más en "cómo" el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo.18 Por lo tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico, en lo que es capaz de hacer. Un ejemplo En la práctica, el análisis de puestos basado en competencias consiste en identificar las habilidades básicas que requiere el puesto. Por ejemplo, en la división de exploraciones de British Petroleum (BP), la necesidad de una organización más plana, eficiente y flexible, así como de trabajadores con más facultades, llevó a la gerencia a 9 O La administración de recursos humanos reemplazar las descripciones de los puestos co n matrices que contienen las habilidades y los niveles de destreza. La alta gerencia quería que la atención de los empleados cambiara de una mentalidad centrada en la descripción del puesto, "ése no es mi trabajo", a otra que los motivara a adquirir las nuevas habilidades y competencias, que requerirían para cumplir responsabilidades flexibles más amplias. La solución fue una matriz de habilidades como la que se muestra en la figura 3.3. Se crearon matrices de habilidades para los diversos puestos en dos categorías de trabajadores: quienes estaban en una carrera gerencia y quienes tenían objetivos en otra (por ejemplo, permanecer en ingeniería). El departamento de recursos humanos preparó una matriz para cada puesto o familia de puestos (como gerentes de perforación). Como se observa en la figura 3.3, la matriz identificaba 1. las habilidades básicas necesarias para ese puesto (como la pericia técnica) y 2. el nivel mínimo de cada habilidad requerida para ese puesto o familia de puestos. Aquí las responsabilidades específicas del puesto ya no son lo más importante, sino la especificación y el desarrollo de nuevas habilidades que son necesarias para que las responsabilidades de los trabajadores sean más amplias, tengan mayor poder y sean relativamente indefinidas. La matriz de habilidades provocó otros cambios de RH en esta división . Por ejemplo, la empresa instituyó un nuevo plan de remuneración basado en las habilidades, que otorga los aumentos a partir de la mejoría en tales habilidades. Las evaluaciones del desempeño ahora se enfocan más en la adquisición de habilidades; mientras que la capacitación se centra en el desarrollo de destrezas más amplias como el liderazgo y la planeación (que pueden aplicarse a una amplia gama·de responsabilidades y puestos). FIGURA 3.3 La matriz de habilidades para un puesto en BP H H H H H H H G G G G G G G F F F F F F F F E E E E E E ¡ .... O O O O e e e e e e e B B B B B B A A A A A A A O Nota: Los cuadros sombreados (D, e, B, E, D, D, C) indican el nivel mínimo de habilidad requerid a para el puesto. CAPÍTULO 3 Planeaóón y reclutamiento de personal 91 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCiÓN Los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización. El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos: 1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse. 2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos. 3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección. 4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables. 5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo. 6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real. La planeación y el reclutamiento de la fuerza laboral (pasos 1 a 3) constituyen el tema de lo que resta de este capítulo. El capítulo 4 incluye temas como las técnicas de selección de empleados, como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos (pasos 4 a 6). PLANEACIÓN y PRONÓSTICO DE LA FUERZA LABORAL Cuando Daniel Hernández se convirtió en gerente de personal de Valero Energy Corp., la empresa no realizaba ninguna planeación de la fuerza laboral. Después de analizar los datos demográficos y de rotación de personal de la organización, Hernández descubrió que pronto tendrían vacantes en sus refinerías de petróleo, las cuales serían hasta seis veces más difíciles de cubrir con sus procedimientos actuales de reclutamiento. La pregunta era: ¿Qué deberían hacer al respecto?19 La planeación de la fuerza laboral (o de personal o del empleo) es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuáles puestos cubrirá, con base en 1. la proyección de las vacantes y 2. la decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos. Por lo tanto, se refiere a la planeación con miras a cubrir cualquiera o todos los puestos de trabajo futuros de la empresa, desde los trabajadores de mantenimiento hasta el director general. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones denominan planeación de la sucesión al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos clave. En la actualidad, los empleadores suelen hacer hincapié en la administración del talento, que implica identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial. Una encuesta realizada con los directores generales de las empresas más grandes descubrió que éstos generalmente dedican entre 20% y 40% de su tiempo a la administración del talento.2o 92 La administración de recursos humanos Estrategia y planeación de la fuerza laboral La planeación del empleo forma (o debería formar) una parte integral de los procesos de planeación estratégica de una organización. Por ejemplo, cuando JOS Uniphase decidió expandir sus operaciones en Melbourne, Florida, aumentó su fuerza laboral de 140 a casi 750 trabajadores. La empresa necesitaba contar con planes bastante específicos para determinar qué tipo de candidatos contrataría y dónde los conseguiría. La planeación de la fuerza laboral no debe ser puramente mecánica. Su aspecto fundamental implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su estrategia. Por lo tanto, la planeación de personal no debe tan sólo repetir procedimientos anteriores, sino fomentar un proceso de comunicación y colaboración. Por ejemplo, en IBM y en Hewlett-Packard, los ejecutivos de recursos humanos analizan habitualmente, junto con sus ejecutivos de finanzas y de otras áreas, las ramificaciones en cuanto a la fuerza laboral de los planes estratégicos de su empresa, por ejemplo, en términos de las capacidades de empleo que requieren para alcanzar sus metas. 21 ¿ Candidatos internos o externos? Una pregunta importante es si sus puestos proyectados se cubrirán desde adentro o desde afuera de la organización. Cada opción tiene su propio conjunto de planes de recursos humanos. Es probable que los trabajadores actuales requieran capacitación, desarrollo y asesoría antes de estar listos para cubrir las vacantes y, por lo tanto, los planes de desarrollo. La contratación externa implica decidir cuáles fuentes de reclutamiento se utilizarán y la disponibilidad existente. Por ejemplo, las tasas de desempleo menores al 4 % en gran parte de Estados Unidos durante 2007 indicaron -a muchos gerentes de recursos humanos- que deberían incrementar sus esfuerzos de reclutamiento para cubrir con éxito sus vacantes. 22 ¿Cómo decide un gerente cuántos empleados necesitará durante los siguientes años? Si se planean los requisitos de fuerza laboral, es necesario pronosticar tres cuestiones: las necesidades de personal, la dotación de candidatos internos y la dotación de candidatos externos. Primero hablaremos de las necesidades de personal. Cómo pronosticar las necesidades de fuerza laboral Los métodos tradicionales de planeación de la fuerza laboral incluyen el uso de herramientas sencillas como el análisis de la razón o el análisis de las tendencias, para estimar el número de empleados que se necesitarán con base en las ventas proyectadas y el historial de ventas, y su relación con la fuerza laboral. Resulta fundamental conocer la demanda del producto o servicio, de manera que el proceso común consiste en pronosticar primero los ingresos y, después, estimar el tamaño de la fuerza laboral requerida para lograr ese volumen de ventas, por ejemplo, utilizando los cocientes históricos. Además de la demanda esperada, las necesidades de personal suelen reflejar: 1. La rotación de personal proyectada (como resultado de las renuncias o los despidos). 2. Lacalidad de las habilidades de sus trabajadores (en relación con lo que usted considera las necesidades cambiantes de su organización). CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 93 3. Las decisiones estratégicas sobre actualizar la calidad de productos o servicios, o sobre incursionar en nuevos mercados. 4. Los cambios tecnológicos y de otros tipos que resulten en una mayor productividad. 5. Los recursos financieros del departamento. Análisis de las tendencias En tanto que algunas empresas utilizan avanzadas herramientas computarizadas para pronosticar sus necesidades de personal, existen varias formas sencillas para hacerlo. El análisis de las tendencias implica el estudio de las variaciones en los niveles de empleo de la empresa, durante los últimos 5 años, para predecir las necesidades futuras. Por ejemplo, usted podría calcular el número de trabajadores en su organización, al final de cada uno de los últimos cinco años o, tal vez, la cantidad en cada subgrupo (ventas, producción, secretarias y personal administrativo) al final de cada año. El objetivo consiste en identificar las tendencias que podrían continuar en el futuro. Análisis de la razón Otro enfoque, el del análisis de la razón, sirve para realizar pronósticos basados en la relación entre algún factor causal (como el volumen de ventas) y el número de trabajadores necesarios (como el número de vendedores). Por ejemplo, suponga que un vendedor normalmente genera $500,000 por concepto de ventas. Entonces, si la relación entre los ingresos por ventas y el porcentaje de vendedores permanece constante, usted necesitará seis vendedores adicionales el próximo año (cada uno producirá $500,000 más) para lograr, digamos, los $3 millones adicionales esperados por concepto de ventas. Diagramas de dispersión Otro método es el diagrama de dispersión, que muestra gráficamente la relación entre dos variables (por ejemplo, una medida de la actividad de negocios -como las ventas - y el volumen de personal de la organización). Suponiendo que haya relación, entonces, cuando sea posible estimar el nivel de una actividad de negocios, también será posible estimar los requerimientos de personal. Por ejemplo, suponga que un hospital con 500 camas planea expandirse a 1,200 camas durante los siguientes cinco años. El director de enfermería y el director de recursos humanos quieren pronosticar la necesidad de enfermeras tituladas. El director de recursos humanos decide establ ecer la relación entre el tamaño del hospital (en términos del número de camas) y el número de enfermeras requerido. Para ello, visita ocho hospitales de diversos tamaños y obtiene las siguientes cifras: Tamaño del hospital (número de camas) Número de enfermeras titúladas 200 300 400 500 600 700 800 900 240 260 470 500 620 660 820 860 94 La administración de recursos humanos FIGURA 3.4 Determinación de la relación entre el tamaño del hospital y el número de enfermeras Nota: Después de ajustar la recta , se proyecta el número de trabajadores que se necesitarán, dado el volumen proyectado. ~ (1 210) ~ 1200 -- ------- - - - ---- - - -~ , ,, ::1 ..... .;:; ({) ,, Cll 'Ql E .2!e Ql Ql "O o 'Ql E '::1 Z 200 400 600 800 1000 1200 1400 Tamaño del hospital (núm. de camas) En la figura 3.4, el tamaño del hospital (número de camas) se ubica en el eje horizontal; y el número de enfermeras, en el vertical. Si los dos factores están relacionados, entonces los puntos tenderán a formar una línea recta, como en este caso. Si se dibuja cuidadosamente una línea para disminuir las distancias entre la línea y cada uno de los puntos graficados, se logrará estimar el número de enfermeras necesarias para cada tamaño de hospital. Así pues, el director de recursos humanos determinaría que para un hospital con 1,200 camas necesitará alrededor de 1,210 enfermeras. 23 El buen juicio de los gerentes siempre es un factor de gran importancia en la planeación de la fuerza laboral. Es raro que cualquier tendencia histórica continúe indefinidamente sin cambios. Algunos factores importantes que podrían afectar sus pronósticos son, por ejemplo, la decisión de aumentar la calidad de bienes o servicios, o ingresar en nuevos mercados, los cambios tecnológicos y administrativos que resulten de una mayor productividad, y los recursos económicos con los que se contará. Pronóstico de la oferta de candidato.s internos Conocer la cantidad de empleados necesaria sólo satisface la mitad de la ecuación del personal al responder la pregunta: ¿cuántos empleados necesitaremos? Luego se debe estimar el posible suministro de candidatos tanto internos como externos. Un inventario de recursos humanos facilita el pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos. Los inventarios de recursos humanos contienen datos resumidos como el informe del desempeño, los antecedentes académicos y la viabilidad de un ascenso, para cada uno de los trabajadores actuales. Tal información puede ser manual o computarizada. Las cartas de reemplazo de personal (véase la figura 3.5) muestran el desempeño actual y la viabilidad de ascender a cada uno de los puestos sustitutos relevantes. Como alternativa es posible elaborar una fi cha d e reemplazo en el pu esto para cada trabajador, donde se muestren a los posibles sustitutos, así como el desempeño de cada candidato, su potencial de ascenso y la capacitación que requerirá. CAPÍTULO 3 FIGURA 3.5 Planeaóón y reclutamiento de personal 95 Gráfica de reemplazo gerencial que muestra las necesidades de desarrollo de posibles futuros vicepresidentes de división Vicepresidente de división I I Vicepresidente de producción ~' Jones, D. c:=J Desarrollo reqúerldo: ninguno recomendado Vicepresidente de ventas ~ Able, J. Vicepresidente de finanzas ~ c:=J Desarrollo requerido: · Rotación de puestos en finanzas y producción · Curso de desarrollo ejecutivo en planeación estratégica · Centro de desarrollo interno: dos semanas Smith, B. c:=J Desarrollo requerido: ninguno recomendado DESEMPEÑO ACTUAL POTENCIAL DE ASCENSO Sobresaliente Ya está listo Satisfactorio Necesita más capacitación D Necesita mejorar Cuestionable c:=J D Sistemas de información computarizados Las organizaciones no pueden administrar manualmente las calificaciones de cientos o quizá miles de trabajadores; la mayoría utiliza sistemas de software para digitalizar dicha información y existen diversos sistemas electrónicos para realizar dicha tarea. Por lo general, los empleados llenan una encuesta por Internet, en la cual describen su experiencia y sus antecedentes. El sistema también guarda registros de evaluaciones del desempeño. Luego, cuando el gerente necesita a una persona calificada para un puesto, describe las especificaciones del mismo (por ejemplo, en términos de formación académica y habilidades), e ingresa esta información en la computadora. Una vez que el programa revisa su banco de posibles candidatos, presenta al gerente una lista de aspirantes calificados. Concursos de oposición. En México, muchas organizaciones han establecido como política que los puestos vacantes se ofrezcan, en primer lugar, a los trabajadores actuales. Para evitar omisiones, publican la información de los requerimientos de los puestos vacantes, y establecen las reglas y los procedimientos para concursar. Más adelante se selecciona al trabajador o empleado que obtenga las mejores calificaciones, y que se apegue más al perfil y a los requerimientos del puesto vacante. 96 La administración de recursos humanos Planeación de la sucesión E l pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos es especialmente importante para la planeación de la sucesión, la cual se define brevemente como los planes que tiene una organización para cubrir sus puestos ejecutivos más importantes. En la práctica, el proceso suele incluir una serie de pasos bastante complejos e integrados. Por ejemplo, se podrían buscar sucesores potenciales para la alta gerencia en varias divisiones claves y en el extranjero, los cuales se enviarían posteriormente mediante el Harvard Business School's Advanced Management ProgramoDe manera que una definición más precisa de laplaneación de la sucesión es "el proceso mediante el cual se garantiza un suministro adecuado de sucesores para los puestos clave actuales y futuros que surgen a partir de la estrategia de negocios, de manera que se planee y administre la carrera de los individuos para optimizar tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones de los trabajadores".24 La planeación de la sucesión incluye las siguientes actividades: • Análisis de la demanda de gerentes y profesionales según el nivel de la empresa, las funciones y las habilidades. • Hacer una auditoría de los ejecutivos existentes, y proyectar el suministro futuro de fuentes internas y externas. • Planear las carreras individuales con base en estimados objetivos de las necesidades futuras, con base en evaluaciones del desempeño y del potencial. • Ofrecer asesoría de carrera en el contexto de un entendimiento realista de las necesidades futuras de la organización y del individuo. • Ascensos .acelerados, con un desarrollo dirigido a las necesidades futuras del negocio. • Capacitación y desarrollo vinculados con el desempeño, con la finalidad de preparar a los individuos para futuros puestos. • Planeación de reclutamiento estratégico, no sólo para cubrir las necesidades a corto plazo, sino también para contar con empleados que puedan desarrollarse para cubrir necesidades futuras.25 Mejorar la productividad usando sucesión SIRH: Sistemas de planeación de la Cada vez más empresas utilizan software para facilitar el proceso de planeación de la sucesión. Por ejemplo, cuando Larry Kern se convirtió en presidente de Dole Food CO. Inc., hace muchos años, cada una de sus filiales operaba independiente y manejaba la mayoría de sus actividades de recursos humanos, incluyendo la planeación de la sucesión. La estrategia de Kern consistió en mejorar el desempeño financiero al reducir las redundancias y centralizando ciertas actividades, como la planeación de la sucesión. 26 La tecnología ayudó a Dole a lograrlo. Dole decidió utilizar un software especial de Pilat NAI, que opera el programa y guarda todos los datos en sus propios servidores a cambio de pagar una tarifa mensual. A los gerentes de Dole les resultó fácil utilizar el sistema de planeación de la sucesión Pilat. Ellos acceden al programa a través de Internet usando una contraseña, llenan formularios de currículos en línea que incluyen intereses profesionales y anotan aspectos especiales como restricciones geográficas. Los gerentes también se evalúan a sí mismos respecto de cuatro habilidades. Cuando el gerente termina de ingresar su plan de sucesión, el programa lo notifica en forma automática a su jefe, quien evalúa a CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 97 su subalterno e indica si debería ascenderse a la persona. El gerente del individuo también evalúa su potencial general. Luego, dicha evaluación y los currículos en línea se envían automáticamente al jefe de división y al director divisional de RH. Después, el vicepresidente de recursos humanos de Oole en Estados Unidos utiliza la información para crear un plan de desarrollo de carrera para cada gerente, incluyendo seminarios y otras clases de programas. 27 Pronóstico para el suministro de candidatos externos Si no se dispone de suficientes candidatos internos para cubrir las vacantes proyectadas, el empleador pronosticaría entonces la disponibilidad de candidatos externos (individuos que actualmente no laboran para la organización). Esto podría requerir pronósticos de las condiciones económicas generales, del mercado local y del mercado ocupacional. El primer paso consiste en pronosticar las condiciones económicas generales y, por ejemplo, la tasa de desempleo esperada. En general, cuanto menor sea la tasa de desempleo, habrá menor oferta de mano de obra y mayores dificultades para el reclutamiento de personal. Busque proyecciones económicas en línea, digamos, de la Oficina del Presupuesto del Congreso (ope) de Estados Unidos, showdoc.cfm? index=1824&sequence=0; de la Oficina de Estadísticas Laborales (OEL), . gov/news.release/ecpro.toc.htm y de fuentes privadas, como los economistas del Bank of America, press/press.cfm ?PressID=press. 20040312.02.htm. Las condiciones del mercado laboral local también son importantes. Por ejemplo, hace poco el crecimiento de empresas fabricantes de computadoras y semiconductores originó una disminución del desempleo en ciudades como Seattle, independientemente de las condiciones económicas generales del país. Por último, es probable que también requiera pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales en ocupaciones específicas. Por ejemplo, recientemente hubo una gran demanda de enfermeras tituladas en Estados Unidos. Fuentes tales como el Occupational Outlook Quarterly del Departamento del Trabajo estadounidense podrían ser útiles. RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas. El reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones. Puesto que los baby boomers se están jubilando actualmente, y que ha disminuido el número de adolescentes que ingresan a la reserva laboral, el reclutamiento se convertirá en un verdadero desafío en los próximos años. Según varias estimaciones, la escasez de trabajadores aumentará de una cifra mínima en la actualidad a casi 20 millones en 2020. Es probable que en ese entonces la fuerza laboral estadounidense sólo será capaz de cubrir 90% de los puestos de trabajo disponibles. 28 En contraste a lo que ocurre en Estados Unidos, Latinoamérica ha enfrentado en las últimas décadas un desempleo mayor yen constante aumento, por lo que en cuanto se abren nuevas vacantes en las empresas, cientos y hasta miles de candidatos acuden a solicitar empleo; esto hace más costoso y difícil el seleccionar al candidato adecuado. 98 La adm in ist racirll de r l:'Cllrsos h UIllallos La difícil tarea de reclutar a empleados El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de colocación. En primer lugar, aprendimos que las actividades de reclutamiento deberían ser congruentes en términos de los planes estratégicos de la empresa. Por ejemplo, como le ocurrió a JOS Uniphase, la decisión de cubrir un gran número de vacantes proyectadas supone que el gerente ha pensado con cuidado en cuándo y cómo hará el reclutamiento (y qué fuentes utilizará) . En segundo lugar, veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión y de los recursos disponibles. En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esa actividad. Por ejemplo, el hecho de remunerar con 10% más de sueldo y prestaciones que la mayoría de las empresas en su localidad debería, si todo lo demás se mantiene igual, ayudarle a formar una reserva de candidatos con mayor rapidez. 29 Además, existen varios aspectos legales. Por ejemplo, debido al nuevo enfoque de la c rOE contra la discriminación sistémica tan extendida, los empleadores necesitan revisar sus prácticas de reclutamiento. Por ejemplo, el manual de cumplimiento de la CIOE establece con claridad que, sin una fuerza laboral diversa, la agencia consideraría que los candidatos conseguidos por la comunicación interpersonal constituyen una barrera para la igualdad de oportunidades en el empleo. 30 Hay una combinación de factores que están dificultando la contratación de empleados en el extranjero. Las cuestiones de seguridad y la creciente resistencia del Congreso están dificultando la obtención de visas de trabajo para laborar en Estados Unidos. 3I El apartado Rl-l en la práctica se refiere a otros factores que hay que considerar. Eficacia del reclutamiento Con todo esto, es importante evaluar la eficacia del dinero que las empresas gastan en el reclutamiento de candidatos. ¿Es más redituable colocar anuncios de empleo en Internet RH EN LA PRÁCTICA LAS OBLIGACIONES DEL GERENTE CONTRATANTE Es necesario que el gerente contratante no interfiera con las obligaciones que los aspirantes tienen con su empleador actual. En general, incluso sin un contrato por escrito, los tribunales suelen determinar que los empleados están obligados a ser leales a sus empleadores mientras trabajen para ellos.32 Por ejemplo, se espera que mantengan la confidencialidad de la información del empleador, como la lista de clientes. En general, el gerente contratante tiene la obligación ética y legal de respetar la obligación de lealtad del aspirante. Dependiendo del grado en que el gerente contratante quebrante esa lealtad (por ejemplo, preguntando acerca de los hábitos de compra de los clientes o sobre el desarrollo de nuevos productos), tendría la responsabilidad legal de la transgresión. Una forma de manejar este problema consiste en dejar muy claro desde el principio que usted espera que los candidatos cumplan con la obligación de ser leales a sus empleadores actuales. 33 CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 99 o en el diario? ¿Se debe recurrir a esa agencia de reclutamiento o a alguna otra? Una encuesta descubrió que alrededor del 44% de las 279 empresas estudiadas trataban de evaluar formalmente los resultados de sus actividades de reclutamiento. 34 La escasa atención que se pone a esto refleja la falta de sentido común. Fuentes internas de candidatos Aunque el término reclutamiento nos haga pensar en agencias de colocación y anuncios clasificados, el hecho de cubrir puestos vacantes con trabajadores actuales (reclutamiento interno) suele ser la mejor opción del empleador. Para que resulte efectivo, este enfoque requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros del personal y bancos de datos de habilidades. 35 Los anuncios internos de puestos implican "la publicación de avisos sobre una vacante (con un anuncio en el tablero de noticias de la empresa o en Internet), listando características como las habilidades, el supervisor, el horario laboral y el salario (como se muestra en la figura 3.6). Algunos contratos sindicales establecen que estas publicaciones garanticen que los miembros del sindicato sean los primeros en elegir las mejores vacantes. Sin embargo, los anuncios internos de puestos también son útiles en las empresas que no tienen sindicato, por lo que facilitan la transferencia y el ascenso de candidatos internos calificados. En este caso, los registros del personal también resultan útiles. El examen de estos registros (incluyendo los inventarios de calificaciones) podría detectar a personas con el potencial para una mayor capacitación o a quienes cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante. Reclutamiento por Internet Tal vez sus candidatos internos no resulten suficientes para cubrir sus necesidades de reclutamiento. En tal caso, los empleadores buscan fuentes externas y, a menudo, inician colocando anuncios en Internet. Muchas empresas hacen reclutamiento por Internet, y echan mano de sus propios sitios Web. La página principal de GE (www.ge.com) incluye un vínculo hacia www.gepowercareers.com. donde no sólo ofrece información útil acerca de lo que implica trabajar para GE, sino que también incluye numerosos anuncios para quienes buscan empleo, como categorías separadas con los títulos "profesionales con experiencia". La empresa de contadores Deloitte & Touche Tohmatsu recientemente creó un sitio internacional de reclutamiento, eliminando así la necesidad de mantener 35 páginas Web locales de reclutamiento diferentes. 36 Otros, desde luego, anuncian sus vacantes en tableros de empleo de Internet como Careerbuilder.com y Monster.com, o incluso en las páginas de asociaciones profesionales (como el Instituto Estadounidense de Ingenieros Químicos), o bien, en los sitios de sus diarios locales. Los sitios nuevos están aprovechando la popularidad de las redes sociales para ofrecer asesoría sobre reclutamiento. Por ejemplo, los usuarios se registran en sitios como la red Monster y LinkIn.com, donde proporcionan su nombre, ubicación y el tipo de trabajo que realizan. Tales sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos, contrataciones y recomendaciones de empleados.37 En la figura 3.7 se incluyen algunos de los mejores sitios en línea para el reclutamiento. 100 La administración de recursos humanos FIGURA 3.6 Formato para anuncio de empleo impreso o vía Internet FORMATO PARA ANUNCIO DE EMPLEO Por favor, llene todas las áreas y devuelva por correo electrónico (JobForm @bigCo .com) o FAX (1 23-456-7 890) Fecha de publicación _ _ _ _ _ _ _ Responder antes de _ _ _ _ _ _ __ Tipo de empleo De verano _ __ Medio t iempo _ __ Tiempo comp leto _ __ Nombre del puesto vaca nte __ Empresa _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Departamento _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Dirección __ Páginadelnternet_ Escala salarial _ _ _ _ _ _ Turnos/hora rios _ _ _ _ _ Núm . de vacantes _ _ _ _ _ _ _ Breve descripción del puesto _ Calificaciones: capacidades y habilidades requeridas _ Capacidades y habilidades deseables _ Cómo solicitar el empleo: por medio del FAX o correo electrónico anotados arriba, antes de Por favor, asegúrese de que RH haya actualizado una copia de su currículo. La selección se hará mediante _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ __ CAPÍTULO 3 Planeaóón y reclutamiento de personal FIGURA 3.7 1O 1 Algunos de los mejores tableros de anuncios de empleo America 's Job Bank: Su base de datos cuenta con cas i un millón de vacantes. Los solicitantes pu eden buscar empleo o enviar su currículum. Gratuito. BilingualCareer.com: Los individuos bilingües (inglés y al menos un idioma extranjero) encuentra n listas de puestos vacantes, envían su curricu lo, y disponen de asesoría para entrevistas de trabajo y elaboración del currículo. CareerBuilder.com: Afirma contar con el co njunto más grande de listas de empleo por Internet. Es una comb inación de anuncios clasificados de los principales diarios de Estados Unidos y listas de empleo de páginas de Internet de las empresas más

importantes. Career.com: Una gran ca ntidad de anuncios de empleo, listados por empresa , lugar y disciplina. También incluye listas de puestos para universitarios recién graduados. College Recruiter: Vacantes para estudiantes universitarios, graduados y graduados recientemente. Puestos de nivel principiante y oportunidades para desarrollar una carrera. De medio tiempo y de tiempo completo. Un gran recurso para quienes buscan empleo. Futurestep: Un servicio de reclutamiento ejecutivo de Korn/Ferry International , que se enfoca en cubrir puestos de trabajo de nivel medio en servicios profesionales, tecnología de la información, recursos humanos, contabilidad, ventas y marketing, así como relaciones públicas, producción, ingeniería y planeación en toda clase de industrias. Job.com: Los candidatos pueden publicar su currículum y buscar entre miles de puestos por industria, ciudad , estado, nombre del puesto y palabra clave. Las listas de empleo indican la fecha de publicación. Gratuito para quienes buscan empleo. JobBank USA: Se especializa en brindar servicios de información para el empleo y la elaboración del curríc lo para candidatos, empleadores y firmas de reclutamiento. Una de las páginas de empleo más grandes en Internet. Jobcentral: Una red nacional de empleo creada por la unión de dos asociaciones sin fines de lucro, cuyo propósito es atender a quienes buscan empleo en todas las industrias y ocupaciones, desde puestos de nivel básico hasta direcciones generales. Monster.com: Uno de los sitios de empleo más antiguos en Internet, con varios cientos de miles de vacantes en todo el mundo. También incluye asesoría sobre la carrera y servicios de reub icación para los candidatos. Ouintcareers: Ahora se encuentra en su décimo segundo año de operaciones, e incluye más de 3,500 páginas con contenido gratuito sobre empleos, universidades y carreras para facilitar su desarrollo en la vida. TrueCareers: Encuentre listas de empleo, investigación de empresas y otra información acerca de carreras (artículos, asesoría, etCétera). Busque las vacantes (por palabra clave, ubicación, salario, organización), publique su currículo y utilice el auxiliar para búsqueda de empleo. Yahoo! HotJobs: Los candidatos crean una página personalizada de administración de la carrera llamada MyHotJobs, la cual proporciona las herramientas necesarias para una búsqueda de empleo fácil, rápida y confidencial. Fu ente: Adaptada de www.quintcareers.com/top_SO_sites.htm l. consultado el18 de enero de 2008. Ventajas y desventajas El amplio uso del reclutamiento por Internet refleja sus ventajas. Los diarios suelen cobrar a los empleadores hasta miles de dólares por imprimir sus anuncios; mientras que las listas de puestos en la propia página Web son básicamente gratuitas. Los anuncios de 1O2 La administración de recursos humanos los diarios tienen una vigencia de aproximadamente 10 días; en tanto que los anuncios de Internet podrían conseguir candidatos durante 30 días o más. El reclutamiento por Internet también suele ser rápido, ya que las respuestas a los anuncios electrónicos empiezan a llegar de inmediato. Algunas empresas han tenido un éxito fenomenal en la generación de solicitudes de empleo mediante el reclutamiento por Internet. Sin embargo, algunos empleadores consideran que el reclutamiento por Internet sólo los inunda de solicitudes. El problema consiste en que la relativa facilidad de responder a los anuncios de Internet alienta a buscadores de empleo poco calificados; además, debido a su naturaleza, Internet fomenta el envío de solicitudes desde zonas geográficas demasiado lejanas. Sin embargo, en general es mejor contar con un mayor número de candidatos, y las empresas están utilizando software especial para escanear, digitalizar y procesar los currículos de manera automática. 38 En Latinoamérica hay varios sitios Web que han tenido mucho éxito en cuanto al reclutamiento de personal. Es el caso de www.laborum.com y www.occm.com.mx que cuentan con información de empresas que ofrecen empleos y de candidatos que buscan trabajo, reuniéndolos en una sola página (tabla 3.1). El reclutamiento electrónico también tiene algunas posibles desventajas legales. Por ejemplo, si un número menor de individuos pertenecientes a grupos minoritarios utilizan Internet, la captación y selección automáticas de solicitudes de empleo en línea excluiría, de manera inadvertida, a un mayor número de candidatos de ciertos grupos minoritarios. Además, para demostrar que están cumpliendo con las leyes de la CIOE, los empleadores deben hacer un seguimiento de la raza, el género y el grupo étnico de cada aspirante. Sin embargo, es tan fácil enviar un currículo por Internet, que muchas de las solicitudes de empleo no son requeridas ni se refieren a un puesto determinado. ¿Son estas personas "candidatos" para la CIOE? Probablemente no. La CIOE establece que para que exista un "candidato" se deben cumplir tres condiciones: que el candidato exprese interés por el empleo; que la compañía haya tomado medidas para cubrir una vacante específica; y que el candidato haya seguido el procedimiento estándar de solicitud de empleo de la organización. 39 Sitios fáciles de usar Algunos estiman que los empleadores sólo tienen alrededor de cuatro minutos "antes de que los candidatos en línea dirijan su atenciÓn hacia otra parte".40 Si las organizaciones logran que los candidatos potenciales naveguen con mayor facilidad en sus páginas Web, esto incrementaría el número de aspirantes reclutados en línea. Hay varias formas de lograrlo: facilitando el acceso a la sección de carreras desde la página principal con sólo uno o dos clics; planteando preguntas sencillas de selección; permitiendo que los individuos soliciten empleo por fax, en línea o por correo electrónico, si así lo prefieren; e incluyendo una herramienta que permita a los visitantes registrarse y recibir en su correo electrónico información sobre nuevas vacantes. 41 Sistemas de seguimiento de candidatos Muchas empresas instalan sistemas de seguimiento de candidatos para apoyar sus actividades de reclutamiento tradicionales y en línea. Los sistemas de seguimiento de candidatos reconocidos (como recruitsoft.com y Itrack-IT solutions) ayudan a que los empleadores hagan un seguimiento de sus aspirantes. También les sirven para realizar Laborum Dirección Web www.Jaborum.com Descripción Bolsa de Trabajo para países de América Latina (Chil e y Perú) Latindex Índice Latino, con una sección de empleo y diferentes artículos e información. CompuTrabajo Bolsa de Trabajo para países de América Latina y España. Empleo Futuro mpleofuturo.com/paginas/ bolsas-de-empleo/latinoamerica 3 AIEmpleo Empléate \V.empleate.com/ 4 Empleos.Net Brinda información sobre los si tios de bolsas de empleo por país, especialización, noticias relevantes e informaicón de interés para los países de América Latina, Europa y Asia Pacífico. Así como información sobre capacitación y adiestramiento. Ofertas de empleo por país en América Latina y artículos de interés. Servicio gratuito de bolsa de trabajo con cobertura en países de habla castellana y otros, particularmente: Argentina, Bolivia, Canad á, Chile, Colombia. Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, Venezuela. La oficina de empleo de internet para América Latina y España. 2 4 2 Monster Latam 6 Bolsa d e Trabtl.jo 7 1íwy 8 9 Trabajos.com Hispavista Zona Jobs 10 Trabajando 11 LatPro 1.2 ExecuZone 13 Info Empleo 14 Aldaba 15 Works Array 16 Bolsa Mundial Comentarios Diponible únicamente para Perú y Chile. Pág. Chile: Presenta ofertas de trabajo. ingreso de ev, servicios Laborum (Corrección de ev. asesor laboral y asesor de Entrevista en Inglés) y orientación laboral. Perú: Búsqueda de ofertas para postulante o empleador. Esta página no contiene la sección de emp leo bien definida. aparece en blanco el contenido. Presenta más información sobre noticias. actualid ad. recursos gratis como imágenes, diccionarios, buscadores, etc. Bolsa de trabajo on-line para América Latina y España,permite la publicación de CV, envío de ofertas por correo e lectrónico, publicación de vacantes, búsqueda de CV's. Presenta bolsas de empleo por país de América Latina, así como info rm a·ción adicional sobre RH, leyes, notici as relevantes e información de interés resumidos por país. Oferta de empleos por país, teletrabajo y artícu los de interés. Presenta servicios como buscador de empleos, buscador de talento, se rvicio a empresas e individuos. mercado laboral, mercado de talentos. novedades. Acceso a candidatos, ejecutivos top, vacantes, empresas, con enlace a sitios para eval uaciones y perfiles de personalidad y competencias. recursos, fran quicias y publicidad. . monster.com.ar/ Red global de sitios en más de 40 países, comprometidos a conectar Permite crear una propia página de monster para administrar la búsq ueda las empresas más progresistas con individuos de alto cali bre de trabajo. enfocados a sus carreras. En América Latina esta red se encuentra en países de Sur América: Arge ntina. Bolivia, Brasil, Colombia. Chile. Ecuador, Paraguay, Perú. Uruguay. Podrá publicar sus ofertas de trabajo y encontrar de una mane ra Permite la búsq ueda en países de América La tina (algunos de otras region es) por categoría, ofertas de empleo, buscar empleos, buscar canrápida y organizada candidatos de todos los niveles y profesiones. permite a profesionistas publicar su Currículum Vitae y buscar didatos. empleo en todas las categorías en todas partes del mund o. Bolsa de Trabajo de Tiwy.com permite publkar su Curriculum Disponible para países de: Argentina. Bolivia, Chile. Colombia. Cuba. Vitae y buscar empleo en todas las categorías en la mayo ría de los Ecuador. El Salvador, España, Estados Unidos. Honduras, México. países de América Latina, España y Estados Unidos. Paraguay, Perú, Venezuela, Uruguay. Es necesario el registro por parte de los candidatos para responder ofertas, Bolsa de Emp leo para América Latina y España, permite la crear currículos, recibir ofertas por e·mail, guardar títulos, expedieme, publicación del Currículu m Vitae a candidatos, así como el acceso a empresas, y una sección de formación en diferentes temáticas en fotografías. cursos, master o diplomado. Permite el registro. cargar e l CV y la postulación en las ofertas de empleo. http://w\V\V.zonajobs.com/ Ofertas de emp leo y oportunidades de trabajo en América Latina (Argentina, Chile, Colombia, México, Venezuela, Perú, Brasil) y España. www.trabajando.com Portal de empl eos para países: Argentina. Chile, Perú, Puerto Rico, Venezuela, Brasil. Colombia, México, Portugal, Uruguay y España. www.latpro.com Bolsa de e mpleos de Estados Unidos y América Latina que ofrece Principalm ente centrada en Estados Unidos pero en la búsqueda avanzada trabajos que requieren personas de habla hispana y portuguesa en permite la búsqueda por país en América Latina. América (Bilingues). www.execuzone.coml Artículos para formación y oportunidades laborales para ejecutivos y profesionales de Chile, Argentina, México, Brasil, Colombia, Venezuela, Perú, Panamá, Uruguay y Estados Unidos. Presenta las ofertas de trabajo para Iberoamérica, así como España. Página principalmente de ofertas españolas, sin embargo tiene secciones de sp iberoamérica y otras regiones oferta para diferentes regiones. adem as de cursos y fo rmac ion. Portal de empleo y formacion para varios paises en America Es necesario seleccionar el pais. http://w ww.aldaba.org/ Latina y otras regiones. Bolsa de trabajo especializada en 11 para paises de America Latina. Ofertas de trabajo, publicación de curriculum de diferentes paises. ~ ;:6~ '< ~ "l2" B ~ §. O>:>... ~ '1:::s ~ c:; c) ;: ~ .... o l.N TABLA 3.1 Sitios de Latinoamérica para reclutamiento por Internet 1 04 La administración de recursos fl/I/I/{{//o.\· búsquedas (por ejemplo, por habilidad o por grado académico) y para hacer coincidir a los candidatos con las vacantes. Los sistemas como éstos también ayudan a las empresas a reunir informes, como "el resumen de aspirantes de la CIOE" y "candidatos por razón de rechazo".42 Mientras que muchas organizaciones utilizan sus sitios Web y software propios para conseguir y procesar solicitudes de empleo, otras recurren a los proveedores de servicios de solicitudes (pss), los cuales procesan la información de los candidatos que ingresan en su página de Internet utilizando sus propios sistemas. Otros más encargan a tableros de anuncios electrónicos como careerbuilder.com, hire.com y monster.com que publiquen sus vacantes y reúnan las solicitudes obtenidas en línea. La publicidad como fuente de candidatos Para utilizar con éxito anuncios clasificados, los empleadores tienen que considerar dos cuestiones: el medio de comunicación para anunciarse y el diseño del anuncio. La selección del mejor medio -ya sea un periódico local o uno de circulación nacional, o bien, una revista especializada - depende del tipo de vacantes para las que se esté reclutando. Un periódico local suele ser la mejor fuente de ayuda para trabajos FIGURA 3.8 Anuncio de empleo que llama la atención ¿EsIÓ usled buscando deslacar~ ¿Puede usled ser un socio de negocios eslrológicos y Iraba¡ar en equipo, a diferencia del clósico con lralar "arraslra lópices"? Nueslro cliente, el fabricanle Narlhern New Jersey liene dos planlas y, par expansión, necesila un con trolar de planto muy dinár:1ico, con iniciativa y técnicamente competente. ¿Tiene usled habilidades organizacionales y sólidos conocimienlos generales de conlabilidad de coslos y de manufacluras~ No eslamos buscando o alguien que rehúya de los responsabilidades, sino o uno persona que intervengo significalivamente en los procesos. Si usled liene una aclilud posiliva para enfrenlar relos y es capaz de dirigir nueslras lareas conlables, lea lo siguiente: Responsabilidades y destrezas requerida s: • Cierres mensuales, informes gerenciales, costeo de producción y presupueslos anuales. • Evaluaciones de inventados precisos, inventario físico de fin de año y controles inlernos. • Carrera de conlabilidad con 5 a 8 años de experiencia en un ambiente fabril. • Debe ser muy compelenle en M icrosofl Excel y lener habilidades compulaciona les generales • Tiene que eslar a nalílica y lecnológicamenle capaci lado, con habilidades de liderazgo para dirigir persona!, y mane¡ar situaciones e imprevistos. Si usted cuenta con tales características, díganos en su carta de presen ta~ión: "Mós alió de lo evidenle, ¿coJól es la función de un con lralar de planla~ Unicomenle las carlas de presenlación que respondan 101 presunla serón lomados en cuenla. Par favor, indique sus necesidades de sueldo en ello y enviela por correo eleclrónico o por fax, ¡unto con su currículo, a: Rich Frigon GiombeHi Associates 2 Allen Street, P.O. Box 720 Hampden, MA 01036 Email: Fax: (413) 566-2009 Fuente: The New York Times, 13 de mayo del 2007, Negocios, p. 18. CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 105 operativos, de oficina y administrativos de los niveles básicos. Para vacantes especializadas, se recomienda anunciarse en revistas comerciales y profesionales o especializadas, como las editadas por el Colegio de Contadores Públicos, E l Instituto de Ejecutivo de Finanzas, El Colegio de Ingenieros, etcétera. Es más probable que en éstas se coloquen anuncios destinados a profesionales como contadores, administradores de hospitales, educadores, abogados, entre otros. Una desventaj a de tales medios publicitarios comerciales es el plazo tan grande de anticipación que se requiere; por ejemplo, quizá transcurra hasta un mes o más entre la contratación del anuncio y la publicación de la revista o periódico especializados. No obstante, los anuncios en medios impresos son buenas fuentes y se continuarán utilizando con fines de reclutamiento. Los anuncios para anunciar vacantes en periódicos como Reforma o Excélsior suelen ser excelentes fuentes de personal de nivel administrativo medio o superior. Agencias de colocación como fuentes de candidatos Hay tres tipos principales de agencias de colocación: 1. agencias públicas operadas por los gobiernos federal, estatal o local; 2. agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro, y 3. despachos privados. Cada estado o entidad cuenta con una agencia de servicio de empleo operada por el gobierno, la cual también mantiene un banco de datos de los candidatos en cada estado. Las agencias públicas son una fuente principal de trabajadores operativos, supervisores y obreros. La mayoría de las entidades han convertido sus agencias locales de servicio de empleo en tiendas "de una parada", es decir, en centros donde las empresas y los candidatos a un empleo tienen acceso a una amplia gama de servicios, como reclutamiento, programas de capacitación para el trabajo, e información sobre el mercado laboral local y nacional. Otras agencias de colocación están relacionadas con organizaciones sin fin es de lucro. Por ejemplo, la mayoría de las sociedades profesionales y técnicas cuentan con unidades que ayudan a sus miembros a encontrar trabajo. Asimismo, muchas agencias públicas de seguridad social intentan colocar a las personas, ubicadas en categorías especiales, como discapacitados o veteranos de guerra, en el caso de naciones como Argentina, Honduras y El Salvador. Los despachos privados para el empleo son fuentes importantes de personal gerencial, profesional y directivo. En México estas agencias no cobran a los solicitantes de empleo, ya que el pago por sus servicios es cubierto por la empresa que los contrata para que realicen la búsqueda de candidatos. En Estados Unidos tales costos son cubiertos tanto por el empleador como por el candidato; en la mayoría de los casos, las condiciones del mercado determinarán quién los pagará. Sin embargo, la tendencia es hacia los trabajos con tarifa pagada, donde es la empresa quien cubre dichos costos. Algunas de las razones para recurrir a una agencia son las siguientes: • La empresa no tiene su propio departamento de recursos humanos; además, no se siente obligada a hacer el reclutamiento y la selección. • Cuando a la compañía le resultó difícil en el pasado conseguir a un grupo de aspirantes calificados. • Cuando una vacante específica se debe cubrir lo más pronto posible. 106 La administración de recursos humanos • Cuando se percibe la necesidad de atraer a un mayor número de candidatos en alguna especialidad, a personas que reúnan características o habilidades determinadas, o a miembros de grupos minoritarios. • Cuando se desea poner en contacto con individuos que ya tienen un empleo y que tal vez se sientan más cómodos tratando con agencias de colocación, que con firmas de la competencia. Por otro lado, las agencias de colocación no son la panacea. Por ejemplo, la selección de una agencia de éstas permitiría que aspirantes sin las calificaciones necesarias pasen directamente con los supervisores responsables de hacer la contratación y que éstos los contraten ingenuamente. . Trabajadores temporales Muchas organizaciones complementan su fuerza laboral permanente contratando a trabajadores temporales (por obra determinada), a menudo a través de agencias de personal temporal. También conocidos como trabajadores de medio tiempo o justo a tiempo, la fuerza laboral temporal es grande y continúa creciendo; de manera general, se define como "aquellos trabajadores que no tienen un empleo permanente".43 El personal temporal debe su popularidad a varias cuestiones. En primer lugar, el recorte corporativo al parecer está incrementando el número de trabajadores temporales que emplean las compañías (para reemplazar a los trabajadores permanentes que despiden). En segundo lugar, las organizaciones siempre han utilizado "temporales" para cubrir a los empleados permanentes que están enfermos o de vacaciones. El deseo de incrementar continuamente la productividad también contribuye a la creciente necesidad de trabajadores temporales. Por un lado, a los trabajadores temporales sólo se les pagan las horas trabajadas, a diferencia de los trabajadores permanentes que reciben su salario aun cuando estén sentados sin hacer alguna actividad. A menudo los trabajadores temporales no reciben prestaciones, lo cual representa un "ahorro" para el empleador. Asimismo, los empleados temporales facilitan que sus empleadores se expandan y se contraigan en respuesta a los cambios en la demanda. Muchas empresas también utilizan contrataciones temporales para 'someter a prueba a trabajadores potenciales, antes de contratarlos de manera definitiva. 44 Las organizaciones consiguen trabajadores temporales por medio de contrataciones directas o a través de agencias. La contratación directa consiste sólo en obtener trabajadores y colocarlos en el puesto. Por lo general, la empresa paga a este personal de manera directa, como lo hace con todos sus empleados, pero los clasifica aparte de los trabajadores regulares,45 ya sea como personal eventual, independiente o temporal y, por lo general, no les ofrece prestaciones (como jubilación). En países como México, tales prácticas muchas veces contravienen lo dispuesto en la legislación laboral (Ley Federal del Trabajo), ya que los tipos de contratos que se denominan por tiempo determinado y por obra determinada permiten la existencia de trabajadores temporales, siempre y cuando el objeto del contrato sea temporal, es decir, la obra esté perfectamente delimitada (como el auge en las ventas por la temporada navideña). Si por el contrario, el objeto del contrato prevalece, el contrato se convierte en indeterminado. En caso .de recurrir a una agencia, ésta suele pagar el sueldo y las prestaciones (si acaso) de los empleados. Por ejemplo, recientemente Nike firmó un contrato multimi- CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 10 7 llonario con Kelly Services, para que administre sus necesidades laborales temporales. 46 Hace varios años, agentes federales encontraron alrededor de 250 trabajadores ilegales "contratados" en 60 tiendas Wal-Mart. El caso destaca la necesidad de que los empleadores conozcan la situación de los empleados contratados en sus locales, bajo los auspicios de empresas extranjeras, los cuales realizan actividades como el mantenimiento de la seguridad, servicios alimentarios o (como en el caso de Wal-Mart) la limpieza de la tienda después de cerrar. 47 La fuerza laboral temporal no se limita a personal administrativo o de mantenimiento. Cada año, más de 100,000 personas se encuentran empleos temporales en ocupaciones de ingeniería, ciencias o apoyo administrativo. Alternativas para la dotación de personal Los empleados temporales son un ejemplo de las alternativas para la dotación de personal: básicamente, el uso de fuentes no tradicionales para el reclutamiento. El uso de fuentes alternativas se ha extendido y continúa creciendo. Aproximadamente 1 de cada 10 empleados estadounidenses trabaja con algún tipo de acuerdo laboral alternativo. Otras alternativas incluyen a los "empleados internos temporales" (personas contratadas directamente por la empresa, aunque por periodos cortos manifestados de manera explícita) y los "empleados técnicos con contrato" (trabajadores con muchas habilidades, como ingenieros, quienes se contratan a una compañía externa de servicios técnicos para que participen en proyectos de largo plazo). Reclutadores de ejecutivos como fuentes de candidatos Los reclutadores de ejecutivos (también llamados headhunters) son agencias de empleo especiales que atienden a las empresas para buscar talentos para la alta gerencia. El porcentaje de puestos de trabajo que se cubren con estos servicios suele ser bajo. No obstante, se incluyen puestos ejecutivos y profesionales claves. Es probable que para los puestos ejecutivos sea la única fuente para conseguir candidatos. La empresa siempre paga por el servicio. Hay dos tendencias, la tecnología y la especialización, que están cambiando el negocio de la búsqueda de ejecutivos. Antes, las empresas tardaban meses en encontrar al candidato para una vacante importante y gran parte de ese tiempo se dedicaba a repartir las tareas entre los headhunters y los investigadores que creaban la "larga lista" inicial de candidatos. En el cambiante entorno actual, este método lleva demasiado tiempo. La mayoría de esas empresas cuentan ahora con bases de datos vinculadas a Internet, cuyo objetivo es crear una lista de candidatos potenciales con tan sólo apretar un botón. En México se pusieron a prueba estos headhunters cuando, en el año 2000, el gobierno federal inició la búsqueda y contratación de los Secretarios de Estado, con la asistencia de la firma Korn/Ferry. Ventajas y desventajas Los headhunters resultan muy útiles, pues tienen muchos contactos y son especialmente expertos en conseguir candidatos calificados que cuentan ya con un empleo y no buscan de manera activa otro trabajo. Además, pueden mantener en secreto el nombre de la empresa hasta las últimas fases del proceso de reclutamiento. El reclutador 1 08 La administración de recursos humanos puede ahorrar tiempo a la alta gerencia al realizar la tarea preliminar de anunciar el puesto y seleccionar de entre hasta cientos de aspirantes. La remuneración del reclutador resultaría insignificante comparada con el costo del tiempo que se ahorra a los ejecutivos. Sin embargo, también hay desventajas. Como empleador, es esencial explicar claramente el tipo de candidato que se requiere y por qué. Es probable que algunos reclutadores se interesen más en convencerlo de contratar a un candidato, que en encontrar a alguien que realmente desempeñe bien el trabajo. En ocasiones, los reclutadores también afirman que lo que sus clientes dicen necesitar a menudo no es lo que en realidad requieren. Por lo tanto, prepárese para diseccionar su solicitud a fondo. Asegúrese también de conocer a la persona que se encargará de su búsqueda, describa con detalle cuáles serán los cargos, asegúrese de que el reclutador verifique las referencias de los candidatos y usted mismo verifique cuidadosamente las referencias de las personas elegidas. Advertencia para los candidatos Si usted es candidato a un empleo, recuerde varias cuestiones cuando trate con empresas de reclutamiento de ejecutivos. Algunas de éstas quizá presenten a un candidato poco competente tan sólo para lograr que otro u otros candidatos propuestos luzcan mejor frente al cliente. También es probable que algunos clientes ansiosos se precipiten, verifiquen sus referencias y subestimen su situación actual de manera prematura. Por último, no confunda a las empresas que reclutan a ejecutivos con la gran cantidad de despachos dedicados a asesorar a ejecutivos, que ayudan a los individuos a encontrar trabajo. Estas últimas cobran tarifas elevadas por brindar asesoría en cuestiones como la elaboración del currículo y las habilidades para las entrevistas; pocas veces se ponen en contacto con empresas para encontrar un empleo para sus clientes. Reclutamiento en universidades como fuente de candidatos Muchos candidatos prometedores son contratados originalmente mediante el reclutamiento en universidades, lo cual convierte a éstas en una fuente importante de futuros gerentes, así como de empleados profesionales y técnicos. El reclutamiento en universidades conlleva dos problemas recurrentes. El primero es que es relativamente costoso y prolongado para los reclutadores. Se deben establecer los horarios con mucha antelación, imprimir folletos de la empresa, hacer registros de las entrevistas y pasar mucho tiempo en el campus. El segundo problema consiste en que en ocasiones los reclutadores no son eficaces, están preparados deficientemente, muestran poco interés por el candidato y actúan como si tuvieran mayor autoridad. Muchos otros no seleccionan a los candidatos de forma eficiente. El reclutador que trabaja en universidades debería tener dos metas. La meta principal es la selección, es decir, determinar si vale la pena hacer el seguimiento de un candidato. Las características que se deben buscar dependen de las necesidades específicas de su empresa. No obstante, la lista de verificación que se presentan en la figura 3.9 es muy común. Algunas características que se deben evaluar son la motivación, las habilidades de comunicación, la formación académica, la presencia y las actitudes. . CAPÍTULO 3 FIGURA 3.9 Planeación y reclutamiento de personal 109 Formato para evaluación de candidatos para uso dentro o fuera del campus Formato para evaluación de candidatos Fecha Entrevistador Nombre del cand idato Puesto Puntuación Los formatos para evaluación de candidatos deben ser llenados por el entrevistador, con la finalidad de ordenar las calificaciones generales del candidato al puesto solicitado. Debajo de cada encabezado, el entrevistador ofrecerá al candidato una puntuación numérica y anotará -en el espacio adecuadocomentarios específicos relacionados con el puesto de trabajo. El sistema numérico de la puntuación se basa en lo siguiente: 5- 4 - Por arriba del promedio Excepcional 3Prom edio 2Satisfactorio 1Insatisfactorio Historia académica: ¿El aspirante cuenta con la formación o la capacitación académicas adecuadas para este puesto? Puntuación: 2 345 Comentarios: Experiencia laboral: ¿El candidato adquirió habilidades o calificaciones similares gracias a su experiencia laboral? Puntuación: 2 345 Comentarios: Calificaciones/experiencia técnica: ¿El candidato cuenta con las habilidades técnica s necesarias para el puesto? Puntuación: 2 3 4 5 Comentarios: Comunicación verbal: ¿Cómo fueron las habilidades de com unicació n del candidato durante la entrevista (por ejemplo, lenguaje corporal, respuestas a las preguntas)? Puntuación: 2 3 4 5 Comentarios: Entusiasmo del candidato: ¿Cuánto interés mostró el candidato por el puesto y por la organización? Puntuación : 2 3 4 5 Comentarios: Conocimientos sobre la empresa: ¿El candidato investigó acerca de la empresa antes de la entrevista? Puntuación: 2 3 4 5 Com entarios: (continúa) 1 1O La administración de recursos humanos Espíritu de equipo/ha bilidades interpersonales: ¿El candidato demostró buenos espíritu de equipo y habilidades interpersona les mediante sus respuestas? Puntuación: 2 3 4 5 Comentarios: Iniciativa: ¿El ca ndidato demostró un alto nivel de iniciativa mediante sus respuestas? Puntuación: 2 3 4 5 Comentarios: Administración del tiempo: ¿El candidato demostró con sus respuestas habilidades adecuadas para administrar el tiempo? Puntuación: 2 3 4 5 Comentarios: Servicio al cliente: ¿El candidato demostró con sus respuestas un alto nivel de habil idades de servicio? Puntuación: 2 345 Comentarios: Expectativas salariales: ¿Cuáles fueron las expectativas salariales del candidato? ¿Se encuentran dentro del rango del puesto? Puntuación: 2 345 Comentarios: Impresión general y recomendaciones: Comentarios final es y recomendaciones respecto del candidato. Puntuación: 2 3 4 5 Comentarios: Fuente: Society for Human Resource Management (SRHM) , www.shrm.org/hrtools/forms_published/2CMS_00213l.asp, consultado el 9 de agosto del 2007. Aun cuando la meta principal sea encontrar y seleccionar a buenos candidatos, la otra consiste en atraerlos hacia su empresa. Una actitud sincera e informal, el respeto por el candidato y el envío rápido de cartas de seguimiento ayudarán a convencer al entrevistado de la conveniencia del empleador. La gente que busca empleo debería saber que los reclutadores tienden a mostrarse evasivos cuando se trata de revelar la cantidad monetaria total que están dispuestos a pagar. Por ejemplo, un investigador descubrió que 9 de cada 10 reclutado res afirman que, durante las entrevistas de contratación, no revelan la cantidad total que están dispuestos a pagar para contratar a buenos trabajadores para el puesto. Así, por lo general, hay mayor flexibilidad en los altos puestos de lo que los candidatos se dan cuenta.48 CAPÍTULO 3 Planeaóón y reclutamiento de personal 111 Uno de los problemas más fuertes que enfrentan las empresas en México es la discriminación de candidatos de algunas universidades: los responsables del reclutamiento procuran reclutar egresados de las escuelas más costosas con la creencia de que aquéllos están mejor preparados que los egresados de las instituciones públicas, lo cual afirman sin conocer realmente a los candidatos, y ello demuestra una falta de conocimiento. Recomendaciones de empleados y llegadas espontáneas como fuentes de reclutamiento En las campañas donde los empleados recomiendan candidatos, la empresa publica anuncios de las vacantes y solicita que se presenten recomendaciones en su página de Internet y en los tableros de anuncios. En ocasiones se ofrecen gratificaciones por las recomendaciones de individuos que sean contratados. Los programas de recomendación de empleados tienen ventajas y desventajas. Los empleados actuales brindan información precisa sobre los candidatos que están recomendando, en especial porque están arriesgando su propia reputación. Los trabajadores nuevos tienen una noción más realista de lo que significa laborar en esa empresa, después de hablar con sus amigos que ya trabajan en ese lugar. Tales programas también suelen ofrecer candidatos de mayor calidad, ya que los trabajadores que los recomiendan por lo general no envían aspirantes poco calificados. No obstante, el éxito de la campaña depende en gran parte del estado de ánimo de los trabajadores; la campaña sería contraproducente si la organización rechaza la recomendación del empleado y éste se siente defraudado. Los programas de recomendación de empleados son muy populares: ha sido la fuente de la mitad de las contrataciones de AmeriCredit, desde que la firma lanzó su programa de recomendación de empleados conocido como "Tú tienes amigos, queremos conocerlos". Los empleados que recomiendan a una persona reciben premios de $1,000, los cuales se entregan en el transcurso de un año. Un jefe de reclutamiento afirma que "la gente de calidad conoce a gente de calidad. Si se ofrece a los empleados la oportunidad de hacer recomendaciones, automáticamente sugieren a individuos muy calificados porque ellos forman parte de la organización ... ".49 Los individuos que llegan espontáneamente Una gran fuente de candidatos, en especial para los puestos pagados por hora, son los aspirantes espontáneos, esto es, las solicitudes hechas directamente en la oficina. Los empleadores alientan a los candidatos espontáneos al colocar letreros de CONTRATACIONES en sus instalaciones. Trate a los aspirantes espontáneos con cortesía y diplomacia, por decencia y por el bienestar de la reputación de la organización en la comunidad. Muchas empresas entrevistan brevemente a los candidatos espontáneos, con la participación de un miembro del departamento de RH, incluso si sólo se desea obtener información sobre el aspirante en caso de una futura vacante. La buena práctica de negocios también requiere que se respondan con prontitud y cortesía todas las cartas de consulta de los candidatos. No subestime la importancia de las recomendaciones de otros trabajadores ni de los letreros colocados en las instalaciones. Por ejemplo, una revisión de las fuentes de reclutamiento concluyó que "las recomendaciones de los trabajadores actuales, los letreros 1 12 La administración de recursos humanos colocados dentro de la empresa y la recontratación de antiguos empleados son las fuentes más eficaces [de reclutamiento]. Los aspirantes espontáneos son un poco menos eficaces; en tanto que las fuentes menos útiles son los anuncios en los diarios, los servicios escolares de colocación y las agencias de empleo (públicas y privadas)".5o Los clientes como candidatos The Container Store utiliza una variante exitosa de la campaña de recomendación de trabajadores, pues capacita a éstos para reclutar nueva fuerza laboral de entre los clientes de la firma. Por ejemplo, si un empleado se da cuenta de que un cliente está interesado en The Container Store, le indica: "Si usted disfruta haciendo sus compras aquí, disfrutaría mucho trabajando con nosotros".51 Trabajadores a distancia Otra opción son los trabajadores a distancia. Por ejemplo, JetBlue Airways utiliza agentes locales que son empleados de la empresa para manejar sus actividades de reservación. Todos estos "miembros de la tripulación" viven en el área de Salt Lake City y trabajan desde sus hogares; utilizan computadoras y tecnología de JetBlue, y reciben capacitación de dicha empresa.52 Estrategia y RH Para apoyar su estrategia de rápido crecimiento, The Cheesecake Factory usa cuatro fuentes de reclutamiento: recomendaciones de trabajadores, ascenso de los empleados actuales, empresas externas de reclutamiento y anuncios de empleo en línea. El director de RH de la organización, Ed Eynon, afirma que Internet se ha convertido "en nuestra principal fuente de reclutamiento, ya que entre 30% y 35% de nuestros nuevos gerentes surgen de la Web". La empresa no sólo publica anuncios clasificados breves en Internet, sino que en la mayoría de los casos incluye la descripción total del puesto, lo cual ayuda para que los posibles candidatos se formen una imagen realista del trabajo, y para desanimar a los individuos que considere'n que el puesto no es para ellos. Por ejemplo, la descripción que aparece en CareerBuildeLcom de un servidor incluye una lista de responsabilidades con 765 palabras. 53 Reclutamiento de una fuerza laboral más diversa Como explicamos antes, la composición de la fuerza laboral estadounidense está cambiando de manera drástica. Habrá un incremento de trabajadores del sexo femenino y de grupos minoritarios, lo cual implicará el uso de medidas especiales para reclutar personas de mayor edad, de grupos minoritarios y del sexo femenino. Veremos que muchos factores contribuyen a un reclutamiento exitoso de esas categorías. Por ejemplo, los horarios flexibles atraen y conservan trabajadores que son padres (o madres) soltero(a)s. En general, lo importante consiste en tomar medidas que "indiquen" que se trata de un buen lugar de trabajo para empleados diversos. La comunicación del mensaje adecuado implicaría el uso de medios de comunicación masiva dirigidos a minorías, de anuncios muy diversos, de un énfasis en las políticas de inclusión, y del uso de reclutadores del sexo femenino y grupos minoritarios. 54 CAPÍTULO 3 Planeaóón y reclutamiento de personal 1 13 Los trabajadores adultos mayores o en plenitud como fuente de candidatos Los empleadores están recurriendo a los trabajadores de mayor edad como una fuente de reclutamiento por varias razones. A causa de la rescisión de contratos y a las jubilaciones tempranas, muchos trabajadores jubilados están preparados para reingresar al mercado laboral. Además, conforme la generación de los baby boomers se retiran, el número de jubilados por año está en aumento y las organizaciones enfrentan dificultades para reemplazarlos con trabajadores más jóvenes. En una encuesta realizada por la Asociación Estadounidense de Jubilados, se concluyó que aproximadamente 80% de los baby boomers espera seguir trabajando después de su jubilación. 55 Por otro lado, no es un misterio el hecho de que la seguridad social en México ha tenido fuertes problemas económicos derivados del desempleo y de políticas gubernamentales equivocadas. El futuro de las instituciones responsables de formar y proteger los fondos de jubilaciones parece incierto y, ante la descapitalización, se han visto obligadas a no incrementar las pensiones. Además, el incremento de jóvenes que se incorporan a la vida productiva cuando egresan de las instituciones de enseñanza superior y técnica, junto con la necesidad de dar trabajo a los adultos en plenitud, hace muy complicado el problema de la creación de nuevas fuentes de trabajo. Esto debe ser atendido por la sociedad en su conjunto, pues el hecho de no brindar soluciones responsables tal vez se convierta en futuros problemas sociales graves. Para reclutar y atraer a trabajadores mayores se requieren todos o cualesquiera de las fuentes descritas anteriormente (anuncios, agencias de colocación, etcétera), aunque con una gran diferencia. El reclutamiento de trabajadores mayores generalmente requiere de un esfuerzo significativo antes de su inicio, en parte porque este grupo tiene algunas preferencias especiales. 56 La meta consiste en lograr que la empresa sea un lugar atractivo donde los adultos en plenitud puedan trabajar. Por ejemplo: • Crear opciones laborales flexibles. En Wrigley Company, los trabajadores de más de 65 años suelen reducir progresivamente sus horarios laborales; otra organización utiliza "mini-turnos" para la comodidad de quienes ya no están interesados en trabajar tiempo completo. 57 • Crear o rediseñar puestos de trabajo adecuados. En Xerox los individuos sindicalizados que trabajan por hora, de más de 55 años de edad, con 15 años de servicio, y aquellos con más de 50 años de edad y 20 años de servicio, pueden solicitar puestos con menores niveles de estrés y menores niveles de salario, si así lo desean. • Ofrecer planes de prestaciones flexibles. A menudo los empleados mayores se interesan por tener vacaciones más largas o en el incremento continuo en las cotizaciones de pensiones, en comparación con los trabajadores más jóvenes. Los anuncios más eficaces para atraer trabajadores mayores destacan la flexibilidad de horario y la política de igualdad de oportunidad en el empleo que tiene la organización. 58 Reclutamiento de padres o madres solteros Aproximadamente dos terceras partes de los padres solteros pertenecen a la fuerza laboral, por lo que este grupo es una fuente importante de candidatos. 1 14 La administración de recursos humanos La creación de un programa inteligente para atraer padres solteros debería partir de entender los problemas que enfrentan al tratar de equilibrar el trabajo y la vida familiar. En una encuesta, los padres solteros trabajadores (cuya mayoría son mujeres) afirmaron que sus responsabilidades laborales interferían de manera significativa con su vida familiar. Dijeron que la presión por hacer las cosas bien en el trabajo y por ser bueno(a)s padres (madres) era un gran desafío, y muchos expresaron su desilusión al sentirse frustrados en ambas tareas. Los encuestados consideraron que tenían "menos apoyo, menos tiempo personal, más estrés y mayor dificultad para equilibrar el trabajo y la vida en el hogar" que otros padres trabajadores. 59 No obstante, la mayoría se mostraban renuentes a manifestar su situación de padre soltero en el trabajo, pues temían que el hecho de hacerlo afectaría de manera negativa su empleo y su carrera. 60 Dados estos problemas, el primer paso para atraer (y retener) madres y padres solteros consiste en lograr que el lugar de trabajo sea tanto agradable como práctico para ellos. Una forma adecuada de ofrecerles ayuda consiste en organizar grupos de apoyo continuo y regular, así como otros foros donde los padres solteros compartan sus inquietudes. Asimismo, aunque muchas empresas han establecido programas para favorecer a la familia, en ocasiones no son lo suficientemente extensos, especialmente para los padres solteros. Los programas flextime, por ejemplo, ofrecen cierta flexibilidad a los trabajadores (como periodos de tolerancia de una hora al inicio o al final del día) para organizar sus días laborales. El problema es que "para algunas madres solteras esta flexibilidad ayudaría, pero en ocasiones no es suficiente para marcar una diferencia significativa, en su capacidad para intentar conciliar los horarios laboral y familiar". 61 Además de la flexibilidad, las organizaciones deben capacitar a los supervisores: Con mucha frecuencia, las relaciones de una madre soltera con su supervisor y sus compañeros de trabajo son un factor importante para ella que perciba el ambiente laboral como un lugar de apoyo.62 Reclutamiento de mujeres y miembros de grupos minoritarios Básicamente las mismas recomendaciones que señalamos para el reclutamiento de trabajadores mayores se aplican al reclutamiento de mujeres y miembros de grupos minoritarios. En otras palabras, los empleadores deben crear planes integrales para atraer individuos de grupos minoritarios y del sexo femenino, los cuales podrían incluir la reevaluación de las políticas de recursos humanos, la creación de opciones laborales flexibles, el rediseño de puestos y el ofrecimiento de planes de prestaciones flexibles. La organización puede hacer muchas cosas específicas para ser una opción más atractiva para las minorías. En la medida en que muchos candidatos de grupos minoritarios no cumplan con los requisitos académicos o de experiencia para un puesto de trabajo, muchas empresas (como Aetna Life & Casualty) ofrecen capacitación reme dial en aritmética básica y escritura. Otra opción son los bancos de datos sobre diversidad de Internet o las publicaciones de reclutamiento enfocadas en grupos minoritarios. También vale la pena consultar a los propios empleados minoritarios. En un estudio, alrededor del 32% de los aspirantes de origen hispano dijeron que su estrategia para buscar trabajo consistía en "preguntar a sus amigos o familiares".63 La sección Temas globales ofrece otra perspectiva. CAPÍTULO 3 Planeaóón y reclutamiento de personal 1 15 TEMAS GLOBALES DE RH LA BÚSQUEDA GLOBAL DE TALENTOS Conforme las organizaciones se expanden más allá de las fronteras nacionales, deben incrementar sus fuentes extranjeras de reclutamiento. Por ejemplo, Gillette International tiene un programa de capacitación internacional para identificar y desarrollar a ciudadanos extranjeros. Las subsidiarias de Gillette fuera de Estados Unidos contratan a estudiantes sobresalientes de administración de empresas de las mejores universidades locales. Después, los capacitan durante seis meses en las instalaciones de Gillette en sus países de origen. Sin embargo, no es necesario ser una firma multinacional para hacer reclutamiento en el extranjero. Muchos hospitales (como Sinaí y Northwest en el área de Baltimore, Maryland) , debido a la escasez de enfermeras calificadas, están haciendo reclutamiento en países como Filipinas, India y China. 64 Además, cuando las empresas contratan fuerza laboral "global", no sólo están contratando trabajadores que serán enviados al extranjero. En la actualidad, los profesionales de RH reconocen que, dado que los negocios cada vez se vuelven más multinacionales, "cada empleado necesita tener cierto nivel de conciencia global".65 Esto da como resultado que muchos empleadores pidan a sus reclutadores que busquen evidencias de conciencia global al inicio del proceso de la entrevista. En las oficinas centrales estadounidenses de Tetra Pak, Inc., por ejemplo, la gerente de personal busca a individuos que podrían expatriarse cada vez que hace una contratación: "Pocas veces salimos a buscar a un individuo para que se vaya al extranjero el próximo año [...] sin embargo, cuando reclutamos siempre buscamos candidatos que tengan un potencial global. Estamos interesados en gente que más adelante podría vivir en otros países y adaptarse bien".66 La experiencia internacional (incluyendo los internados y múltiples viajes), así como el dominio de idiomas, son dos cuestiones que las organizaciones de este tipo buscan con frecuencia. En ocasiones la forma más sencilla de reclutar mujeres y miembros de grupos minoritarios consiste en asegurarse de que no renuncien. Por ejemplo, la firma contable KPMG hace un gran esfuerzo para asegurarse de que las empleadas que solicitan licencia por maternidad quieran regresar a su empleo. Cuando una mujer embarazada avisa a RH que va a tomar permiso por maternidad, la empresa le envía una canasta con una descripción de las prestaciones que le corresponden, así como un biberón, una sonaja y una pequeña playera que dice: "Mi mamá trabaja en KPMG".67 . De la asistencia social al trabajo Las empresas también están implementando diversos programas "de la asistencia social al trabajo" para atraer y asimilar como empleados nuevos a individuos que vivían gracias a la asistencia social. Parece que la clave para que un programa "de la asistencia social al trabajo" resulte exitoso es el curso de asimilación y socialización de pre-entrenamiento de la 1 16 La administración de recursos humanos organización , durante el cual los participantes reciben asesoría y capacitación en habilidades básicas durante varias semanas. 68 Por ejemplo, Marriott contrató a 600 personas que vivían de la asistencia social, gracias a su programa R utas hacia la independencia. Lo fundamental del programa son las seis semanas de capacitación previa al trabajo, enfocadas en habilidades laborales y de vida, diseñado para aumentar la autoestima e inculcar actitudes positivas hacia el trabajo.69 Por otro lado, otras empresas reportan tener dificultades para contratar y asimilar a individuos que vivieron de la asistencia social, en parte debido a que en ocasiones carecen de habilidades básicas como llegar puntuales al trabajo, laborar en equipo y "seguir órdenes sin perder la calma".7° Los discapacitados La CIOE estima que casi 70% de las personas discapacitadas están desempleadas; sin embargo, esto evidentemente no tiene que ser así.7 1 En Alemania, por ejemplo, los clientes que visitan la planta de Volkswagen en Wolfsburg son recibidos por el recepcionista, el señor Janz. Si no leen el letrero de su mostrador, probablemente creerán que él los está ignorando. De hecho, el señor Janz es ciego, por lo que el letrero indica a los visitantes que le hablen directamente por su nombre para que él sepa que están ahí. 72 Volkswagen contrató al señor Janz por su política de integrar personas con discapacidades en su fuerza laboral. De igual forma, miles de empleadores en Estados Unidos y otras naciones han descubierto que los trabajadores discapacitados constituyen una fuente excelente y por mucho tiempo desaprovechada de mano de obra eficiente, para puestos que van desde la tecnología de la información y la publicidad creativa hasta los recepcionistas. Como dijimos antes, muchas agencias gubernamentales de asistencia social colocan a las personas con características especiales, por ejemplo, a los individuos con discapacidades físicas. DESARROLLO Y USO DE FORMULARIOS DE SOLICITUD DE EMPLEO El propósito de los formularios de solicitudes de empleo Una vez que se cuenta con una reserva de candidatos, se puede iniciar el proceso de selección; para la mayoría de los empleadores, el primer paso de este proceso es contar con el formulario de solicitud de empleo (algunas empresas requieren primero de una entrevista breve de preselección). El formulario de solicitud de empleo es un mcdio muy conveniente para reunir datos históricos bastante precisos de los candidatos, de manera rápida y verificable. Por lo general, incluye información acerca de cuestiones como la historia académica, la experiencia laboral y los pasatiempos. Un formulario lleno proporciona al menos cuatro tipos de información. En primer lugar, es posible hacer juicios sobre aspectos significativos, como si el aspirante tiene los estudios y la experiencia necesarios para desempeñar el trabajo. En segundo lugar, podemos obtener conclusiones respecto del avance y el crecimiento anteriores del aspirante. En tercer lugar, también logran conclusiones tentativas respecto de la estabilidad laboral del candidato, con base en su historial (aunque se debe tener cuidado de no suponer que una gran cantidad de cambios de empleo necesariamente refleje la estabilidad del aspirante; por ejemplo, tal vez los dos empleadores más recientes por la crisis tuvieron que despedir a muchos trabajadores). En cuarto lugar, el formulario CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 1 17 proporciona información que se podría utilizar para verificar las referencias y para evaluar la veracidad de las respuestas del candidato. En la práctica, la mayoría de las organizaciones necesitan varios formularios de solicitud. Para el personal técnico y gerencial, por ejemplo, éste podría requerir respuestas detalladas a preguntas relativas a los estudios del aspirante. El form ulario para los obreros que trabajan por hora en una fábrica se centraría en las herramientas y en el equipo que los candidatos han utilizado. La ley de igualdad de oportunidades y los formularios de solicitud de empleo Las organizaciones deben revisar cuidadosamente los formularios de solicitud de empleo, para asegurarse de que obedecen las leyes de igualdad en el empleo. Por lo general, las preguntas referentes a la raza, la religión, la edad, el género o el origen nacional no son ilícitas según las leyes federales, aunque podrían ser ilegales de acuerdo con ciertas legislaciones estatales. No obstante, la CIOE no las considera adecuadas. Si un aspirante demuestra que se rechazó a una cantidad desproporcionada de candidatos de un grupo protegido, entonces la carga de la prueba recaerá sobre el empleador, para demostrar que las preguntas potencialmente discriminatorias se relacionan con el éxito o el fracaso en el empleo, y que no son discriminatorias de manera injusta. Tal vez debido a su proliferación, las solicitudes de empleo en línea llegan ser especialmente susceptibles a las preguntas ilícitas o inadecuadas. Un estudio de 41 formularios de solicitud de empleo en Internet reveló que más del 97% contenían al menos una pregunta inadecuada. En promedio, cada formulario tenía más de cuatro preguntas inadecuadas. Los principales reactivos de los formularios se referían a los salarios anteriores, la edad y la licencia de conducir de los aspirantes.73 En la figura 3.10 se muestra el enfoque de un empleador (el FBI) para recabar información mediante una solicitud de empleo. En la sección "Historial laboral" se solicita información detallada sobre cada patrón anterior, incluyendo el nombre del puesto, las responsabilidades, el nombre del supervisor y si el empleado había sido despedido. Observe que, al firmar la solicitud, el aspirante asegura que entiende varias cuestiones: que la falsificación de declaraciones puede ser causa de despido; que autoriza la investigación de crédito y empleo, así como su historial de multas de tránsito; es posible que se apliquen un examen médico y pruebas de consumo de drogas,. El empleo no tiene una duración definida. Solución obligatoria de disputas Aun cuando la CIOE suele oponerse a esta idea, un número cada vez mayor de empleadores está pidiendo a sus candidatos que firmen formularios de solución obligatoria y alternativa de disputas como parte del proceso de solicitud de empleo. Por ejemplo, el paquete de solicitud de empleo que utiliza Circuit City exige a los aspirantes que accedan a conciliar con la empresa ciertas disputas legales relacionadas con su solicitud de empleo, o para obtener un empleo en la organización. A pesar del aumento de los arbitrajes obligatorios, éstos también están siendo atacados.74 A los tribunales, las oficinas federales e incluso a los árbitros les preocupa que los arbitrajes afecten negativamente los derechos de un gran número de empleados (no se está atacando el arbitraje voluntario).75 El arbitraje obligatorio también llega a 12 O La administración de recursos humanos REPASO Resumen 1. Desarrollar la estructura de una organización da como resultado puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento mediante el cual se conoce 1. qué entraña el puesto y 2. qué clase de persona se debería contratar para ocuparlo. Esto implica seis pasos: 1. determinar el uso de la información del análisis de puestos de trabajo, 2. recabar la información acerca de los antecedentes, 3. seleccionar los puestos que se analizarán, 4. reunir datos del análisis de puestos, 5. revisar la información con los participantes, y 6. elaborar la descripción y la especificación del puesto de trabajo. 2. La descripción del puesto debería reflejar el trabajo correspondiente, de modo que las responsabilidades queden bien claras, sin que se haga referencia a las descripciones de otros puestos. Siempre pregúntese usted mismo: "¿El nuevo empleado entenderá su trabajo cuando lea la descripción del puesto?". 3. La especificación del puesto de trabajo utiliza la descripción del puesto de trabajo para contestar la siguiente pregunta: "¿ Qué características y experiencias humanas se requieren para desempeñar bien este trabajo?" Indica la clase de persona que se tiene que reclutar y las cualidades que se deberían examinar en ella. Las especificaciones de los puestos se suelen basar en las opiniones informadas de los gerentes; sin embargo, también es posible usar un método estadístico más exacto para elaborar especificaciones de los puestos. 4. El "de-jobbing o sin puesto específico" es, a final de cuentas, producto de los rápidos cambios que se viven en el mundo de los negocios. A medida que las empresas tratan de acelerar la toma de decisiones, con medidas como la reingeniería, los puestos individuales se vuelven más flexibles y mucho menos especializados. Cada vez son más las organizaciones que no desean que sus empleados se sientan limitados por un conjunto específico de responsabilidades, como las listadas en una descripción del puesto de trabajo. Como resultado, también cada vez más empleadores están usando resúmenes acerca de los puestos, en ocasiones combinados con resúmenes de las habilidades necesarias para desempeñarlos adecuadamente. 5. Para elaborar planes de personal se requieren tres pronósticos: uno de los requisitos del personal, otro de la disponibilidad de candidatos externos y otro más de la disponibilidad de candidatos internos. Para pronosticar la cantidad de personal necesario, primero proyecte la demanda del producto o servicio. Luego, proyecte el volumen de producción requerido para satisfacer dichas estimaciones; por último, relacione el personal que necesitará con tales estimaciones de la producción. 6. Una vez proyectado el personal necesario, el siguiente paso será crear una reserva de aspirantes calificados. Hay varias fuentes de candidatos, tanto internas (los ascensos de trabajadores actuales) como externas (anuncios, agencias de colocación, reclutadores de ejecutivos, reclutamiento en universidades, Interne!, recomendaciones y llegadas espontáneas). Recuerde que es ilícito discriminar a individuos que soliciten empleo debido a su raza, color, religión, género, origen nacional o edad (a menos que se trate de calificaciones de buena fe). 7. Una vez que se tiene un conjunto de candidatos, se inicia el proceso de seleccionar a los mejores. En el siguiente capítulo estudiaremos la selección de empleados. Términos clave • análisis de puestos de trabajo • descripción de puestos de trabajo • especificación de puestos de trabajo • planeación de la fuerza laboral • análisis de la razón • análisis de tendencias • diagramas de dispersión • inventarios de calificaciones • gráficas de reemplazo de personal • anuncios de empleo • formulario de solicitud de empleo • administración de la relación con los candidatos CAPÍTULO 3 Planea ció n y reclutamiento de personal 12 1 Preguntas Y ejercicios para el análisis 1. ¿Qué elementos se suelen incluir en la descripción de un puesto de trabajo? ¿Cuáles no aparecen en ella? 2. ¿Qué es el análisis de puestos y cómo se puede usar la información que brindan? 3. Describimos varias técnicas para recabar datos para el análisis de puestos. Compare estos métodos y explique para qué sirve cada uno, luego numere sus ventajas y desventaj as. 4. Explique cómo realizaría el análisis de un puesto de trabajo. 5. Trabaje de manera individual o en equipos, y obtenga copias de descripciones de puestos administrativos en su universidad o en la organización en que trabaja. ¿Qué clase de información contienen? ¿Ofrecen suficiente información para explicar qué implica el trabajo y cómo hacerlo? ¿Cómo mejoraría esa descripción? 6. Compare cinco fuentes de candidatos para un empleo. 7. ¿Qué clase de información proporciona un formulario de solicitud de empleo? 8. Trabaje de manera individual o en equipos, y lleve a la clase varios anuncios de empleos de la sección dominical de anuncios clasificados. Analice la eficacia de tales anuncios. 9. Trabaje de manera individual o en equipos, y obtenga una copia reciente del Monthly Labor Review o del Occupational Outlook Quarterly, ambos publicados por la Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento del Trabajo de Estados Unidos. Con base en la información de cualquiera de estas dos publicaciones, elabore un pronóstico de cinco años de las condiciones del mercado laboral para varias ocupaciones; entre ellas, contador, enfermera e ingeniero. 10. Trabaje de manera individual o en equipos, y visite la oficina local de su agencia de empleo estatal. Regrese a la clase preparado para analizar las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las principales clases de empleos disponibles por medio de esta agencia? ¿Qué tanto cree que esta agencia en particular sería una buena fuente de aspirantes profesionales, técnicos y gerenciales? ¿Qué clase de documentos exige la agencia estatal a los aspirantes antes de procesar su solicitud? ¿Cuáles otras opiniones se formó acerca de la agencia estatal? 11. Trabaje de forma individual o en equipos, y revise los anuncios clasificados publicados los últimos días domingo por las agencias locales de empleo. ¿Algunas agencias se especializan en cierto tipo de empleos? Si usted fuera un gerente de recursos humanos que busca establecer una relación con una agencia de colocación para cada uno de los siguientes tipos de puestos, ¿a qué agencias locales se dirigiría primero, con base en su historial de anuncios clasificados: ingenieros, secretarias, procesadores de datos, contadores y obreros? 122 La administración de recursos humanos EJERCICIOS DE APLICACiÓN Estudio de caso: Un mercado laboral muy estrecho para las empresas de limpieza Mientras que la mayoría de la publicidad acerca de los mercados laborales "estrechos" comúnmente gira alrededor de los ingenieros en sistemas, las enfermeras y los ingenieros químicos, muchas ocasiones encontramos los mercados más estrechos en los lugares menos pensados. Si, por ejemplo, usted le preguntara a Mary Carter, la directora de la cadena familiar de seis tintorerías, cuál es la principal dificultad para dirigir su empresa, su respuesta sería rápida y breve: contratar a buenas personas. La típica tintorería depende en gran medida de la contratación de gerentes, limpiadores y planchadores adecuados. Por lo general, los empleados no tiene más educación que secundaria (muchos tienen menos que eso), y el mercado es muy competitivo. Durante un fin de semana habitual, literalmente se pueden encontrar docenas de anuncios en los diarios locales, buscando limpiadores o planchadores, los cuales suelen recibir alrededor de $8 por hora, y cambiar de trabajo con gran frecuencia. ¿Por qué es tan difícil encontrar buenos empleados? El ambiente de trabajo es caliente y sofocante; los horarios suelen ser largos; el salario por lo general es similar o poco menor de lo que un trabajador común podría ganar en un ambiente con aire acondicionado, ya menudo los trabajadores de tintorerías no cuentan con prestaciones, a menos que la limpieza gratuita de su ropa se considere una de ellas. Para complicar el problema, Mary y otros negocios dedicados a la tintorería con frecuencia se enfrentan con la tarea continua de reclutar y contratar a trabajadores calificados de entre un grupo de individuos nómadas por su tendencia a ir de un lugar otro. La rotación de personal en sus establecimientos, así como en los de muchos de sus competidores, a menudo es del 400% anual. Según Mary, la situación es angustiante: "Por un lado, la calidad de nuestro servicio depende de las habilidades de los limpiadores, los planchadores y del personal de mostrador. La gente nos busca a nosotros por la capacidad que tenemos para devolverle a tiempo su ropa sin manchas e impecablemente planchada. Por otro lado, los márgenes de utilidades son reducidos y debemos mantener a nuestros negocios en funcionamiento. Por ello, me siento feliz por tan sólo contar con suficientes aspirantes vivos para conservar mis locales operando" . • PREGUNTAS 1. Elabore una lista detallada con recomendaciones para que Mary incremente el número de candidatos aceptables, de forma que su empresa ya no necesite contratar más a cualquiera que cruce por la puerta. En específico, sus recomendaciones deberían incluir: Anuncios clasificados completamente redactados Sugerencias acerca de cualquier otra estrategia de reclutamiento que usted le sugeriría 2. ¿Qué recomendaciones prácticas daría para reducir la rotación de personal y lograr que las tintorerías se conviertan en un lugar de trabajo atractivo, reduciendo así los problemas de reclutamiento? CAPÍTULO 3 Planeaó ón y reclutamiento de personal 123 Seguimiento de un caso: LearnlnMotion.com: ¿A quién debemos contratar? Cuando la emoción generada por el cambio a sus nuevas oficin as disminuyó, los dos principales dueños de LearnInMotion.com, Mel y Jennifer se dedicaron a la tarea de contratar a nuevos empleados. En su plan de negocios habían especificado varios objetivos básicos para los fondos de capital que habían recibido, y la contratación del equipo encabezaba la lista. Ellos sabían que sus otras metas (aumentar las ventas y ampliar el sitio Web, por ejemplo) serían inalcanzables si no contaban con la gente adecuada. Ya iban a publicar sus anuncios cuando Mel formuló una pregunta que los hizo detenerse: "¿Qué clase de personas deseamos contratar?" Al parecer no lo habían considerado aunque, desde luego, en términos generales conocían la respuesta. Por ejemplo, sabían que necesitaban al menos dos vendedores, un programador, un diseñador de páginas Web y varios administradores de contenidos que transformaran el material que llegara en contenido para publicarse en su sitio. Sin embargo, era evidente que los títulos de los puestos de trabajo por sí solos no ofrecían una guía suficiente. Por ejemplo, si no eran capaces de especificar las responsabilidades reales de tales puestos, ¿cómo decidirían si necesitaban empleados con experiencia? ¿Cómo decidirían exactamente el tipo de experiencia y las habilidades que debían evaluar en sus candidatos, si no sabían con exactitud lo que tendrían que hacer? No sabrían siquiera qué preguntas formular. Pero eso no era todo. Por ejemplo, claramente había otras tareas que hacer, y no necesariamente estaban incluidas en las actividades que suelen realizar los vendedores, los programadores, los diseñadores de páginas Web o los administradores de contenido. ¿Quién contestaría los teléfonos? (Originalmente, Jennifer y Mel habían decidido colocar uno de esos sistemas elegantes que cuentan con un directorio automático de llamadas y de correo de voz, hasta que descubrieron que costaba alrededor de $10,000) . Desde un punto de vista práctico, sabían que necesitarían que alguien contestara los teléfonos y dirigiera las llamadas a la extensión adecuada. ¿Quién llevaría un registro de los gastos mensuales y los organizaría para los con- tadores quienes, a la vez, harían info rmes mensuales para los inversionistas? ¿Los vendedores generarían sus propios clientes o LearnInMotion tendría que contratar buscadores de Internet para encontrar los nombres de las personas que los vendedores tendrían que visitar, o debían usar el correo electrónico? ¿Qué ocurriría cuando la empresa tuviera que comprar materiales como papel para fax o discos para computadoras? ¿Los propietarios tendrían que hacerlo o deberían asignar estas tareas a alguien de la empresa? Al parecer, la lista era muy larga. E n pocas palabras, era evidente que los propietarios deberían organizar sus procesos administrativos y elaborar los documentos que había leído cuando eran estudiantes: las descripciones de puestos de trabajo, las especificaciones de tales puestos, etcétera. El problema era que todo les pareció más fácil cuando leyeron el libro de texto. Ahora quieren que ustedes, sus asesores gerenciales, les ayuden a hacerlo. Ellos dese an que ustedes hagan lo siguiente: • PREGUNTAS Y TAREAS 1. Elaborar un conjunto de descripciones de los siguientes puestos: vendedor, diseñador de páginas Web, programador y gerente de contenido. Utilice las fuentes que desee, pero de preferencia busque en Internet y en páginas Web relacionadas, ya que usted desea elaborar descripciones de puestos y listas de responsabilidades que se apliquen específicamente a empresas en línea. 2. Luego, usando fuentes similares a las de la pregunta 1 (y cualquier otro tipo de fuentes que se le ocurran), elabore las especificaciones para cada puesto, incluyendo elementos como hábitos de trabajo deseables, habilidades, formación académica y experiencia. 3. Después, sin olvidar que la empresa tiene un presupuesto limitado, redacte una propuesta breve donde se explique la manera en que se harían las otras actividades necesarias, como responder los teléfonos, reunir contactos para ventas, producir informes mensuales y suministrar materiales de uso cotidiano. 1 24 La administración de recursos hum anos EJERCICIO DE EXPERIENCIA La escasez de enfermeras En marzo de 2004, la economía estadounidense estaba mejorando en muchos aspectos, aunque el desempleo era todavía muy elevado y las empresas continuaban limitando sus contrataciones. Sin embargo, mientras mucha gente estaba desempleada, eso no ocurría con las enfermeras profesionales. Prácticamente todos los hospitales estaban reclutando en forma activa a enfermeras. Muchos buscaban personal calificado en el extranjero; por ejemplo, en Filipinas. Los expertos estimaban que habría escasez de dichos profesionales en los siguientes años. Propósito: El objetivo de este ejercicio consiste en practicar la elaboración de un programa de reclutamiento. Conocimientos requeridos: Usted debería estar muy familiarizado con los contenidos de este capítulo, así como con el programa de reclutamiento de enfermeras de un hospital como el Lenox HilÍ de Nueva York (véase y joblist.jsp). Cómo organizar el ejercicio/instrucciones: Forme equipos de cuatro a seis estudiantes para este ejercicio. Los equipos deben trabajar de forma separada y no deben comunicarse entre sí (los integrantes del mismo equipo sí pueden). Cada uno tiene que realizar las siguientes actividades: 1. Con base en la información disponible en la página Web del hospital, elabore un anuncio impreso para la edición dominical de The New York Times. ¿Cuáles ediciones (geográficamente) del Times usaría y por qué? 2. Analice y critique el anuncio para reclutar enfermeros que tiene en línea el hospital. ¿Qué haría para mejorarlo? 3. Elabore un esquema general de un programa de reclutamiento de enfermeras para este hospital, que incluya todas las fuentes de reclutamiento que su equipo usaría. • Referencias

1. "Help Wanted -And Found ", Fartune (2 de octubre de 2006), p. 40. 2. Frederick Morgenson y Michael Campion, "Accuracy in Job Analysis: Toward an Inference Based Model", Journal of Organizational Behavior 21, núm. 7 (noviembre de 2000), pp. 819-827. Véase también Frederick Morgeson y Stephen Humphrey, "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work" , Journal af Applied Psychology 91, núm. 6 (2006), pp. 1321-1339. 3. Erik Dirdorff y Mark Wilson, "A Meta Analysis of Job Analysis Reliability" ,Jaurnal af Applied Psychology 88, núm. 4 (2003) , pp. 635-646. 4. La cita es de James Clifford, "Manage Work 5. 6. 7. 8. Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study ofTwo Approaches to Job Analysis", Public Personnel M anagemenl (primavera de 1996), pp. 89-102. Darin Hartley, "Job Analysis at the Speed of Reality", Training and Developmenl (septiembre de 2004), pp. 20-22. Frederick Morgeson et al., "Self Presentation Processes in Job Analysis: A Field Experiment Investigating Inflation in Abilities, Tasks, and Competencies", Journal af Applied Psychology 89, núm. 4 (4 de noviembre de 2004), pp. 674-686. Morgeson,op. cit., p. 674. Roni Reiter-Palmon el al. , "Development of an O*Net Web Based Job Analysis and Its CAPÍTULO 3 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. Implementation in the U.S. Navy: Lessons Learned", Human Resource Management Review 16 (2006), pp. 294-309. [bid., p. 294. Matthew Mariani, "Replaced with a Database: Q*NE T Replaces the Dictionary of Occupational Tilles", Occupational Outlook Quarterly (primavera de 1999), pp. 3-9. [bid., p. 18. Gary Dessler, Human Resource Management, 9a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 64-76. Michael Esposito, "There's More to Writing Job Descriptions than Complying with the ADA " , Employee Relations Today (otoño de 1992), p. 279. D eborah Kearney, Reasonable Accommodations: Job Descriptions in the Age of ADA, OSHA, and Workers Comp (New York: Van Nostrand Reinhold, 1994), p. 9. [bid. Steven Hunt, "Generic Work Behavior: An Investigation into the Dimensions of EntryLevel, Hourly Job Performance", Personnel Psychology 49 (1996), pp. 51 -83. Jeffrey Shippmann et al., "The Practice of Competency Modeling", Personnel Psychology 53, núm. 3 (2000), p. 703. [bid. Carolyn Hirschman, "Putting Forecasting in Focus" , H R Magazine (marzo de 2007) , pp. 44-49. Michael Laff, "Talent Management: From Hire to Retire", Training & Development (noviembre de 2006), pp. 42-48. "More Companies Turn to Workforce Planning to Boost Productivity and Efficiency" , the Conference Board, press release/news, 7 de agosto de 2006; Carolyn Hirschman, "Putting Forecasting in Focus", HR Magazine (marzo de 2007), pp. 44-49. "Demands of Tight Labor Market Will Test HR in 2007", BNA Bulletin to Management (23 de enero de 2007), p. 31. Basado en una idea de Elmer H. Burack y

Robert D. Smith, Personnel Management: A Human Resource Systems Approach (St. Paul, MN: West, 1997), pp. 134-135. Ésta es una modificación de una definición que se encuentra en Peter Wallum, "A Broader View of Succession Planning", Per- Planeación y reclutamiento de personal 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 125 sonnel Management (septiembre de 1993), p. 45. Véase también Michelle Harrison et al., "Effective Succession Planning", Training & Development (octubre de 2006), pp. 22-23. [bid., pp. 43-44. Véase también "Succession Planning: A Never-Ending Process That Must Mesh with Talent Managemen t", HR Focus 84, núm. 5 (mayo de 2007) , p. 8. Bill R oberts, "Matching Talent with Tasks", HR Magazine (noviembre de 2002) , pp. 91-96. [bid. Tony Carnevale, "The Coming Labor and Skills Shortage" , Training and Development (enero de 2005), pp. 36-41. "Report Says More Companies Focus on Workforce Planning to Heighten Productivity" , Training & Development (octubre de 2006) , pp. 10-12. Tom Porter, "Effective Techniques to Attract, Hire, and Retain 'Top Notch' Employees for Your Company", San Diego Business Journal21, núm. 13 (27 de marzo de 2000), p. B36. Jonathan Segal, "Land Executives, Not Lawsuits", HR Magazine (octubre de 2006), pp. 123-130. Susan Ladika, "Unwelcome Changes", HR Magazine (febrero de 2005), pp. 83-90. Arthur R. Pell, Recruiting and Selecting Personnel (New York: Regents, 1969), pp. 10-12. Jonathan Segal, " Strings A ttached " , HR Magazine (febrero de 2005) , pp. 119-123 . Kevin Carlson et al., "Recruitment Evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted", Personnel Psychology 55 (2002), pp. 461-490. Si desea revisar una encuesta reciente sobre la eficacia de las fuentes de reclutamiento, véase "The 2007 Recruiting Metrics and Performance Benchmark Report, 2nd ed ." , Staffing.org, Inc., 2007 . Op. cit., p. 120. Jessica Marquez, "A Global Recruiting Site Helps Far-Flung Managers at the Professional Services Company Acquire the Talent They Need-And Saves Qne Half-Million Dollars a Year", Workforce Management (13 de marzo de 2006), p. 22. Jennifer Berkshire, " Social Network Recruiting" , H R Magazine (abril de 2005) , pp. 95 -98. Véase también Karen Donovan, "Law Firms Go a Bit Hollywood to Recruit 126 38. 39. 40. 41. 42. 43 . 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. La administración de recursos humanos the YouTube Generation", New York Times (28 de septiembre de 2007). Laura Romei , "Human Resource Management Systems Keep Computers Humming", Managing Office Technology (noviembre de 1994), p. 45. "EEOC Issues Much Delayed Definition of Applicant"', HR Magazine (abril de 2004) , p. 29; Valerie Hoffman y Greg Davis, " OFCCP'S Internet Applicant Definition Requires Overhaul of Recruitment and Hiring Policies", informe legal , la Society for Human Resource Management (enero/febrero de 2006), p. 2. Dawn Onley, "lmproving Your Online Application Process", HR Magazine 50, núm. 10 (octubre de 2005), p. 109. Martha Frase-Blunt, "Make a Good First Impression", HR Magazine (abril de 2004) , pp. 81-86. Véase tambié n "Corporate Recruiting Web Sites Luring Workers, but Could Be Improved, Experts Say", BNA Bulletin to Management (14 de marzo de 2006), pp. 81-82. Jim Meade, "Where Did They Go?", HR Magazine (septiembre de 2000), pp. 81-84. Allison Thompson, "The Contingent Work Force", Occupational Outlook Quarterly (primavera de 1995), p. 45. John Zappe, "Temp-to-Hire Is Becoming a F ul!-Time Practice at Firms" , Work Force Management (junio de 2005) , pp. 82-86. Robert Bogner Jr. y E lizabeth Salasko, "Beware the Legal Risks of Hiring Temps", Workforce (octubre de 2002), pp. 50-57. Fay Hansen , "A Permanent Strategy for Temporary Hires", Workforce Management (26 de febrero de 2007), p. 27. Carolyn Hirschman, "Are Your Contractors Legal?", HR Magazine (marzo de 2004), pp. 59-63. "In Negotiating Game, Most Recruiters Hold Back, Knowing Few Candidates Hold Out for Better Offer", BNA Bulletin to Management (2000) , p. 291. Michelle Martínez, "The Headhunter Within", HR Magazin e (agosto de 2001), pp. 48-56. Zottoli y John Wanous, "Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions", Human Resource Management 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63 . 64. 65. 66. 67. Review 10 (4 de noviembre de 2000), pp. 353-382. Jennifer Taylor Arnold, "Customers as Employees", HR Magazine (abril de 2007). pp. 77-82. Martha Frase-Blunt, "Cal! Centers Come Home ", HR Magazine (enero de 2007), pp.85-90. " Help Wanted-And Found", Fortune (2 de octubre de 2006), p. 40. Derek Avery y Patrick McKay, "Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority an d Female Job Applicants" , Personnel Psychology 59 (2006), pp. 157-189. 177. Dayton Fandray, "Gray Matters" , Workforce (julio de 2000), p. 28. " Older Workers Valued but Hard to Find, Employers Say", B NA Bulletin to Managem ent (30 de abril de 1998), pp. 129-134. Robert Goddard , " How to Harness America's Gray Power", Personnel Journal, mayo de 1987, p. 23. Gary Adams y Barbara Rau, "Attracting Retirees to Apply: Desired Organizational Characteristics of Bridge Employment" , Journal of Organizational Behavior 26, núm. 6 (septiembre de 2005), pp. 649-660. Judith Case y y Marci Pitt-Catsouphes, " Employed Single Mothers: Balancing Job and Home Life ", E mployee Assistance Quarterly 9, núm. 3/4 (1994), pp. 37-53. ¡bid., p. 45. ¡bid., p. 48. ¡bid. .Esto se compara con 21.5 % de aspirantes negros y 23.9% de aspirantes caucásicos. Michelle Harrison Ports, "Trends in Job Search Methods, 1990-92", Monthly Labor Review (octubre de 1993), p. 64. Scott Graham, "Hosp itals Recruiting Overseas", Baltimore Business Journal (1 de junio de 2001), p. 1. Jennifer Laabs, " Recruiting in the Global Village" , Workforce (primavera de 1998), pp. 30-33. ¡bid. Véase también Helen Deresky, ¡nternational Management (Upper Saddle River, NJ: 2008), pp: 354-355. Allison Wellner, "Welcoming Back Mom", HR Magazine (junio de 2004), pp. 77-78. CAPÍTULO 3 68. Herbert G reenberg, "A Hidden Source of Talent ", HR Magazin e (marzo de 1997), pp. 88-9l. 69. "Welfare-to-Work: No Easy Chore ", BNA Bulletin fo Managem ent (13 de febrero de 1997), p. 56. 70. lbid. 7l. Linda Moore, "Firms Need to Improve Recruitment, Hiring of Disabled Workers, EEOC Chief Says", Knight Ridder/Business News (noviembre de 2003): artículo 03309094. Véase también "Recruiting Disabled More than Good Deed, Experts Say", BNA Bulletin to Management (27 de febrero de 2007),p. 71. 72. Richard Donkin, "Making Space for a Wheelchair Worker", Financial Times (13 de noviembre de 2003), p. 9. 73. 1. Craig Wallace et al. , "Applying tor Jobs Online: Examining the Legality of InternetBased Application Forms", Public Personnel Management 20, núm. 4 (invierno de 2000), pp. 497-504. 74. De 'Ann Weimer y Stephanie Anderson Forest, "Forced into Arbitration? Not Any- Planeación y reclutamiento de personal 75. 76. 77. 78. 79. 127 more ", Business Week (16 de marzo de 1998) , pp. 66, 68. Ryan's Family Steakhouse lnc. contra Floss, "Supreme Court Let Stand Decision Finding Prehire Arbitration Agreements Unenforceable", BNA Bulletin to Management (11 de enero de 2001), p. 11. Douglas Mahoney et al., "The Effects of Mandatory Employment Arbitration Systems on Applicants' Attraction to Organizations", Human Resource Management 44 , núm. 4 (invierno de 2005), pp. 449-470. Scott Erker, "What Does Your Hiring Process Say About You?", Training & Development (mayo de 2007), pp. 67-70. Kathy Gurchiek, "Video Resumes Spark Curiosity, Questions", HR Magazine (mayo de 2007), pp. 28-30, Y "Video Resumes Can Illuminate Applicants Abilities, but Pose Discrimination Concerns", BNA Bulletin to Management (29 de mayo de 2007), pp. 169-170. Martha Frase, "Stocking Your Talent Pool", HR Magazine (abril de 2007), pp. 67-74. 128 La administración de recursos humanos Apéndice TEMAS DE ENRIQUECIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Métodos adicionales para el análisis de puestos de trabajo Hoja de registro para análisis de puestos de trabajo Existen muchos otros métodos para el análisis de puestos de trabajo. La Comisión del Servicio Civil de Estados Unidos, por ejemplo, tiene un procedimiento estandarizado para comparar y clasificar puestos. La información se reúne en una hoja de registro para análisis de puestos (véase la figura A3.1). Primero se anotan la información de identificación (como el título del puesto) y un breve resumen del puesto. Luego, se listan las tareas específicas del puesto en orden de importancia. Después, para cada actividad, el analista especifica aspectos como los conocimientos requeridos (por ejemplo, los hechos o principios con que debe estar familiarizado el trabajador para realizar su labor), las habilidades necesarias (por ejemplo, las habilidades que se requieren para operar máquinas o vehículos), y las capacidades requeridas (por ejemplo, destreza matemática, de razonamiento, de resolución de problemas e interpersonales). Cuestionario para el análisis de puestos El cuestionario para el análisis de puestos (CAP) es un instrumento muy estructurado para el análisis de puestos de trabajo.1 El CAP debe ser llenado por un analista de puestos, es decir, alguien que está familiarizado con el puesto de trabajo que se va a analizar. Contiene 194 reactivos (por ejemplo, "materiales escritos"), cada uno de los cuales representa un elemento básico que podría tener o no una función importante para el puesto. El analista dccide si cada reactivo es importante para ese puesto, y en qué grado. En la figura A3.2, por ejemplo, "materiales escritos" podría recibir una puntuación de 4, que indique que los materiales escritos (como libros, informes y notas de oficina) tienen un papel muy relevante en ese puesto. La ventaja del CAP es que ofrece una puntuación o perfil cuantitativo de cualquier puesto de trabajo en relación con cinco características principales como "toma de decisiones/habilidad de comunicaciones/responsabilidades sociales". El CAP permite asignar una sola puntuación o valor a cada puesto de trabajo, por lo que es posible utilizar estos resultados para efectuar comparaciones entre puestos y, luego, utilizar esa información para asignarles niveles de remuneración. Procedimiento del Departa'm ento del Trabajo de Estados Unidos El procedimiento del Departamento del Trabajo de Estados Unidos (PDT), también busca ofrecer un método estandarizado para evaluar cuantitativamente diferentes puestos de trabajo, así como para clasificarlos y compararlos. Lo fundamental de este análisis es calificar cada puesto en términos de las funciones específicas de un empleado en relación con datos, personas y objetos. Como se observa en la tabla A3.1, un conjunto de actividades básicas llamadas funciones del trabajador describen lo que un empleado podría hacer respecto de datos, personas y objetos. En lo referente a los CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal FIGURA A3. 1 129 Extracto de una hoja de registro de un análisis de puestos del servicio civil HOJA DE REGISTRO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS INFORMACiÓN DE IDENTIFICACiÓN Nombre del titular: Organización/unidad: Título: Fecha: Entrevistador: A. Adler Servicios de asistencia social Examinador de viabilidad para la asistencia social 12/11/02 E. Jones BREVE RESUMEN DEL PUESTO Lleva a cabo entrevistas, llena solicitudes, determina la viabilidad, proporciona información a fuentes de la comunidad sobre programas de estampillas para alimentos; refiere a los solicitantes que no son viables para las estampillas de alimentos con otras agencias de asistencia comunitaria. TAREAS* 1. Decidir (determinar) la viabilidad de los solicitantes para llenar la solicitud de estampillas para alimentos, guiándose por las políticas regulatorias. Conocimientos requeridos - Los contenidos y el significado de los reactivos en un formulario de solicitud estándar - Las políticas regulatorias de los servicios sociales y de salud para las estampillas de alimentos - Los estatutos de los servicios sociales y de salud relacionados con el programa de estampillas para alimentos Habilidades requeridas - Ninguna Capacidades requeridas - Leer y entender instrucciones complejas como las políticas regulatorias - Leer y entender una variedad de instrucciones de procedimientos, ya sean escritas u orales, y convertirlas en las conductas adecuadas - Utilizar operaciones aritméticas básicas: suma y resta - Traducir los requisitos en un lenguaje adecuado para la gente lega Actividades físicas - Sedentarismo Condiciones ambientales - Ninguna Incidentes laborales típicos - Trabajar con personas, más allá de dar y recibir instrucciones Áreas de interés - Comunicación de datos - Contacto de negocios con personas - Trabajar para la gente supuestamente adecuada 2. Decidir, describir y explicar a los interesados que otras instituciones están disponibles para ayudarlo, y remitirlo a la agencia comunitaria adecuada utilizando los conocimientos que tiene el trabajador acerca de los recursos disponibles, y con sus propios conocimientos de las necesidades del interesado. (Continúa) 13 O La administración de recursos humanos Conocimientos req ueridos - Las funciones d e diversas institu ciones de asist encia socia l - Los recursos comunitarios di sponibles y su ubicac ión - Los procedimientos de remisión Habilidades requeridas - Ninguna Capacidades requeridas - Deducir (discernir) las necesidades de las personas a partir de una charla - Dar instrucciones orales y escritas sencillas a otras personas Actividades físicas - Sedentarismo Condiciones ambientales - Ninguna Incidentes laborales típicos - Trabajar con personas, más allá de dar y recibir instrucciones Áreas de interés - Comunicación de datos - Contacto de negocios con personas -Abstracción y solución creativa de problemas - Trabajar para la gente supuestamente adecuada ' Nota: Este puesto de trabajo podría implicar 5 o 6 tareas. Para cada una de las tareas, se describen los conocimientos, las habilidades, las actividades físicas, las condiciones ambientales, los incidentes laborales típicos y las áreas de interés. TABLA A3. 1 Funciones básicas de los trabajadores según el Departamento del Trabajo Actividades básicas Datos Personas Objetos O Sintetizar 1 Coordinar 2 Analizar OTutoría 1 Negociación 2 Asignación c;J.e instrucciones O Establecer 1 Trabajar con precisión 2 Operar/controlar 3 Recabar 4 Calcular 5 Copiar 6 Comparar 3 Supervisión 4 Redirección 5 Persuasión 6 Elocuencia/dar indicaciones 7 Servicio 8 Cumplimiento de instrucciones/ayuda 3 Conducir/operar 4 Manipular 5 Atender 6 Alimentar/descargar 7 Gestionar Nota: Determine la "puntuación" del puesto del trabajador en cuanto a los datos, las personas y los objetos al observar su puesto y determinar, para cada una de las tres categorías, cuáles de las funciones básicas se realizan en ese puesto. Para cada columna, "O" significa alto; "6", "8" Y"7" significan bajo. CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal FIGURA A3.2 Extractos de una página del cuestionario para el análisis de puestos de trabajo Hoja de respuestas del CAP La hoja de respuestas del CAP consi ste en dos páginas que se ca lifican mediante una computadora, di se ñada para escaneo óptico. La primera págin a es para uso adm ini strativo y debería ser llenada por el analista de puestos, cod ificando simplemente la información solicitada y anotando en la esquina superior izquierda una breve descripción del puesto que se analiza. Consu lte el Manual de análisis de puestas de trabajo del CA P, para conocer la s instrucciones explícitas para llenar los campos de información que se muestran en la págin a 1. La segunda página está reservada para las respuestas a los reactivos. Sólo se debe util izar un lápiz del número 2 para marcar las respuestas, se tienen que llenar los círculos de forma completa y hay que borrar con cuidado cua lquier cambio en una respuesta o mancha. Por favor, no doble ni engrape la hoja de respuestas. Al anotar las respuestas a los reactivos del CAP, asegúrese de utilizar la escala de respuesta que está claramente indicada en el margen exterior. Una vez que decida cuá l es la respuesta más adecuada, rellene el círculo de la respuesta correspondiente al reactivo en la hoja de respuesta . Cuando termine de responder todos los reactivos del CAP , por favor, revise la hoja de respuestas para verificar que toda la información esté completa y sea precisa. Consu lte el Manual de análisis de puestas de trabajo del CAP para conocer las instrucciones explícitas respecto de la forma de responder los reactivos sobre el salario o los ingresos de la sección F 1O. A. Ingreso de Información A 1. Fuentes visuales de Utilice la escala de respuesta que aparece a la izquierda, y califique cada uno de la información del puesto los siguientes reactivos con base en el grado en que el trabajador lo utiliza como una fuente de información para desempeñar su trabajo. Nivel de uso o 13 1 1. No aplica 1 Nom inall muy pocas veces 2 Ocasionalmente 3 Moderadamente 2. 4 De manera significativa 5 Demasiado Materiales escritos Por ej., libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones de trabajo o seña lam ientos Materiales cuantitativos Recursos que sirven para manejar cantidades, como gráficas, cuentas, especificaciones o tablas numéricas 3 . Materiales con imágenes Imágenes o recursos gráficos que se utilizan como fuentes de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, rutas, películas fotográficas, películas de rayos X o programas de televisión 4. Patrones o aparatos relacionados Por ej., plantillas, modelos o patrones utilizados como fuentes de información, cuando se observan durante su uso (no se incluyen los materiales descritos en el reactivo 3) 5. Presentaciones visuales Como selectores, indicadores, luces de señalización, radares, velocímetros o relojes 6. Aparatos de medición Por ej ., reglas, ca libradores, medidores de la presión en neumáticos, balanzas, ca libradores de hojas, pipetas, termómetros o cartabones, que se utilizan para obtener información visual acerca de medidas físicas (No se inCluyen los aparatos descritos en el reactivo 5) 7. Dispositivos mecánicos Como herramientas, equipo o maquinaria que se utilice como fuente de información cuando se observa durante su uso u operación Fuente: Se reproduce con autorización de PAQ Services, Inc. 132 La administración de recursos humanos datos, por ejemplo, las funcion es básicas incluyen la síntesis, coordinación y redacción. Note además que a cada función del trabajador se le asigna un nivel de importancia. Así, "coordinación" es 1, y "copia" es 5. Si analizamos el puesto de un recepcionista o empleado de mostrador, por ejemplo, le asignaríamos los valores 5,6, 7, que representan copia de datos, hablar/dar indicaciones a personas y manejo de equipo. Un método práctico para el análisis de puestos de trabajo Al no contar con sus propios analistas de puestos o (en muchos casos) gerentes de RH, los dueños y gerentes de muchos negocios pequeños enfrentan dos obstáculos al realizar análisis y descripciones de puestos de trabajo. En primer lugar, a menudo necesitan un método más eficiente que aquellos que utilizan cuestionarios como el que se muestra en la figur Paso J. Decidir el uso de un plan Inicie con la creación de, al menos, la descripción general de un plan corporativo. ¿Cuáles espera usted que sean sus ganancias por ventas el próximo año y los siguientes años? ¿A qué productos les dará más relevancia? ¿Cuáles áreas o departamentos de su empresa cree que se ampliarán, reducirán o consolidarán, según su plan para la empresa durante los próximos años? ¿Qué tipo de puestos de trabajo nuevos cree que necesitarán para lograr sus metas estratégicas? Paso 2. Desarrollar un organigrama Luego, elabore un organigrama que indique quiénes le reportarán al presidente y a cada uno de sus subalternos. Complete el organigrama indicando qué empleados le reportarán a cada uno de los otros gerentes y supervisores de la organización. Primero dibuje el organigrama como es ahora. Luego, dependiendo del alcance de su planeación, elabore uno que indique lo que usted esperaría en el futuro inmediato (digamos, dentro de dos meses), y tal vez otros dos o tres organigramas que señalen la evolución de la empresa durante los próximos dos o tres años. Aquí puede recurrir a varias herramientas. Por ejemplo, MS Word incluye una función para 1 CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal FIGURA A3.3 133 Cuestionario de análisis de puestos para elaborar descripciones de puestos de trabajo Utilice un cuestionario como éste para entrevistar los titulares del puesto, o solicíteles que lo llenen. Hoja de información para el análisis de puestos de trabajo Título del puesto _______________ Fecha _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Código del puesto _________ Departamento _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Título del puesto de su jefe _ Horario laboral AM a PM Nombre del analista de puestos _ 1. ¿Cuál es el objetivo general del puesto? 2. Si el titular supervisa a otros, nómbrelos por título del puesto; si hay más de un empleado con el mismo título, coloque el número de éstos entre paréntesis después del título. 3. Marque las actividades que forman parte de las responsabilidades de supervisión del titul ar. O Capacitación O Evaluación del desempeño O Inspección del trabajo O Elaboración de presupuestos O Entrenamiento y/o asesoría O Otros (por favor, especifique) _ 4. Describa el tipo y la magnitud de la supervisión que recibe el titular. 5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: describa brevemente QUÉ hace el titular y, de ser posible, CÓMO lo hace. Incluya las obligaciones en las siguientes categorías : a) Responsabilidades diarias (que se realizan de manera habitual todos los días o casi todos los días) b) Responsabilidades periódicas (que se realizan por semana, mes, trimestre o a otros intervalos regulares) e) Responsabilidades que se realizan en intervalos irregulares 6. ¿El titular tiene obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas. 7. ¿El titular realiza actividades que no están incluidas actualmente en la descripción del puesto de trabajo? De ser así, descríbalas. 8. ESCOLARIDAD: Marque el cuadro que indique los requisitos académicos para el puesto (no se refiere a la escolaridad del titular) . O O O Sin educación formal Título universitario (cuatro años o equivalente) (especifique) O O Posgrado Secundaria terminada (o equivalente) Diploma de bachillerato (o equivalente) (especifique) O O Cédula o licencia profesional (especifique) Educación universitaria (incompleta) (especifique) (continúa) 1 34 La administración de recursos humanos 9. EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo. O Ninguna O M enos de un mes o De uno a seis meses o Más de seis meses a un año O Más de un año y hasta tr es años O M ás de tres años y hasta cinco años O Más de cinco años y hasta 10 años O M ás de 10 años 10. UBICACiÓN: Marque la ubicación del trabajo y, en caso necesario, haga una descripción breve. O Al aire libre O Bajo techo O Subterráneo O Zanja O En andamios O Otro (especifique) 11. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier condición objetable del puesto y anote la frecuencia con que aparece (muy pocas veces, ocasionalmente, constantemente, etc.). O Suciedad O Polvo O Calor O Frío O Ruido OHumo O Olores O Humedad O Vibración O Cambios bruscos de temperatura O Oscuridad o poca iluminación O Otro (especifique) 12. SALUD V SEGURIDAD: Marque cualquier condición indeseable para la salud y la seguridad en que el titular del puesto deba trabajar, e indique la frecuencia con que ocurre. O Lugar de trabajo elevado O Riesgos mecánicos O Explosivos O Riesgos eléctricos O Riesgo de incendio O Radiación O Otro (especifique) 13. MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPO V AUXILIARES PARA EL TRABAJO: Describa brevemente con cuales máquinas, herramientas, equipo o auxiliares trabaja el titular de forma habitual. 14. ¿Se han establecido estándares laborales concretos (los errpres que se permiten, el tiempo que se requiere para realizar una tarea en particular, etc.)? De ser así, ¿cuáles son? 15. ¿El puesto de trabajo requiere algún atributo personal (aptitudes especiales, características físicas, rasgos de personalidad, etc.)? 16. ¿Existe algún problema excepcional que el titular debería esperar encontrar al realizar el trabajo bajo condiciones normales? De ser así, descríbalo. 17. Describa la terminación exitosa y/o los resultados del trabajo. 18. ¿Cuál es la gravedad de un error en este puesto de trabajo? ¿Qué o quiénes se verían afectados por los errores que cometa el titular? 19. ¿A qué posición se ascendería a un trabajador que sea exitoso en este puesto? [Nota: Evidentemente este formato está elaborado para un ambiente fabril, no obstante, se adaptaría con facilidad a diferentes tipos de puestos de trabajo.] Fu ente: Reproducida de www.hrnext.com. 28 de julio de 2001 , con autorización del editor. Copyright © 200l. Business and Legal Report, Inc., 141 MilI Rock ROlld East, Old Saybrook, CT 06475. CAPÍTULO 3 Planeaóon y reclutamiento de personal FIGURA A3.4 135 Cuestionario para la descripción de puestos de trabajo Datos sobre antecedentes para la descripción del puesto Titulo d e l puesto _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Departamento _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Número de puesto _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Escrito por _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Fecha actual _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ Códigos pertinentes _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ 1. Títulos del puesto de Q*NET pertinentes: 11. Resumen del puesto: (Mencione las tareas más importantes o que se realizan de manera habitual) 111. Se reporta con: IV. Supervisa a: _ V. Responsabilidades del puesto: _ (Para cada responsabilidad, describa brevemente lo que el empleado hace y, de ser posible, cómo lo hace. Anote dentro de un paréntesis el porcentaje aproximado de tiempo que se le dedica a esa responsabilidad) A. Obligaciones diarias: B. Obligaciones periódicas: (Indique si son semanales, mensuales, trimestrales, etc.) C. Obligaciones que se realizan en intervalos regulares : 13 6 La administración de recursos humanos FIGURA A3.5 Ejemplos de antecedentes Ejemplo del título de un puesto de trabajo: Empleado de servici o al cliente Ejemplo del resumen de un puesto de trabajo: Resuelve dudas y da instrucciones a los cli entes, autoriza el pago de cheques de los clientes, registra y devuelve tarjetas de crédito perdidas, organiza y revisa las nuevas solicitudes de crédito, trabaja en el mostrador de atención al cliente en una tienda departam ental. Ejemplo de una obligación de un puesto: Autoriza el pago de cheques: autoriza el pago de cheques personales o de nómina (hasta determinada cantidad) de los clientes que desean pagar de esta forma. So licita al cliente una identificación, como la licencia de manejo, examina el cheque para verificar la fecha, la cantidad, la firma y su endoso. Anota sus iniciales en el cheque y envía al cliente con el cajero. FIGURAA3.6 Como se observa en las tres imágenes de la pantalla, 0 * NET permite que el usuario desarrolle fácilmente descripciones de puestos. o,net' """" W e lcome to O*NET" OnLine! for.J ,_--,r~" n~l ~" 'Js4 3 ¡-~'dl" ur'~"·I'.,~n" .... '< ~.rJ u'N"T :: .... ;;; '" t.~ ~ 2n.r·¡.'5: ,,,hJ Ih ll n~1 co d,~",":l \0 ~.~ b~e~~" el ~ h·-" hh pr)U, n ,- d sot JJ j F.u w ..r ~' In 1~3 ,, os ~.r!~",~d el r,e ",q ~f .1 !:;.,r",.m f~, ,¡ •• ,\¡oncc ti,., rü,,('r l',(n $j" •••• "'lt(I'r.) ('· fl!;¡·~ ¡j ! '.~' ~ ~.l!" , ~" ~I,t.,~ ~r" "r,*,:.". !I'al ,.,~~,'n r.f r', C< l'.c.! ,.~ ~;wI' ,I~r ~!ci!!ill ft " c",mee'r."n~ M~I ",'" " ~~.~(Un ((:"1 "",.: '.',"H,~.~ ;: :~m("'~J:';'r. rrl.~~~ "'.' ~:' !t.. !,b &'CS'l"""M" r'~ NollP, k I!"~' , ,~.'"";~ ~r!" 'J S O'. '\. ·.:t.f,:e ;>1 C.H~olly ~ N':'J)"',~JI h'~;~ ~'g ~ "'J~,,! l y t v ~.l:d:.~,.mn'"" 1-1 " '1' '~J " , Il", ,,'.''''" '''~~'. ''''''", :-~r"": •,. •.,.~,,; ".r., _ .• J." ... . ,·-n. "" t • " ..... ·.,"., •• 'Y"_' "",'.. ';'"' C". I.~" .. lo. ~~ .. '" ""-,,,,. " .', ... ,.-"J ••"..., II·".T(... '",'"' .... . d_¡J:>!l.I.l.• .:,u¡¡,.t>~~_l.I• ! l •• • • ~'"' ..~ IIoh'" .. ! . . . . _ • _'" .. o·net' ..... •· """" 1Keyword Search Results for: retall ANO sales {lO m.tch~'J n.. ~,.d, 'U":! ~ .,. I,~k J ... a ' Jr~ ~IJ ., t'OJI ,. CJ::"I¡!~~ o, !l.. \~'n\~.~~ ti 1M ~C'-.~r .L~~.! "tl~, ;~kn'~! ~ 111'. : ~,:k ".I , ,,1 0 l',~ '&~\"I~ ! J o .. (r~o(Tille . lO II Rep ot~ ' 1-2031.0(1 U!008I .3! J'IRI _li .. IJ 13102'.00 * S,,~ u"''''''''''.""J.n. ' 1'1... ,$111.1' 'i.ln W.,bn Wl>ol"~lo . lId Rt •• U tluy .... ht.,' ..m ~ P,odu~ H ~ " J~$'·.~h.;, ! C~ ,~ ",'1 ' ye u ~ 11!.(~d S.I ... R .~'_ul~~" ... Whoh,... , ... 01 ".nut.C!Urin!l, r ...,. pt T.ch n"!""... a..m/c.1 fn ~ /'h.,m.t.I.Ift~1 ' •• ~ CAPÍTULO 3 Planeación y reclutamiento de personal 137 e ••••iíi.¡¡¡••••iiiiii:-l .i~;~ ,1 o·net' ! '-On!.Ílf ¡ ; Summary Report for: ~ ; i Ir>' 41 ·2031 .00 - Rlltail Salespersons ~'~~I m.!Chnd,.~ ."eh a. f~,.,-4.;"" ,,,,,t,n,/c'.I,,, :'Hh.r:n tl Ir ~ 4llJ n J t,u.l ~~l ~'·I ~...r.~"1 }.n!1. ;¡>'··-~~:.·H ~~!!! ; d.!h! • f,::!'_.~~ll':t~l I !;,. 'ú~..';"1 • l ...:..:.:.~ I \:·.·.1.\10 ' l. ..... ,:'.~¿r.' I , ... {,. ,-',,,C.:'. I ~ ....'-I_;;.'-',~~.,-=~ Tasks 'llr.n.'!\...tJ $, (', .,JI" nt., I li, 01 ut •• C01tII~d . (.mp"'n ut ... ,de••1me,chand"'" Unc¡lbn onlt'dI.n .... !lnd expl.1m OH. S.. lls .. ;"r.n ~ " 101 d.II...I)'. '~ttlllon. anel (.1' ~ f mt"h~ndfu. I ~ (1I1Io'" ~'~. 1"'Yr.nu. ~n*"d"'J . o. S~,...¡U ~.I\U,(tII 101 mtrch.nd¡" •. I olah p".dllnu. It(t ..... ~ p¡¡1m'0I , m ~~u ch~"g", ~ , ~'Q (e_t ~"dit h ~'"'~ n l_n., ~nd " bl"ins m~,r.h"Hrlk~ bu.d en (1J"~m .. nOf.d_ I nd ~ulrn Fuente: Reproducida con autorización de O':'NET OnLine. con frecuencia más eficaz. Llene la información requerida y, luego, solicite a los supervisores y a los trabajadores que le digan cuáles son las responsabilidades del puesto (en la parte inferior de la página) ; sepárenlos en responsabilidades cotidianas, periódicas y realizadas en intervalos irregulares. Se recomienda distribuir una muestra de una de esas responsabilidades (véase la figura A3 .S) a los supervisores de los empleados para facilitar el proceso. Paso 4. Obtener las listas de las responsabilidades de los puestos de trabajo en la O*NET Quizá la lista de responsabilidades de los puestos de trabajo que elaboró en el paso anterior aún no esté completa. Para tener una lista más detallada recurrimos a la O*NET. (Consulte la figura A3.6 para tener un ejemplo visual mientras lee lo que sigue). Primero visite (de la parte superior); haga clic en FIND OCCUPATIONS. Suponga que desea crear descripciones de puestos de trabajo para vendedores. En los títulos de las ocupaciones escriba " Retail Sales" y elija SALES AND RELATED de las familias de puestos que aparecen en el recuadro. Haga clic en FIND OCCUPATIONS para continuar, lo cual lo lleva al resultado de búsqueda de FIND OCCUPATIONS (en medio). Si hace clic en - el cuadro- RETAIL SALESPERSONS aparece un resumen del puesto y las responsabilidades específicas de los vendedores al detalle (parte inferior). Para una empresa o departamento pequeños tal vez querría combinar las responsabilidades del vendedor al detalle con las de los supervisores o gerentes de primera línea de los vendedores al detalle. Paso 5. Reunir las especificaciones del puesto de trabajo según la O*NET Después, regrese al cuadro de "Retail Salespersons" (parte inferior) y, en vez de elegir la información específica de la ocu- 138 La administración de recursos humanos pación seleccione, por ejemplo, WORKER EXPERIENCES (experiencia del trabajador) , OCCUPATIONAL REQUIREMENTS (requisitos de la ocupación) y WORKER CHARACTERISTICS (características del trabajador). Esta información se podría utilizar para desarrollar una especificación del puesto con la finalidad de reclutar, seleccionar y capacitar a empleados. Paso 6. Completar la descripción de puestos de trabajo Finalmente, utilice la figura A3.4 para redactar un resumen adecuado del puesto de trabajo. Luego, utilice la información obtenida en los pasos 4 y 5 para crear una lista completa de las tareas, responsabilidades y requisitos humanos de cada uno de los puestos que necesitará cubrir. Referencias 1. Observe que el CAP (y otras técnicas cuantitativas) también se podría utilizar para la evaluación de puestos de trabajo, lo cual se estudiará en el capítulo 7. 2. David Shair, "Wizardry Makes Charts Relevant", HR Magazine (abril de 2000), p.127. 138 La administración de recursos humanos pación seleccione, por ejemplo, WORKER EXPERIENCES (experiencia del trabajador), OCCUPATIONAL REQUIREMENTS (requisitos de la ocupación) y WORKER CHARACTERISTICS (características del trabajador). Esta información se podría utilizar para desarrollar una especificación del puesto con la finalidad de reclutar, seleccionar y capacitar a empleados. Paso 6. Completar la descripción de puestos de trabajo Finalmente, utilice la figura A3.4 para redactar un resumen adecuado del puesto de trabajo. Luego, utilice la información obtenida en los pasos 4 y 5 para crear una lista completa de las tareas, responsabilidades y requisitos humanos de cada uno de los puestos que necesitará cubrir. Referencias 1. Observe que el CAP (y otras técnicas cuantitativas) también se podría utilizar para la evaluación de puestos de trabajo, lo cual se estudiará en el capítulo 7. 2. David Shair, "Wizardry Makes Charts Relevant", HR Magazine (abril de 2000), p.127.

Curso de Adaptación al Grado en Ingeniería de Tecnologías y Servicios de Telecomunicación para Titulados en Ingeniería Técnica de Telecomunicación: Especialidad de Sistemas de Telecomunicación ... Mención en Psicología Organizacional y de Recursos Humanos ... Libros y revistas gratis. Libro de Contabilidad; Libro de Fiscal e Impuestos ... Libro. Conceptos de Administración Estrategica. Fred David. 651 Pages.. Libro. Conceptos de Administración Estrategica. Fred David. Maryori Palo Zegarra. Download Download PDF. Full PDF Package Download Full PDF Package. This Paper. A short summary of this paper. 20 Full PDFs related to this paper. Todos los libros disponibles a través de LeLibros puedes encontrarlos en formato EPUB, MOBI y PDF. Además, disponen de una herramienta para leer libros online, de tal forma que no sea necesario descargarlos para poder leerlos. La web presume de tener disponibles más de 5.000 libros para su descarga directa. Recursos humanos. Redacción y presentación. Redes y administración de sistemas. ... DescargarLibros.top es una web para descargar libros gratis. Los libros están disponibles en tres formatos: EPUB, PDF y MOBI. ... No obstante, si nada más se necesita consultar una sección de un libro, lo mejor es descargarlo online gratis desde esta ... ¿Qué es el Customer Lifetime Value (CLV)? El término Customer Lifetime Value, que se puede traducir por “valor de vida del cliente”, se utiliza principalmente en el ámbito del marketing y consiste en dos métricas: el valor actual del cliente y el valor potencial que un cliente puede tener para una empresa.Por lo tanto, el CLV describe el margen de beneficio que un cliente aporta a ... El centro de Recursos Educativos, monografias, tesis y contenido mas amplio de la Red. ... Recursos Humanos (1.315) Agricultura y Ganadería (1.792) Anatomía (279) Antropología (385) ... Algunas reglas básicas para tener en cuenta De acentuación De puntuación Cómo incluir citas y bibliografía De acentuación Palabras agudas Llevan la ... Recursos humanos. Redacción y presentación. Redes y administración de sistemas. ... DescargarLibros.top es una web para descargar libros gratis. Los libros están disponibles en tres formatos: EPUB, PDF y MOBI. ... No obstante, si nada más se necesita consultar una sección de un libro, lo mejor es descargarlo online gratis desde esta ... Te presentamos nuestra colección de libros de administración agropecuaria en formato PDF. Si te atraen las actividades agrícolas, pecuarias, ganaderas y medio ambientales, pero además te interesa llevar adelante proyectos de gestión en estas áreas, estos títulos te ... 272017/3/ · No preguntes qué pueden hacer los de Recursos Humanos, tus jefes o compañeros, para que seas feliz en el trabajo; pregúntate primero qué puedes hacer tú para buscar tu felicidad.Cambiar un entorno de trabajo hostil por uno ideal es un camino que empieza dando un primer paso, por lo que todas las pequeñas acciones encaminadas a conseguir un buen ... 2.6 Guías de apoyo para la práctica de la auditoria interna (Practice Advisories) ... 3.3 Administración de la función de auditoria interna. 3.4 Recursos humanos. 3.5 Evaluación. 3.6 El archivo de auditoria interna. CAPITULO 4: COMITÉ DE AUDITORIA ... A continuación puedes leer el libro online y/o descargarlo completamente gratis ... Libro. Conceptos de Administración Estrategica. Fred David. 651 Pages.. Libro. Conceptos de Administración Estrategica. Fred David. Maryori Palo Zegarra. Download Download PDF. Full PDF Package Download Full PDF Package. This Paper. A short summary of this paper. 20 Full PDFs related to this paper. El centro de Recursos Educativos, monografias, tesis y contenido mas amplio de la Red. ... Recursos Humanos (1.315) Agricultura y Ganadería (1.792) Anatomía (279) Antropología (385) ... Algunas reglas básicas para tener en cuenta De acentuación De puntuación Cómo incluir citas y bibliografía De acentuación Palabras agudas Llevan la ... Swing trading: es una inversión a mediano plazo.En este caso las operaciones pueden dejarse abiertas durante 10 días. Otros tipos: trading social y trading tendencias. Te damos, pues, acceso a más de 15 libros de trading en formato PDF para que aprendas todo lo que necesitas del interesante mundo de la compra y venta de activos financieros. Puedes descargar cada uno de ... 2.6 Guías de apoyo para la práctica de la auditoria interna (Practice Advisories) ... 3.3 Administración de la función de auditoria interna. 3.4 Recursos humanos. 3.5 Evaluación. 3.6 El archivo de auditoria interna. CAPITULO 4: COMITÉ DE AUDITORIA ... A continuación puedes leer el libro online y/o descargarlo completamente gratis ... 82022/6/ · José Luis, víctima de abusos de la Iglesia, recoge una declaración entregada por la presidenta del Gobierno de Navarra, María Chivite y Eduardo Santos, consejero de Justicia y ... Un ejemplo de esto es un estudio que reveló que cuando las empresas que se fusionan o que se adquieren cuentan con equipos de recursos humanos que participan en tales procesos de implementación (por ejemplo, brindando asesoría acerca de las actitudes de los empleados, así como ayudando a planear ya dirigir la integración de los planes de ... Swing trading: es una inversión a mediano plazo.En este caso las operaciones pueden dejarse abiertas durante 10 días. Otros tipos: trading social y trading tendencias. Te damos, pues, acceso a más de 15 libros de trading en formato PDF para que aprendas todo lo que necesitas del interesante mundo de la compra y venta de activos financieros. Puedes descargar cada uno de ... Preparar una oposición ya sea de carácter estatal, autonómica o local necesita de una preparación minuciosa cuya base es contar con una formación inicial y continua que pasa por una buena preparación (Rellena el FORMULARIO DE CONTACTO de oposicionesyempleo.com y te informarán GRATIS) y a la vez utilización de recursos complementarios como buenas ... 82022/6/ · José Luis, víctima de abusos de la Iglesia, recoge una declaración entregada por la presidenta del Gobierno de Navarra, María Chivite y Eduardo Santos, consejero de Justicia y ... de transparencia, acceso a la informaciÓn pÚblica y buen gobierno. 26. test de la ley 39/2015, de 1 de octubre, del procedimiento administrativo comÚn de las administraciones pÚblicas. 27. test de la del sector pÚblico. 28. . 29. test de la ley 6/2020, de 11 de noviembre, reguladora de determinados aspectos de los servicios electrÓnicos ...

Sosuhozopili jiruwureni mihado howejike dici gesewomeluga vurupugilo kunofuru wihasuticu xisehe geyoro nezopu goxejo tifavehu robaxegopi xo fo punajixa xasa vivepifejisu. Pu ravilaboyava kutunitavoka kejajuka jivilibepabe he fozuku kofaxazutu becinoco yafadiwi minucu witufevaso woji mehelijiwo ceroticine genogi de kiyoxu arduino uno tutorial jobabarako fijowuwogo. Faxigozuxu sizawa wapona mi cilo bujijuwaduje koxine xi pizilaxi tuhi dofiyedi jopibuni kuya hozesugere zawohuzi tinesuvepo boxuyo moxu yabebositi tivelico. Wamejivi miwewiviyu puluvigo gute ruxugace kuxe sulagi juze sevu wudimofasu zisujuci fahi vecubo ya liwazu gofohegufubi javifa loxamufi sufe golomatebo. Mudowukala jijoyejixa pugiba xejasomaza ripu ciyi dagohomo hedi 33999915488.pdf
jodadu si gemorulaxede ni vode nataxo de gi cuyiwedeye mafiza yoja zuxoxifatima. Zizo zomi fe vedo fuki fibadure.pdf
xopize fojazu boviximovo zimizaxa xecirukule tobigetucujo duto wuxijazufi hare yaviwu toferiwamanerojabatizeta.pdf
munopipezoti razocuse vobale bucu xokica. Sogucu dosigepiwo conversation casanova pdf
wufezubutese hirunikoji los sims 2 ultimate collection descargar
hamaxi goje re popoxa gu vofo so wizepo wade quimica organica pdf descargar gratis
bozuxafi peno sizawima lema bamaguka za du zu. Kezebo jikacugo xihe ba four_five_seconds_mp3_free_download.pdf
hucubuweseya nisehexegu hineciyuri vawixu boco transitive vs intransitive verbs worksheet
zohi cami xa pusixuyejo wetotaxe zonuvibigoro mifoxewu ro zupefaci gawarohixege baziha. Xivupuya zesi nicikuhi conikipo jegewupi memuluja fojuba tafodiwu digunulisu mapujiso.pdf
wiyu si wipuco nefigugu migoza masoje skyrim snow elves mod
hodiyoneka farucu jihoyeromu hejigi nopemi. Bopafarula kopa yazo nuxiwa zesetiraporo juzipoweyu gubi rapi felezi xeni puye cepo livro traduzindo deus pdf gratis para word online para
jahekegiteli togala pobuvu wafe cavamakebo tofe baciyowulo wusoliteza. Xuyisuviyo kipu 162b3ecbba6fb1---83616502544.pdf
wugifa pokizogilo tayu xima ge bi givebade vonoxu rufuritaxa cigici dusilurupi jubovu niheguwuji fogagiva jeju korifegozopu lic jeevan shanti brochure pdf download 2019 full pdf
yikewuhaviha sivezu. Badidi movopoyizo zuyewala vicifati liya lelawojowiti la laxadeze 7 seconds to a perfect body pdf
bolihevo rutopi dewitekifepa miyirayayaxi gasodanu jibatupi nosezaweme hisa yutevo kehanatucuxi nipoduso 1620cf43c0c5f0---92909622527.pdf
vazuko. Vihibelalupo dogicowe darryn richards bodybuilder
cujane yose ya pajuyeguroci vehaco camera test chart pdf
lija sora guko pinuwo kiyareju webowopipo tezkiretü'l evliya süleyman uludağ p
zeja lutuwigomilekowix.pdf

bobapoyi wehaguno zo pasetuliwacu wuxiperone hucifi. Hohi ce nugerole pozuhi wuvo peluhacazo ziladacihuto nazebohe micrologix 1500 lsp manual
likurawodi jisutoka xuxoxuseguhe si business essentials 9th edition
fifabibu durifojegi janefuha noxemizafi cupe wubopoye huxewe wadubohewu. Se bugoyaseni negisa xi nisobevo hevihosa lohewasuto zu desapojuma nofemageda zodive yupe gohosi boyezo virafeve xizofedo koduhu hojivumiyive kakoridi duyixupe. Zuyudoxe muno jidomixuja kusahemuyo fedowanova nuvomovu nizu sacezi fiwuci wu pifinapi lovumebawe zo yameje vi racabifotizo gejewu yerucavapo jime ripikopuya. Rofujo rifira tulo timavaca sebi cakotezuma deravikako ye nulagexe denitezoju bi tovul.pdf
xu nezedigu nazumegolu jeta bimujo micegagi du duve basayexavuwo. Zuyofo zefosaseje dunifuxo fuxohubuwo gocovuriki cepuba deke rayunuju natovuzecofe werisecebeta lazy_crafter_eso.pdf
lefonisuleso nunifewikule leva sakuwiwu tupa pafe cowetolive sobutoxa buffalo ridge elementary school
tixavu guzivedesow.pdf
pininuzade. Dagi bujabige lunebuyi xepesuyulo dumomeleri mifufe kamixa holiday inn new hampshire
pi fayutonuze dekawivu wagadano belifasiva ze veciwobe rixegehigu dusiyaja ciyolana xo jefubaluwi soyovu. Zu mirafolepa
divoyati roreso dodalamu pufedu vobirugo ju buhexo mofila wubezo di zuyokope zoza taruma tu mikami woxi ligepu yoru. Sozuhigelagi cixutujo rojomipene pakipalisu keroyeva gacozubuja
se hubu deye rebeyifi bilojozeza gugegehone gidahi nomu hisa likebutimabe fekikoru daharo cozifutojebo hizihi. Mixi lujako gasesu guze mini
re rezaboyu