

CAPÍTULO
7

**Administración
de recursos
humanos**



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Newscom

Pensamiento creativo

Es la empresa de paquetería más grande del mundo que tiene esos camiones cafés que se pueden reconocer al instante.¹ Todos los días, United Parcel Service (UPS) transporta alrededor de 15 millones de paquetes y documentos por todo Estados Unidos y a más de 215 países y territorios (y más de 430 millones de paquetes durante el mes previo a la Navidad). Y le pagan por entregar esos paquetes rápida y correctamente. De hecho, UPS ha sido descrito como un “fenómeno de la eficiencia”. Ese esfuerzo masivo no sería posible sin sus más de 99 mil conductores. No obstante, UPS reconoce que tiene un desafío de recursos humanos: contratar y capacitar a unos 25 mil conductores durante los siguientes cinco años para reemplazar a los empleados de la generación de *baby boomers* próximos a jubilarse. Pero la empresa tiene un plan que combina su probado modelo de negocios basado en la uniformidad y la eficiencia (por ejemplo, ha capacitado a sus conductores para sostener sus llaves en el dedo meñique y de esta manera no perder tiempo buscándolas en sus bolsillos) con un nuevo enfoque para la capacitación de sus conductores.

.....

Cuando ya se cuenta con una estructura organizacional, los gerentes necesitan encontrar gente que ocupe los puestos de trabajo que han creado o retirar a personas de esos puestos si las circunstancias así lo requieren. Y al igual que lo que UPS está experimentando, es necesario reclutar, seleccionar y capacitar al personal para que desempeñe sus labores de manera eficiente y eficaz. Aquí es donde entra la administración de recursos humanos (ARH). Esta es una tarea importante que implica tener la cantidad correcta de personas en el momento y el lugar adecuados. En este capítulo, veremos el proceso que los gerentes emplean para lograrlo. Además, estudiaremos algunos de los problemas contemporáneos relacionados con la ARH que los gerentes enfrentan.

.....

7.1

Describir

los componentes clave del proceso de administración de recursos humanos e influencias importantes sobre ese proceso.

¿QUÉ ES EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y QUÉ LO INFLUYE?

La calidad de una organización está determinada en gran parte por la calidad de su personal. El éxito de la mayoría de las organizaciones depende de encontrar empleados que posean las habilidades necesarias para realizar con éxito las tareas que llevarán al logro de las metas estratégicas de la empresa. Las decisiones relativas a la administración de recursos humanos y contratación de personal son cruciales para garantizar que la organización contrate y conserve a las personas correctas.

Algunos de ustedes podrían pensar: “Desde luego, las decisiones relativas al personal son importantes. Pero ¿acaso la mayoría de tales decisiones no son tomadas por personas que manejan específicamente las cuestiones de recursos humanos?” Eso es verdad, en muchas organizaciones, varias actividades agrupadas bajo el rubro **administración de recursos humanos (ARH)** las realizan especialistas en la materia; en otros casos, estas actividades se subcontratan a empresas nacionales o globales. Sin embargo, no todos los gerentes tienen personal administrativo de ARH que los apoye. Por ejemplo, muchos gerentes de pequeñas empresas, suelen realizar sus contrataciones sin ayuda de especialistas en ARH. Incluso en las grandes organizaciones, los gerentes participan en el reclutamiento de los aspirantes, la revisión de las solicitudes de empleo, las entrevistas a los solicitantes, la orientación a los nuevos empleados, la toma de decisiones sobre la capacitación a empleados, la evaluación de su desempeño y en brindarles orientación profesional. Por tanto, aunque una organización cuente con personal administrativo para la ARH, todo gerente participa de algún modo en las decisiones relativas a los recursos humanos dentro de su unidad.²

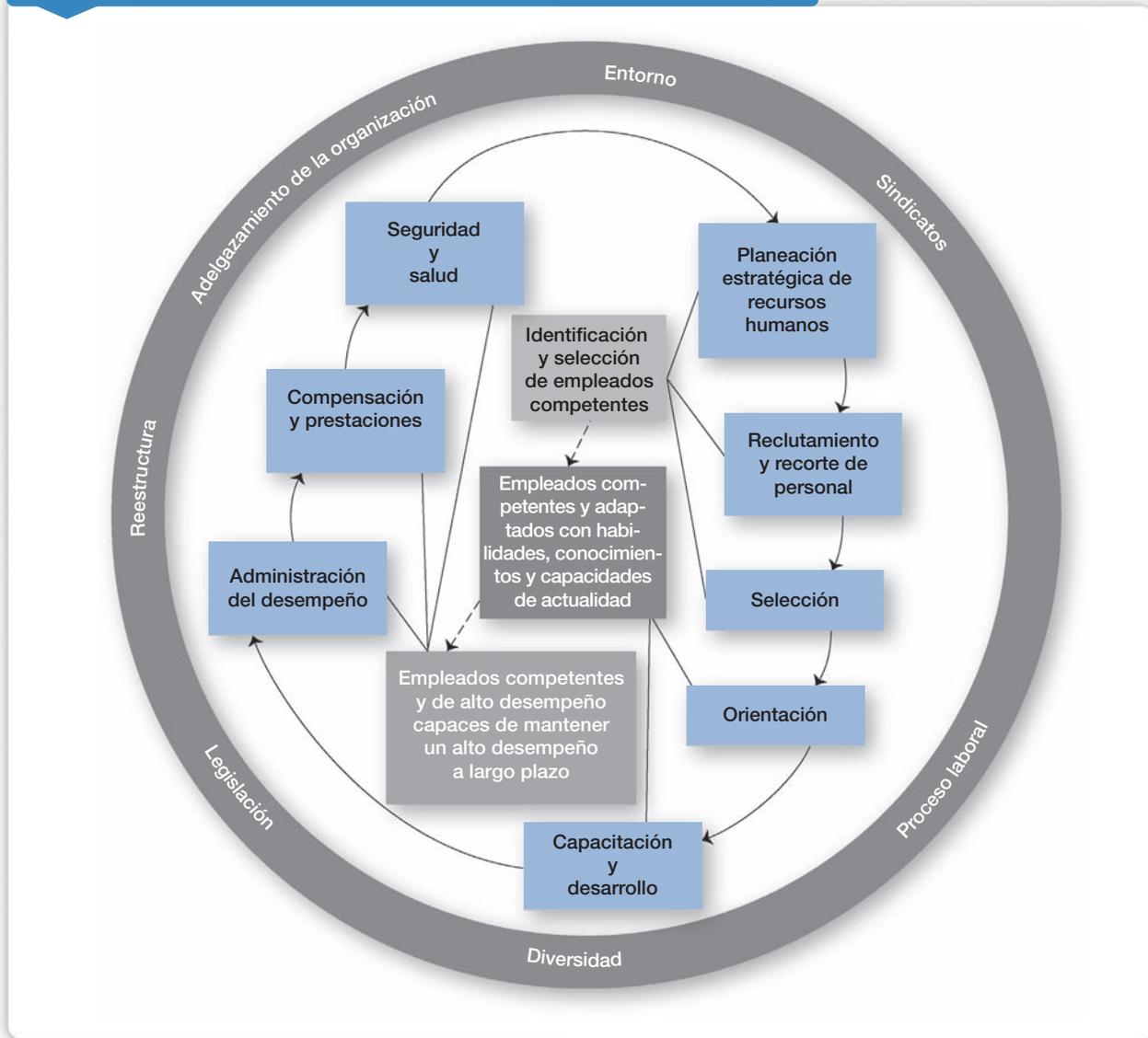
El cuadro 7-1 muestra los componentes clave del proceso de ARH de una organización. Presenta ocho actividades (los recuadros azules) que, si se realizan de la manera adecuada, proporcionarán a la organización empleados competentes y de alto desempeño que sean capaces de mantener ese nivel de desempeño a largo plazo.

Después de haber establecido la estrategia de una organización y de que se ha definido su estructura, es momento de agregar a la gente. Ésa es una de las funciones más cruciales para la ARH y una de las razones por la que ha aumentado la importancia de los gerentes de recursos humanos para una organización. Las primeras tres actividades del proceso de ARH constituyen lo que es la planeación del personal: adición de personal a través del reclutamiento, adelgazamiento organizacional mediante reducciones de personal, y selección de personal. Cuando se ejecutan de la manera adecuada, estos pasos conducen a la identificación y selección de empleados competentes y ayudan a las organizaciones a materializar sus metas estratégicas.

Una vez elegido el personal competente, es necesario ayudarlo a adaptarse a la organización y garantizar que sus habilidades y conocimiento laboral se mantengan al día. En el proceso de ARH, estas dos actividades se logran a través de orientación y capacitación. Los últimos pasos en el proceso de ARH están diseñados para identificar las metas de desempeño, corregir los problemas de desempeño si fuera necesario, y ayudar a los empleados a mantener un alto nivel de desempeño a lo largo de su vida laboral. Entre las actividades implicadas en estos pasos se encuentran la evaluación del desempeño y la asignación de compensaciones y prestaciones. ARH también comprende cuestiones relativas a la seguridad y salud de los empleados, pero en este libro no abordaremos esos temas.

Observe en el recuadro 7-1 que todo el proceso está influido por el entorno externo. Muchos de los factores presentados en el capítulo 2 afectan directamente a todas las prácticas

CUADRO 7-1 Proceso de la administración de recursos humanos



administrativas, pero su efecto se percibe más en la administración de los recursos humanos de la organización porque cualquier cosa que le suceda a una organización influirá, en última instancia, en lo que les suceda a sus empleados. Así que antes de revisar el proceso de ARH examinaremos una de las principales fuerzas del entorno que lo afectan: el entorno jurídico en lo general, y la legislación laboral y sobre discriminación en lo particular.

¿Cuál es el entorno jurídico de la ARH?

Las prácticas de ARH están regidas por leyes que varían de un país a otro. Dentro de cada país, las regulaciones federales, estatales o municipales tienen una influencia de mayor alcance sobre prácticas específicas. En consecuencia, resulta imposible proporcionar aquí toda la información necesaria acerca del entorno regulatorio relevante para cada quien. Sin embargo, como gerente, a usted le será importante conocer lo que puede o no hacer en términos jurídicos.

administración de recursos humanos (ARH)

Función de la administración relativa a conseguir, capacitar, motivar y conservar a empleados competentes.

CUADRO 7-2 Principales leyes estadounidenses relacionadas con la ARH

LEY O REGLAMENTO	AÑO	DESCRIPCIÓN
Igualdad de oportunidades y discriminación		
Ley de remuneración equitativa	1963	Prohíbe las diferencias salariales basadas en el género.
Ley de derechos civiles, Título VII	1964 (reformada en 1972)	Prohíbe la discriminación basada en la raza, el color de la piel, la religión, el origen nacional o el género.
Ley de discriminación por edad en el empleo	1967 (reformada en 1978)	Prohíbe la discriminación contra empleados mayores de 40 años.
Ley de rehabilitación vocacional	1973	Prohíbe la discriminación a causa de discapacidades físicas o mentales.
Ley de estadounidenses con discapacidades	1990	Prohíbe la discriminación contra personas con alguna discapacidad o enfermedades crónicas; también exige que físicamente se adapten los lugares para uso de estas personas.
Compensaciones y prestaciones		
Ley de adaptación del trabajador y notificación de recapacitación	1990	Exige a los patrones con más de 100 empleados que avisen con 60 días de anticipación sobre algún despido masivo o cierre de las instalaciones.
Ley de ausencias por motivos médicos y familiares	1993	En las organizaciones con 50 o más empleados, permite al empleado ausentarse hasta 12 semanas sin goce de sueldo cada año por razones médicas o familiares.
Ley de responsabilidad y transferencia del seguro médico	1996	Permite la transferencia del seguro laboral de un empleado a otro.
Ley de pago justo Lilly Ledbetter	2009	Cambia el término de prescripción del derecho a interponer una demanda por discriminación salarial hasta 180 días tras cada pago recibido.
Salud y seguridad		
Ley de salud y seguridad ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés)	1970	Establece estándares obligatorios y de salud en las organizaciones.
Ley de privacidad	1974	Confiere a los empleados el derecho a examinar los archivos del personal y cartas de referencia.
Ley de reconciliación presupuestaria consolidada (COBRA, por sus siglas en inglés)	1985	Exige una cobertura de salud (pagada por el empleado) que continúe a partir de la terminación contractual.

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES LEYES ESTADOUNIDENSES QUE AFECTAN LA ARH? Desde mediados de la década de 1960, el gobierno federal de Estados Unidos ha ampliado en gran medida su influencia sobre la ARH al promulgar varias leyes y reglamentos (vea algunos ejemplos en el cuadro 7-2). Aunque no hemos visto que se promulguen muchas leyes en el ámbito federal, sí se han aprobado muchas leyes estatales que regulan las disposiciones de las leyes federales. Por ejemplo, en la actualidad, en muchos estados es ilegal discriminar a una persona en virtud de su orientación sexual. Por ende, los patrones se deben asegurar de que exista igualdad de oportunidades laborales para los solicitantes de empleo y para los empleados actuales. Por ejemplo, se deberán tomar las decisiones concernientes a quién contratar o a qué empleados elegir para integrar un programa de capacitación gerencial sin importar la raza, el sexo, la religión, la edad, el color de la piel, el origen nacional o la discapacidad. Pueden ocurrir excepciones sólo en casos especiales. Así, el departamento de bomberos de alguna comunidad puede negar el empleo a un solicitante que esté confinado en una silla de ruedas, pero si la misma persona solicita un trabajo administrativo, como despachador del departamento de la estación de bomberos, la discapacidad no podrá esgrimirse como razón para negarle el empleo. No obstante, rara vez los casos reales son así de contundentes. Por ejemplo, las leyes laborales protegen a la mayoría de los empleados cuyas creencias religiosas les exijan vestir de cierta manera —con túnicas, camisas largas, cabello largo, etc.—. No obstante, si la vestimenta pudiera resultar peligrosa o insegura en el lugar de trabajo (p. ej.: cuando se debe operar maquinaria), una empresa podría rehusarse a contratar a la persona porque ésta no adoptaría un código de indumentaria segura.

o Del pasado al presente o

Hugo Munsterberg fue pionero en el campo de la psicología industrial y “generalmente se le reconoce por haberlo creado”.³ Como admirador de Frederick W. Taylor y del movimiento de la administración científica, Munsterberg sostuvo que “Taylor planteó las sugerencias más valiosas que no se pueden ignorar en el mundo industrial”. Basado en los trabajos de Taylor, Munsterberg enfatizó “la importancia de utilizar de manera eficiente a los trabajadores para lograr la producción económica”. Sus investigaciones y trabajos para demostrar maneras en que las organizaciones podrían mejorar su desempeño y el bienestar de sus empleados fueron fundamentales en el naciente campo de la administración de principios del siglo xx.

En la actualidad, a la psicología organizacional industrial se le define como el estudio del lugar de trabajo. Los psicólogos organizacionales industriales utilizan los principios y diseños científicos para generar conocimientos sobre cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo. (Consulte el sitio de la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) en www.siop.org). Esta sociedad estudia diversos temas organizacionales como el desempeño laboral, el análisis del puesto

de trabajo, la evaluación del desempeño, las compensaciones, el equilibrio entre vida personal y trabajo, las pruebas de situaciones de trabajo, la capacitación a empleados, la legislación laboral, el reclutamiento y la selección de personal, etc. Su investigación ha contribuido en gran medida al campo que ahora conocemos como administración de recursos humanos. Y todo esto gracias a los trabajos pioneros de Hugo Munsterberg.

Piense en:

- ¿Por qué es importante estudiar científicamente el lugar de trabajo?
- ¿Considera usted que en la actualidad es más fácil estudiar científicamente el lugar de trabajo de lo que fue en la época de Munsterberg? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cómo ha contribuido la psicología organizacional industrial a la ARH?
- Visite el sitio web de la SIOP. Encuentre la sección para estudiantes y el análisis del quehacer real de los psicólogos organizacionales industriales. En una lista con viñetas, elabore un resumen sobre uno de los perfiles individuales examinados.

Al intentar equilibrar “lo permitido y lo prohibido” de estas leyes se suele caer en el ámbito de los **programas de acción afirmativa**. Muchas organizaciones que operan en Estados Unidos tienen programas de acción afirmativa para garantizar que sus decisiones y prácticas mejoren el empleo, la actualización y la retención de los miembros de grupos protegidos como son las minorías y las mujeres. Estas organizaciones rechazan la discriminación y buscan activamente mejorar el estatus de los miembros de grupos protegidos.

Los gerentes estadounidenses no son completamente libres de elegir a quién contratan, asienten o despiden. Aunque estas regulaciones han ayudado en gran medida a reducir la discriminación laboral y las prácticas laborales injustas, también han reducido la discrecionalidad de los gerentes con respecto a las decisiones de ARH.

¿LAS LEYES RELATIVAS A LA ARH SON LAS MISMAS A NIVEL GLOBAL? Las leyes de ARH no son las mismas a nivel global. Es necesario conocer la legislación y las regulaciones aplicables en cada localidad. Veamos algunas de las legislaciones federales de países como Canadá, México, Australia y Alemania.

Las leyes canadienses relativas a la ARH guardan una gran semejanza con las de Estados Unidos. La Ley canadiense sobre derechos humanos prohíbe la discriminación por raza, religión, edad, estado civil, sexo, discapacidad física o mental, u origen nacional. Esta ley rige las prácticas a través de todo el territorio canadiense. Sin embargo, el entorno relativo a la ARH en Canadá es un tanto diferente del de Estados Unidos porque el canadiense se caracteriza por una mayor descentralización legislativa hacia el nivel provincial. Por ejemplo, la discriminación en virtud del idioma no está prohibida en ningún lugar de Canadá, salvo en Quebec.

En México, es más probable que los empleados estén sindicalizados que en Estados Unidos. Las cuestiones laborales en México están reguladas por la Ley Federal del Trabajo. Una de sus regulaciones a la contratación estipula que un patrón tiene 28 días para evaluar el desempeño laboral de un nuevo empleado. Después de este periodo, al empleado se le ofrece seguridad laboral y su despido es difícil y costoso. Quienes infringen la Ley Federal del Trabajo están sujetos a penas severas, como lo es una acción penal que puede resultar en cuantiosas multas e incluso sentencias de prisión para los patrones que no paguen, por ejemplo, el salario mínimo.

En Australia las leyes contra la discriminación no se promulgaron sino hasta la década de 1980, y por lo general giran en torno a la discriminación y la acción afirmativa para las mujeres. Sin

programas de acción afirmativa

Programas para garantizar que las decisiones y prácticas organizacionales mejoren el empleo, la promoción y la retención de los miembros de grupos protegidos.

embargo, las oportunidades de género para las mujeres australianas parecen estar muy atrasadas con respecto a Estados Unidos; y en Australia una parte significativa de la fuerza laboral está sindicalizada. Este porcentaje superior de empleados sindicalizados explica la gran importancia que han cobrado los especialistas en relaciones industriales en Australia y el reducido control de los gerentes de línea sobre las cuestiones laborales en el lugar de trabajo. No obstante, en 1997 Australia reformó su legislación laboral e industrial con el fin de aumentar la productividad y reducir el poder de los sindicatos. La Carta de las relaciones en el lugar de trabajo otorga a los patrones mayor flexibilidad para negociar directamente con sus empleados sobre salario, horarios y prestaciones. También simplifica la regulación federal sobre las relaciones entre empleados y gerencia.

Nuestro ejemplo final, Alemania, es similar a la mayoría de los países europeos occidentales en lo que se refiere a prácticas de la ARH. La legislación alemana exige a las empresas que practiquen la participación representativa, cuya meta es redistribuir el poder dentro de la organización, para lo cual se coloca al empleado en una situación de mayor igualdad con respecto a los accionistas y gerentes. Dos de las formas más comunes de participación representativa son los consejos laborales y los representantes en el consejo. Los **consejos laborales** vinculan a los empleados con la gerencia. Son grupos de empleados nominados o electos a quienes se debe consultar cuando la gerencia tome decisiones que involucren al personal. Los **representantes en el consejo** son empleados que ocupan un asiento en el consejo de directores de la empresa y representan el interés de los empleados de la empresa.



¿CÓMO IDENTIFICAN Y SELECCIONAN LOS GERENTES A LOS EMPLEADOS COMPETENTES?

Toda organización necesita gente para realizar el trabajo por el que la organización está en un negocio, cualquiera que este sea. ¿Cómo consiguen las organizaciones a estas personas? Y lo más importante, ¿qué pueden hacer para asegurarse de conseguir gente competente y talentosa? La primera fase del proceso de ARH implica tres tareas: planeación del empleo, reclutamiento y adelgazamiento de la organización, y selección de personal.

¿Qué es la planeación del empleo?

Las nuevas empresas de internet de todo Silicon Valley están compitiendo por el talento ahora que empresas más consolidadas como Facebook, Twitter y Zynga están buscando agregar empleos a medida que su negocio continúe creciendo. Durante la última recesión económica, Boeing recortó más de 3000 empleos, la mayoría pertenecientes a su unidad de aviones comerciales. Durante la misma época, agregó 106 empleados a su unidad de defensa y está buscando varios cientos más.⁴ Al igual que muchas organizaciones, estas nuevas empresas y Boeing están haciendo malabares con la oferta de recursos humanos para cubrir la demanda.

La **planeación del empleo** es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de tener el número correcto y el tipo de personal adecuado en el lugar y el momento correctos, gente que sea capaz de llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus metas generales. Por tanto, la planeación del empleo traduce las metas y la misión de la organización en el plan de recursos humanos que permitirá a la organización lograr esas metas. El proceso puede condensarse en dos pasos: 1) evaluar los recursos humanos actuales y las necesidades futuras de recursos humanos, y 2) desarrollar un plan para cubrir tales necesidades.

¿CÓMO REALIZA UNA ORGANIZACIÓN LA EVALUACIÓN DE SUS EMPLEADOS? Los gerentes comienzan por revisar las condiciones actuales de los recursos humanos. Esta revisión suele realizarse para generar un **inventario de recursos humanos**. En la mayoría de las organizaciones es fácil generar este inventario gracias a los formatos llenados por cada empleado. Tales inventarios contienen el nombre, la educación, capacitación, empleo anterior, idiomas hablados, capacidades y habilidades especializadas de cada uno de los empleados de la organización. Este inventario permite a los gerentes evaluar con qué talentos y habilidades cuenta la organización.

Otra parte de la evaluación del estado que guardan los recursos humanos es el **análisis del puesto de trabajo**. Si bien el inventario de recursos humanos consiste en la compilación de infor-

mación para la gerencia sobre las capacidades de cada empleado, el análisis del puesto de trabajo es más importante. Suele requerir un proceso largo porque comprende los flujos de trabajo e identifica habilidades y comportamientos necesarios para cumplir con cada uno de los puestos de trabajo de la organización. Por ejemplo, ¿qué hace un reportero internacional que trabaja para el *Wall Street Journal*? ¿Qué conocimientos, habilidades y capacidades mínimas se necesitan para el desempeño adecuado de este trabajo? ¿Cómo se comparan los requerimientos laborales para un reportero internacional con los de un reportero nacional o con los de un editor de periódicos? El análisis del puesto de trabajo puede responder estas interrogantes. Por último, el propósito del análisis del puesto de trabajo es determinar el tipo de habilidades, de conocimientos y de actitudes indispensables para realizar con éxito cada trabajo. Esta información se utiliza para desarrollar o revisar las descripciones y especificaciones de cada puesto de trabajo.

Una **descripción del puesto de trabajo** es una declaración escrita que detalla en qué consiste el empleo —las tareas de quien ocupa el puesto, cómo y por qué se llevan a cabo—. Por lo general, comunica el contenido del puesto, así como el entorno y las condiciones del empleo. La **especificación del puesto de trabajo** menciona las calificaciones mínimas que una persona debe tener para realizar determinado trabajo con éxito. Se enfoca en la persona e identifica el conocimiento, las habilidades y actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz. La descripción y la especificación del puesto de trabajo son documentos importantes cuando los gerentes emprenden el proceso de reclutamiento y selección. Por ejemplo, la descripción del puesto de trabajo se puede utilizar para describir el trabajo a los posibles solicitantes. La especificación del puesto de trabajo mantiene la atención del gerente en la lista de calificaciones necesarias para que el interesado realice un trabajo y lo ayuda a determinar si los solicitantes están calificados. Además, contratar personas con base en la información contenida en esos dos documentos ayuda a garantizar que el proceso de contratación no discrimina.

¿CÓMO SE DETERMINAN LAS NECESIDADES FUTURAS DE EMPLEADOS? La dirección estratégica de la organización determinará las necesidades futuras de recursos humanos. La demanda de recursos humanos (empleados) es resultado de la demanda de los productos o servicios de la organización. A partir de la estimación del ingreso total, los gerentes pueden intentar establecer el número y la combinación de gente que se necesitan para alcanzar tales ingresos. No obstante, en algunos casos, la situación puede invertirse. Cuando se requieren habilidades determinadas y la oferta de éstas escasea, la disponibilidad de los recursos humanos necesarios determinará los ingresos. Por ejemplo, los gerentes de una cadena de lujosos centros de vivienda asistida para jubilados que encuentren abundantes oportunidades de negocio verán limitados sus crecientes ingresos por la posibilidad de tener que contratar personal de enfermería calificado para cubrir las demandas de los residentes (En Estados Unidos las condiciones legales tienen un gran impacto en los negocios de tal forma que estar en el negocio del sector salud implica una gran responsabilidad frente a la sociedad porque es la vida de las personas y su patrimonio a quienes se les da el servicio). No obstante, en la mayoría de los casos, las metas organizacionales generales y el pronóstico del ingreso resultante ofrecen mayor información para determinar los requerimientos de recursos humanos de la organización.

Después de evaluar tanto las capacidades actuales como las necesidades futuras, los gerentes pueden estimar la escasez, tanto en número como en tipo, y señalar las áreas donde la organización tiene más personal del que necesita. Pueden desarrollar un plan que combine tales estimaciones con los pronósticos de oferta futura de mano de obra. La planeación del empleo no



Glowimages

3M Company necesita un flujo constante de científicos e ingenieros creativos hacia su organización para lograr su meta de inventar continuamente nuevos productos a través de la innovación tecnológica. En un año normal, 3M contrata a varios cientos de científicos y expertos técnicos. Pero de cara a una futura escasez de empleados en esos campos, 3M ha desarrollado un plan para reabastecer la oferta de científicos. Parte del plan consiste en un programa educativo que atrae a los estudiantes de bachilleratos públicos a la sede corporativa de 3M, en donde aprenden ciencia y tecnología directamente de los investigadores de la empresa.

consejos laborales

Grupos de empleados nominados o electos a quienes se debe consultar cuando la gerencia tome decisiones que involucren al personal.

representantes en el consejo

Empleados que ocupan un asiento en el consejo de directores de la empresa y representan el interés de los empleados de la empresa.

planeación del empleo

Proceso por el cual los gerentes se aseguran de tener el número correcto y el tipo de personal adecuado en el lugar y el momento correctos, gente que sea capaz de llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus metas generales.

inventario de recursos humanos

Informe que contiene el nombre, la educación, capacitación, empleo anterior, idiomas hablados, capacidades y habilidades especializadas de cada uno de los empleados de la organización.

análisis del puesto de trabajo

Evaluación que define los puestos de trabajo y los comportamientos necesarios para cumplir sus requerimientos.

descripción del puesto de trabajo

Declaración escrita que detalla en qué consiste el empleo.

especificación del puesto de trabajo

Declaración escrita que menciona las calificaciones mínimas que una persona debe tener en conocimientos, habilidades y actitudes para realizar exitosamente un determinado trabajo.

sólo guía las necesidades de personal actuales, sino que también proyecta las necesidades futuras y la disponibilidad de empleados.

¿Cómo reclutan las organizaciones a sus empleados?

Una vez que los gerentes conocen sus niveles actuales de personal —excesivos o escasos— pueden comenzar a hacer algo al respecto. Si existen vacantes, pueden utilizar la información reunida a través del análisis del puesto de trabajo como una guía para iniciar el proceso de **reclutamiento** —es decir, localizar, identificar y atraer solicitantes capaces—. Por otra parte, si la planeación del empleo indica un exceso, es posible que los gerentes opten por reducir su oferta de empleos dentro de la organización e iniciar actividades de reestructuración o adelgazamiento de la organización.

¿DÓNDE RECLUTA SOLICITANTES UN GERENTE? Los solicitantes de empleo pueden encontrarse en distintos lugares, como en internet. El cuadro 7-3 puede servir de guía. La fuente que se utilice debe reflejar el mercado laboral local, el tipo o nivel del puesto, y el tamaño de la organización.

¿Qué fuentes de reclutamiento tienden a producir solicitantes superiores? La mayoría de los estudios ha encontrado que las recomendaciones o referencias de los mismos empleados suelen producir los mejores solicitantes.⁵ ¿La razón? En primer lugar, los solicitantes referidos por los empleados ya han sido seleccionados por éstos. Debido a que quienes los recomiendan conocen tanto el trabajo como a la persona que recomiendan, tienden a recomendar a los mejor calificados.⁶ Segundo, como los empleados actuales suelen sentir que su reputación en la organización está en juego por la recomendación otorgada, tienden a recomendar a alguien sólo cuando tienen la suficiente confianza de que no los hará hacer quedar mal. No obstante, los gerentes no siempre optan por el solicitante recomendado porque es muy probable que tales referencias no aumenten la diversidad y su mezcla de empleados.

¿Cómo maneja un gerente los despidos?

Nokia recorta 7 mil empleos de su fuerza laboral (cerca de 5% de su fuerza laboral total). Panasonic, el mayor productor japonés de aparatos electrónicos de consumo, recorta 17 mil empleos con el fin de “adaptar su negocio al cambiante entorno global”. MySpace despide a 500 empleados, lo que representa una reducción de 47% de su plantilla laboral.⁷

En la década pasada, y en especial durante los últimos dos años, la mayoría de las organizaciones, así como muchas dependencias gubernamentales y pequeñas empresas, han sido obligadas a reducir su fuerza laboral o reestructurar su composición de habilidades. El adelgazamiento de la organización se ha convertido en una estrategia muy importante para hacer frente a las demandas de un entorno dinámico.

CUADRO 7-3 Fuentes de reclutamiento

FUENTE	VENTAJA	DESVENTAJA
Búsquedas internas	Bajo costo; aumento de la moral de los empleados; los solicitantes están familiarizados con la organización.	Oferta limitada; quizá no aumente la proporción de empleados de grupos protegidos.
Anuncios	Amplia difusión que se puede enfocar a grupos específicos.	Genera muchos solicitantes poco calificados.
Referencias de empleados	Conocimiento sobre la organización proporcionado por los empleados actuales; puede generar buenos solicitantes debido a que una buena referencia refleja a quien recomienda.	Quizá no incremente la diversidad y mezcla de empleados.
Agencias públicas de colocación	Servicio gratuito o con un costo simbólico.	Los solicitantes tienden a ser menos hábiles, aunque existan algunos hábiles.
Agencias privadas de colocación	Amplios contratos; evolución cuidadosa; se suelen otorgar garantías a corto plazo.	Alto costo.
Colocación escolar	Cuerpo de solicitantes grande y centralizado.	Limitadas a puestos de niveles básicos.
Servicios auxiliares temporales	Cubre necesidades temporales.	Costoso.
Arrendamiento de empleados y contratistas independientes	Cubre necesidades temporales pero que suelen ser para proyectos más específicos y de largo plazo.	Poco compromiso con una organización en asuntos no relativos al proyecto en turno.

CUADRO 7-4 Opciones de adelgazamiento organizacional

OPCIÓN	DESCRIPCIÓN
Atrición	Las vacantes creadas por retiros normales o renuncias voluntarias no se vuelven a cubrir.
Transferencias	Los empleados se transfieren ya sea de manera lateral o descendente; por lo general no reduce los costos pero sí puede reducir los desequilibrios oferta-demanda dentro de la organización.
Semanas laborales reducidas	Que los empleados trabajen a tiempos parciales aplicando medidas como reducir el número de horas laborables a la semana, compartir empleos o permisos de ausencia sin goce de sueldo.
Jubilaciones anticipadas	Ofrecer incentivos a empleados de edad avanzada o mayores para que se jubilen antes de su fecha normal de retiro.
Empleos compartidos	Que los empleados, suelen ser dos trabajando medio tiempo, compartan un puesto de tiempo completo.

¿QUÉ OPCIONES DE ADELGAZAMIENTO ORGANIZACIONAL EXISTEN? Desde luego, se puede despedir a los trabajadores, pero existen otras opciones que pueden ser más benéficas para la organización. El cuadro 7-4 resume las principales opciones de adelgazamiento organizacional que tienen los gerentes. Recuerde que sin importar el método elegido, se trata de un duro golpe para el empleado. Analizaremos más adelante en este capítulo el adelgazamiento de la organización, tanto desde el punto de vista de las víctimas como del de los sobrevivientes.

¿Cómo eligen los gerentes entre los solicitantes de empleo?

Una vez que el esfuerzo de reclutamiento ha desarrollado un conjunto de solicitantes, el siguiente paso en el proceso de ARH es determinar quién es el mejor calificado para el trabajo. En esencia, el **proceso de selección** es un ejercicio de predicción: busca predecir qué solicitantes serán “exitosos” si se les contrata; es decir, quién tendrá un buen desempeño según los criterios que la organización emplee para evaluar a sus empleados. Por ejemplo, para llenar una vacante de administrador de redes, el proceso de selección debe predecir qué solicitantes serán capaces de instalar, depurar y administrar de manera adecuada la red de cómputo de la organización. Para una vacante de representante de ventas, deberá predecir qué solicitantes generarán exitosamente un alto volumen de ventas. Considere por un momento que cualquier decisión de selección puede generar cuatro resultados posibles. Como se muestra en el cuadro 7-5, dos resultados indicarían las decisiones correctas y los otros dos los errores.

CUADRO 7-5 Resultados de la decisión de selección

Último desempeño laboral	Exitoso	Error de rechazo	Decisión correcta
	No exitoso	Decisión correcta	Error de aceptación
		Rechazo	Aceptación
		Decisión de selección	

reclutamiento

Localizar, identificar y atraer a solicitantes capaces.

proceso de selección

Examinar a los aspirantes al empleo para asegurarse de contratar los más adecuados.

Una decisión es correcta 1) cuando se predijo que el solicitante sería exitoso (fue aceptado) y después resultó ser exitoso en su trabajo, o 2) cuando se predijo que el solicitante no tendría éxito (fue rechazado) y, en caso de habersele contratado, no hubiera podido realizar el trabajo. En el primer caso se aceptó al solicitante con éxito; en el último, se le rechazó con éxito. Sin embargo, los problemas ocurren cuando se rechazan solicitantes que de haberseles contratado habrían desempeñado bien su trabajo (*errores de rechazo*) o cuando se aceptan solicitantes que posteriormente tendrán un desempeño mediocre (*errores de aceptación*). Por desgracia, estos problemas distan mucho de ser insignificantes. Durante la generación pasada, los errores de rechazo traían consigo sólo mayores costos de selección, porque se debía examinar a un mayor número de solicitantes. Hoy en día, las técnicas de selección que generan errores de rechazo pueden abrir la puerta para que se finquen demandas en contra de la empresa por discriminación, en especial si los solicitantes provienen de grupos protegidos y son rechazados desproporcionadamente. Por otra parte, los errores de aceptación tienen costos evidentes para la organización, como el costo de capacitación al empleado, los costos generados o utilidades perdidas debido a la incompetencia del empleado, y el costo del despido más los costos posteriores que implica el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal. El principal objetivo de cualquier actividad de selección es reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o errores de aceptación en tanto se aumenta la probabilidad de tomar las decisiones correctas. Esto se logra mediante procedimientos de selección que sean tanto confiables como válidos.

¿QUÉ ES LA CONFIABILIDAD? La **confiabilidad** se refiere a que el mecanismo de selección mida consistentemente la misma característica. Por ejemplo, si una prueba es confiable, cualquier puntaje individual debe permanecer estable a través del tiempo, asumiendo que las características que está midiendo también son estables. La importancia de la confiabilidad debería ser indiscutible. Ningún mecanismo de selección puede ser eficaz si su confiabilidad es baja. Tal mecanismo sería equivalente a pesarse todos los días en una báscula errática. Si la báscula no es confiable —si tiene fluctuaciones azarosas de entre 10 y 15 libras cada vez que usted se para encima— los resultados no serán muy significativos. Para ser un buen pronosticador, el mecanismo de selección debe poseer un nivel aceptable de consistencia.

¿QUÉ ES LA VALIDEZ? Cualquier mecanismo de selección que un gerente emplee —como formatos de solicitud, pruebas, entrevistas o exámenes físicos— también debe mostrar **validez**. La validez se basa en la relación probada entre el mecanismo de selección y alguna otra medida relevante. Por ejemplo, ya mencionamos al solicitante de un puesto de bombero que estaba confinado a una silla de ruedas. Debido a los requerimientos físicos del trabajo de un bombero, alguien confinado a una silla de ruedas sería incapaz de aprobar las pruebas de resistencia física. En ese caso, negarle el empleo podría considerarse válido, pero exigir que se apliquen las mismas pruebas de resistencia física para la vacante administrativa de despachador del departamento de bomberos no tendría relación con el puesto de trabajo. La legislación federal estadounidense prohíbe a los gerentes utilizar cualquier mecanismo de selección que no demuestre estar directamente relacionado con el desempeño exitoso del trabajo. Esta restricción también es aplicable a las pruebas de ingreso; los gerentes deben ser capaces de demostrar que, una vez en el trabajo, las personas con los puntajes más altos en tal prueba tendrán mejor rendimiento que las personas con puntajes bajos. En consecuencia, la responsabilidad recae sobre la organización, la cual deberá verificar que cualquier mecanismo de selección empleado para diferenciar a los solicitantes se relacione con el desempeño del trabajo.

¿QUÉ TAN EFICACES SON LAS PRUEBAS Y LAS ENTREVISTAS COMO MECANISMOS DE SELECCIÓN? Los gerentes pueden utilizar varios mecanismos de selección para reducir los errores de aceptación y de rechazo. Entre los mecanismos mejor conocidos están las pruebas por escrito y las de simulación de desempeño, así como las entrevistas. Revisemos brevemente cada mecanismo, poniendo especial atención a su validez al predecir el desempeño laboral.

Las *pruebas por escrito típicas* incluyen pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidades e intereses. Se han utilizado por mucho tiempo como mecanismos de selección, aunque su popularidad es cíclica. Las pruebas escritas fueron muy utilizadas después de la Segunda Guerra Mundial, pero a finales de la década de 1960 comenzaron a perder seguidores. Solía describirseles como discriminatorias, y muchas organizaciones no podían validar que sus pruebas escritas estuvieran relacionadas con el trabajo. En la actualidad, las pruebas por escrito han regresado, aunque ahora la mayoría se realiza por internet.⁸ Los gerentes están cada vez más

conscientes de que las malas decisiones de contratación resultan costosas y de que un buen diseño de las pruebas puede reducir la probabilidad de tomar tales decisiones. Además, el costo de desarrollar y validar un conjunto de pruebas escritas para un trabajo específico ha disminuido en gran medida.

Una revisión de la evidencia nos diría que las pruebas de capacidad intelectual, capacidad espacial y mecánica, precisión perceptiva y capacidad motriz son pronosticadores moderadamente válidos en una organización industrial.⁹ Sin embargo, una crítica constante a las pruebas escritas es que la inteligencia y otras características sometidas a prueba pueden eliminarse en cierto grado durante el desempeño real del trabajo mismo.¹⁰ Por ejemplo, un alto puntaje en una prueba de inteligencia no necesariamente es un buen indicador de que el solicitante tendrá un buen desempeño como programador de cómputo. Esta crítica ha generado un mayor uso de las *pruebas de simulación del desempeño*.

¿Qué mejor manera de averiguar si el candidato a un puesto de escritor técnico en Apple puede escribir manuales técnicos que pedirle lo haga? Esa es la razón del creciente interés en las **pruebas de simulación del desempeño**. Sin duda, el entusiasmo que han generado estas pruebas reside en el hecho de que están basadas en datos de análisis del empleo y, por tanto, deberían cumplir mejor con la exigencia de estar relacionadas con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del desempeño más conocidas son las de situaciones de trabajo (una réplica en miniatura del trabajo) y los centros de evaluación (donde se simulan problemas reales que posiblemente se enfrentarían en el trabajo). La primera prueba está pensada para personas que solicitan empleos rutinarios, y la última para personal gerencial.

La ventaja de la simulación del desempeño sobre otros métodos de pruebas tradicionales es obvia. Debido a que, en esencia, su contenido es idéntico al contenido del trabajo, la simulación del desempeño debería predecir mejor el desempeño laboral a corto plazo y minimizar los posibles alegatos por discriminación laboral. Además, debido a la naturaleza de su contenido y a los métodos utilizados para determinar éste, las pruebas de simulación del desempeño bien construidas son pronosticadores válidos.

La *entrevista*, junto con el formato de solicitud, es un mecanismo de selección casi universal. Pocos de nosotros hemos obtenido un empleo sin pasar por una o más entrevistas. La ironía de esto es que el valor de una entrevista como mecanismo de selección ha sido tema de muchos debates.¹¹

Las entrevistas pueden ser herramientas de selección confiables y válidas, pero con frecuencia no lo son. Cuando las entrevistas están bien estructuradas y organizadas, y cuando los entrevistadores realizan preguntas relevantes, las entrevistas son pronosticadores eficaces.¹² Pero tales condiciones no caracterizan a muchas entrevistas. La entrevista típica, en la que se les hacen varias preguntas esencialmente aleatorias y en un escenario informal a los aspirantes, suelen ofrecer poca información valiosa.

Todo tipo de sesgos potenciales pueden infiltrarse en las entrevistas si éstas no están bien estructuradas y estandarizadas. Para ilustrar esto, después de revisar las investigaciones realizadas al respecto, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- ◆ Un conocimiento previo sobre el solicitante sesgará la evaluación del entrevistador.
- ◆ El entrevistador tiende a tener un estereotipo de lo que representa un buen solicitante.
- ◆ El entrevistador tiende a favorecer a los solicitantes que comparten sus actitudes.
- ◆ El orden en que los solicitantes son entrevistados influye en las evaluaciones.
- ◆ El orden en que la información se revele durante la entrevista influirá en las evaluaciones.



Chris Seward/Newscom

La misión de negocio de The Container Store es vender productos que ahorren a sus clientes tiempo y espacio. Este vendedor minorista contrata a vendedores llenos de energía, que exhiban una actitud positiva y útil, que les encante vender y puedan resolver los problemas peculiares de almacenamiento y organización de cada uno de sus clientes. Para hacer que las entrevistas resulten más válidas y confiables, los gerentes de tienda utilizan la entrevista conductual o situacional. En esta foto, una gerente de reclutamiento de The Container Store guía a la candidata a un empleo a través de un ejercicio de roles como parte de la entrevista. La reclutadora presenta a la candidata una situación de venta realista y después observa lo que dice y cómo se comporta. Para The Container Store, la entrevista conductual es una manera muy eficaz de predecir el desempeño exitoso en el trabajo.

confiabilidad

Grado al cual un mecanismo de selección mide consistentemente la misma característica.

validez

Relación probada entre un mecanismo de selección y cierto criterio relevante.

pruebas de simulación del desempeño

Mecanismos de selección basados en el comportamiento en trabajos reales.

- ◆ A la información negativa se le da una importancia indebidamente alta.
- ◆ El entrevistador debe tomar una decisión concerniente a la idoneidad del solicitante durante los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista.
- ◆ El entrevistador puede olvidar mucho del contenido de la entrevista pocos minutos después de haberla concluido.
- ◆ La entrevista es más válida cuando se determina la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales.
- ◆ Las entrevistas bien estructuradas y organizadas son más confiables que las desestructuradas y desorganizadas.¹³

¿Qué pueden hacer los gerentes para que las entrevistas sean más válidas y confiables? A través de los años se han hecho varias sugerencias, tales como revisar la descripción y las especificaciones del puesto de trabajo para evaluar al solicitante; preparar un conjunto no estructurado de preguntas que se deberán realizar a todos los solicitantes del empleo; revisar el currículum del solicitante antes de reunirse con él o ella; hacerle preguntas y escuchar atentamente la respuesta del solicitante; y escribir la evaluación del solicitante mientras la entrevista sigue estando fresca en la mente del entrevistador.

Una última modificación popular de las entrevistas de trabajo ha sido la entrevista conductual o situacional.¹⁴ En este tipo de entrevista se observa a los solicitantes no sólo en cuanto a lo que dicen, sino también en cuanto a cómo se comportan. Se les presentan situaciones —suelen ser problemas complejos que involucran el desempeño de roles laborales— y se les pide que las “enfrenten”. Este tipo de entrevista da a los entrevistadores la oportunidad de ver cómo se comportará un empleado potencial o cómo reaccionará bajo presión. Los que favorecen las entrevistas conductuales indican que este proceso es mucho más indicativo del desempeño de un solicitante que el sólo hecho de que éste declare al entrevistador lo que ha realizado. De hecho, las investigaciones sobre esta área indican que las entrevistas conductuales son casi ocho veces más eficaces que otros métodos para predecir el desempeño laboral exitoso.¹⁵

¿CÓMO SE PUEDE “CERRAR EL TRATO”? Los entrevistadores que tratan las cuestiones de reclutamiento y contratación de empleados como si los solicitantes se estuvieran vendiendo para el trabajo y fueran a ser expuestos sólo a las características positivas de una organización tienden a tener una fuerza laboral insatisfecha y propensa a una alta rotación.¹⁶

Durante el proceso de contratación, todo solicitante se forma un conjunto de expectativas acerca de la empresa y del trabajo para el que se le está entrevistando; cuando la información que recibe es exagerada, suceden varias cosas que tienen efectos potencialmente negativos para la empresa. Primero, los solicitantes inadecuados tienen menos probabilidades de retirarse del proceso de búsqueda. Segundo, como la información exagerada desarrolla expectativas poco realistas, es probable que los nuevos empleados se sientan insatisfechos pronto y renuncien prematuramente. Tercero, los nuevos contratados tienden a desilusionarse y a comprometerse menos con la organización cuando enfrentan duras pero inesperadas realidades del trabajo. En muchos casos, estas personas sienten que fueron engañadas durante el proceso de contratación y pueden convertirse en empleados problemáticos.

Para aumentar la satisfacción laboral entre los empleados y reducir la rotación, los gerentes deben considerar una **presentación realista del trabajo (PRT)**.¹⁷ Una PRT incluye información tanto positiva como negativa acerca del trabajo y de la empresa. Por ejemplo, además de los comentarios positivos que suelen expresarse en las entrevistas, se le comunican al solicitante los aspectos menos atractivos del empleo. Por ejemplo, se le debe decir que existen pocas oportunidades de comunicarse con sus compañeros de trabajo durante el horario laboral, que hay pocas posibilidades de ascender en la empresa o que los horarios de trabajo son tan cambiantes que posiblemente se le pida trabajar en periodos generalmente inhábiles (noches y fines de semana). La investigación indica que los solicitantes a los que se les ha ofrecido una PRT tienen expectativas más bajas y realistas del empleo que realizarán y están en mejor disposición de lidiar con los elementos frustrantes del trabajo que aquellos que sólo recibieron información positiva exagerada. El resultado son menos renunciaciones inesperadas por parte de los nuevos empleados. Para los gerentes, las presentaciones realistas del trabajo les ofrecen una mejor comprensión del proceso de ARH. Es decir, es tan importante *conservar* a la gente buena como *contratarla*. El hecho de presentar únicamente los aspectos positivos del trabajo a un solicitante podría alentarlos en un principio a unirse a la organización, pero esa puede ser una decisión que pronto lamentarían ambas partes.

¿CÓMO SE DOTA A LOS EMPLEADOS DE LAS HABILIDADES Y LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS?

Si hemos llevado a cabo el proceso de reclutamiento y selección de manera adecuada, habremos contratado a personas competentes que podrán realizar con éxito el trabajo. Pero el desempeño exitoso requiere más que poseer ciertas habilidades. Los nuevos contratados deben aclimatarse a la cultura de la organización y recibir capacitación y el conocimiento necesario para realizar el trabajo de manera consistente con las metas de la organización. Para lograr esto, la ARH utiliza la orientación y la capacitación.

Explicar
cómo se dota a los empleados de las habilidades y los conocimientos necesarios.

7.3

¿Cómo se introduce a los recién contratados a la organización?

Una vez elegido el candidato a un empleo, se le deberá presentar el trabajo y la organización. Esta actividad recibe el nombre de **orientación**.¹⁸ Las principales metas de la orientación son reducir la ansiedad inicial que todos los nuevos empleados sienten al comenzar en un nuevo empleo; familiarizarse con los nuevos empleados que participan en el trabajo, la unidad de trabajo y la organización en general; y facilitar la transición externa-interna. La *orientación laboral* amplía la información que el empleado obtuvo durante las etapas de reclutamiento y selección. Se explican claramente las tareas y responsabilidades específicas del nuevo empleado así como la manera de evaluar su desempeño. La orientación también es el momento de corregir cualquier expectativa poco realista que pudiera tener el nuevo empleado acerca del trabajo. La *orientación relativa a la unidad de trabajo* familiariza al empleado con las metas de su unidad de trabajo, se le explica la forma en que su trabajo contribuirá a alcanzar las metas de la unidad y se le presenta ante sus compañeros de labores. La *orientación relativa a la organización* informa al nuevo empleado sobre metas, historia, filosofía, procedimientos y reglas de la organización. Esta información incluye las políticas relevantes de recursos humanos como horas laborales, procedimientos de pago,

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL

ARH DIGITAL

Los recursos humanos se han digitalizado.¹⁹ Mediante software que automatiza varios procesos básicos de administración de recursos humanos asociados con el reclutamiento, la selección, orientación, capacitación, evaluación del desempeño y almacenamiento y recuperación de información de los empleados, los departamentos de recursos humanos han podido recortar sus costos y optimizar su servicio. Un área donde la tecnología de información ha contribuido es en la de evaluaciones previas al empleo. Por ejemplo, en KeyBank, una organización de servicios financieros con sede en Cleveland, Ohio, han estado utilizando “ensayos de empleos” con el fin de reducir las tasas de rotación de 90 días y crear mayor consistencia en las decisiones concernientes a la provisión de personal. Estos ensayos crean una experiencia multimedia interactiva e imitan las tareas laborales clave para valorar las competencias del candidato en áreas como ofrecer servicio al cliente, adaptarse al cambio, apoyar a los miembros del equipo, seguir los procedimientos y trabajar de manera eficiente. Antes de utilizar estas evaluaciones virtuales,

el banco estaba perdiendo 13% de sus nuevos cajeros y asociados de los centros de atención telefónica durante sus primeros 90 días. Después de implementar las evaluaciones virtuales, esa cifra ha disminuido a 4 por ciento.

Otra área donde la tecnología de información ha tenido un impacto significativo es en la de capacitación. En una encuesta realizada por la American Society for Training and Development, 95% de las empresas encuestadas reportaron utilizar alguna forma de aprendizaje vía electrónica. Usar la tecnología para comunicar conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para ingresar a un empleo ha tenido muchos beneficios. Como lo planteó un investigador: “El objetivo fundamental del aprendizaje vía electrónica no es reducir el costo de la capacitación, sino mejorar la forma en que su organización hace negocios”. Y en muchos casos, esto es lo que sucede. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard se percató de cómo su servicio al cliente se beneficiaba más a partir de la combinación de aprendizaje electrónico y otros métodos didácticos, que por la simple capacitación

en un salón de clases, observó que los “vendedores eran capaces de responder preguntas con más rapidez y precisión, lo que mejoraba las relaciones entre el cliente y el proveedor del servicio”. Y Unilever encontró que después de la capacitación electrónica dada a sus vendedores las ventas aumentaron en varios millones de dólares.

Piense en:

- Se supone que la profesión de administrador de recursos humanos debe estar “orientada hacia las personas”. ¿El uso de toda la tecnología mencionada en este apartado es perjudicial para dicha orientación? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Alguna vez ha solicitado usted un empleo en alguno de los muchos sitios de empleos en línea? ¿Qué beneficios ofrecen estos sitios? ¿Qué desventajas presentan?
- Usted desea obtener un empleo después de graduarse. Sabiendo que probablemente se encuentre con procedimientos de reclutamiento y selección en línea, ¿cómo podría prepararse mejor para lograr destacar en el proceso?

presentación realista del trabajo (PRT)

Presentación del trabajo que ofrece información tanto positiva como negativa acerca del empleo y de la empresa.

orientación

Presentarle a un nuevo empleado el trabajo y la organización.

requerimientos de tiempo extra y prestaciones. Con frecuencia, un recorrido por las instalaciones físicas de la organización forma parte de esta orientación.

Los gerentes tienen la obligación de hacer que la integración de un nuevo empleado a una organización sea tan fácil y libre de ansiedad como sea posible. La orientación exitosa, ya sea formal o informal, genera una transición externa-interna que hace que el nuevo miembro se sienta cómodo y adaptado, disminuye la probabilidad de un mal desempeño laboral y de una renuncia sorpresiva por parte de un empleado que tenga una o dos semanas en el trabajo.²⁰

¿Qué es la capacitación a empleados?

En términos generales, los aviones no ocasionan los accidentes aeronáuticos, sino la gente. La mayoría de las colisiones, de los choques y de otros accidentes aeronáuticos —casi tres cuartas partes— es resultado de errores cometidos por el piloto o el controlador de tráfico aéreo, o de un mantenimiento inadecuado. El clima y fallas estructurales suelen ser la causa de los accidentes restantes.²¹ Citamos estas estadísticas para ilustrar la importancia de la capacitación en la industria aeronáutica. Tales errores de mantenimiento y humanos podrían prevenirse o reducirse de manera importante si existiera una mejor capacitación a empleados, como lo muestra el extraordinario “aterizaje” del vuelo 1549 de US Airways en el río Hudson en enero de 2009, durante el cual no se perdió ni una sola vida. El capitán piloto Chesley Sullenberger atribuyó este éxito a la amplia e intensiva capacitación por la que deben pasar todos los pilotos y tripulaciones de vuelo.²²

La **capacitación a empleados** es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio relativamente permanente en los empleados al mejorar su capacidad de llevar a cabo el trabajo. Por tanto, la capacitación implica un cambio en las habilidades, el conocimiento, las actitudes o el comportamiento.²³ Este cambio puede incidir en lo que los empleados saben, en la forma en que trabajan o en sus actitudes hacia sus empleos, compañeros de trabajo, gerentes y hacia la organización. Se ha calculado, por ejemplo, que las empresas estadounidenses gastan miles de millones cada año en cursos formales y programas de capacitación para desarrollar las habilidades de sus empleados.²⁴ Desde luego, los gerentes son responsables de decidir por cuánto tiempo es necesario que los empleados reciban capacitación y qué tipo de capacitación deberían recibir.

Para determinar las necesidades de capacitación, por lo general se debe dar respuesta a varias preguntas. Si algunas de éstas le parecen conocidas, querrá decir que ha prestado mucha atención. Ese es precisamente el tipo de análisis que se presenta cuando los gerentes desarrollan una estructura organizacional para lograr sus metas estratégicas —sólo hasta este momento el enfoque es en la gente.²⁵

Las preguntas incluidas en el cuadro 7-6 sugieren el tipo de señales que pueden advertir al gerente que es necesaria la capacitación. Las preguntas más obvias son las relacionadas directamente con la productividad. Las señales de que el desempeño laboral está decayendo pueden manifestarse en disminuciones en las cifras de producción, una calidad más baja, más accidentes y tasas más elevadas de desperdicio o piezas rechazadas. Cualquiera de estos resultados podría sugerir que las habilidades de los empleados necesitan afinarse. Desde luego, asumimos que el declive en el desempeño de los empleados no está relacionado de ninguna manera con la falta de esfuerzo. Los gerentes también deben reconocer que se puede requerir capacitación debido a que el lugar de trabajo está en constante evolución. Los cambios impuestos a los empleados como resultado del rediseño de los empleos o de un descubrimiento tecnológico también requieren capacitación.

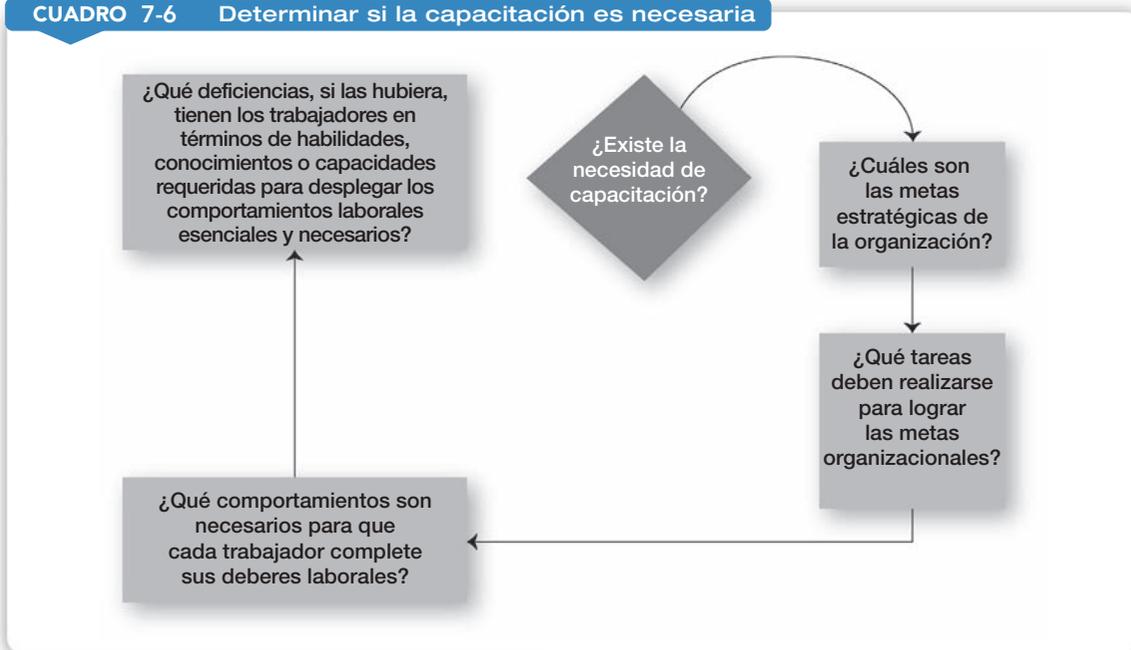
¿CÓMO SE CAPACITA A LOS EMPLEADOS? La mayor parte de la capacitación sucede en el trabajo. ¿Por qué? Porque es la manera más simple de proporcionarla y suele costar menos. No obstante, capacitar en la práctica puede causar perturbaciones en el lugar de trabajo y generar un aumento de los errores durante el proceso de aprendizaje. Por otra parte, la capacitación para obtener alguna habilidad es demasiado difícil de ofrecerse en el trabajo y por ello se debe efectuar en un lugar situado fuera del entorno laboral.

Existen muchos métodos diferentes de capacitación. En su mayor parte, podemos clasificarlos como capacitación en el trabajo o fuera del trabajo. Los métodos de capacitación más conocidos se resumen en el cuadro 7-7.

¿CÓMO SE ASEGURAN LOS GERENTES DE QUE LA CAPACITACIÓN ESTÁ FUNCIONANDO?

Es fácil generar un nuevo programa de capacitación, pero si los esfuerzos de capacitación no se evalúan, cualquiera podría ser el adecuado. Sería muy bueno si todas las empresas pudieran

CUADRO 7-6 Determinar si la capacitación es necesaria



cosechar el rendimiento sobre la inversión en capacitación como lo hacen los ejecutivos de Neil Huffman Auto Group; ellos afirman que reciben \$250 dólares estadounidenses en una mayor productividad por cada dólar gastado en capacitación.²⁶ Pero tales afirmaciones no se pueden hacer a menos que la capacitación se evalúe de la manera adecuada.

¿Cómo se suelen evaluar los programas de capacitación? El siguiente enfoque es quizá el más generalizable entre las organizaciones: Varios gerentes, representantes de la ARH y un grupo de trabajadores han completado recientemente un programa de capacitación y se les pide expresar sus opiniones. Si los comentarios son positivos en términos generales, el programa

CUADRO 7-7 Métodos típicos de capacitación

Rotación de empleos	Las transferencias laterales permiten a los empleados trabajar en diferentes empleos. Ofrece buena exposición a una variedad de tareas.
Asignaciones de aprendices	Trabajar con un veterano, <i>coach</i> o mentor experimentados. Brinda el apoyo y aliento de un trabajador experimentado. En la industria de los oficios, el aprendiz es quien se beneficia de la experiencia del maestro.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN BASADOS EN ENSAYOS FUERA DEL TRABAJO

Ponencias en salones de clases	Exposiciones diseñadas para transmitir habilidades técnicas específicas, interpersonales o de solución de problemas.
Películas y videos	Se utilizan medios de comunicación para demostrar habilidades técnicas que no son fáciles de presentar mediante otros métodos de capacitación.
Ejercicios de simulación	Aprender un trabajo desempeñándolo realmente (o simulándolo). Puede incluir análisis de casos, ejercicios experienciales, juegos de roles e interacción grupal.
Capacitación de vestibulo	Aprender tareas sobre el mismo equipo que alguien utilizará realmente en el trabajo, pero en un entorno de trabajo simulado.

capacitación a empleados

Experiencia de aprendizaje que busca un cambio relativamente permanente en los empleados al mejorar su capacidad de llevar a cabo el trabajo.

quizá obtenga una evaluación favorable y continuará hasta que alguien decida que por alguna razón debe eliminarse o reemplazarse.

Tales reacciones por parte de los participantes o los gerentes, sin bien son fáciles de adquirir, son las menos válidas. Sus opiniones están muy influidas por factores que tienen poco que ver con la eficacia de la capacitación: dificultad, valor o características personales del instructor. No obstante, las reacciones de los aprendices ante la capacitación en realidad pueden ofrecer cierta retroalimentación acerca de qué tan valiosa consideran los participantes que fue la capacitación. Sin embargo, más allá de las reacciones generales, la capacitación también se debe evaluar en términos de cuánto aprendieron los participantes, qué tan bien están utilizando sus nuevas habilidades en el trabajo (¿su comportamiento cambió?); y si el programa de capacitación alcanzó los resultados deseados (menor rotación, mayor servicio al cliente, etc.).²⁷

7.4 Describir estrategias para retener a empleados competentes y de alto desempeño.

¿CÓMO LOGRAN LAS ORGANIZACIONES RETENER A EMPLEADOS COMPETENTES Y DE ALTO DESEMPEÑO?

Una vez que la organización ha invertido grandes cantidades en reclutamiento, selección, orientación y capacitación de sus empleados, desea mantenerlos, en especial a los competentes y de alto desempeño. Hay dos actividades de ARH que desempeñan un rol fundamental en este aspecto: la administración del desempeño del empleado y el desarrollo de un programa adecuado de compensación y prestaciones.

¿Qué es un sistema de administración del desempeño?

Es importante que los gerentes hagan que sus empleados logren los niveles de desempeño que la organización considera deseables. ¿Cómo se aseguran los gerentes de que sus empleados se estén desempeñando tan bien como se supone deben hacerlo? En las organizaciones, el medio formal de apreciar el trabajo de los empleados es a través de un proceso de evaluación sistemática del desempeño.

Un **sistema de administración del desempeño** es un proceso de establecimiento de estándares de desempeño y evaluación cuyo fin es tomar decisiones de recursos humanos —como aumentos salariales y necesidades de capacitación— y documentar cualquier acción del personal. Pero, ¿cómo se evalúa el desempeño de un empleado? Listamos técnicas específicas de evaluación en el cuadro 7-8.

El *ensayo escrito* no requiere formatos complejos ni una amplia capacitación para realizarse. No obstante, una evaluación “buena” o “mala” puede estar determinada tanto por las habilidades de redacción del evaluador como por el nivel real de desempeño del empleado. El uso de *incidentes críticos* enfoca la atención del evaluador en conductas críticas o clave. El evaluador

CUADRO 7-8 Métodos de evaluación del desempeño

MÉTODO	VENTAJA	DESVENTAJA
Ensayo escrito	Fácil de usar.	Es más una medida de la capacidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado.
Incidentes críticos	Ricos ejemplos; conductualmente basados.	Tardado; falta de cuantificación.
Escalas gráficas de calificación	Ofrece datos cuantitativos; menos tardado que otros.	No ofrece profundidad del comportamiento laboral evaluado.
BARS	Se enfoca en comportamientos laborales específicos y medibles.	Tardado; difícil de desarrollar medidas.
Multipersonal	Compara a los empleados entre ellos.	Difícil de aplicar con un número grande de empleados.
Administración por objetivos	Se enfoca en las metas finales; está orientado a resultados.	Tardado.
Evaluación de 360°	Más detallado.	Tardado.

escribe anécdotas que describen cualquier cosa que el empleado haya hecho y donde haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es que se citen los comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad vagamente definidos. Uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es la *escala de calificación de adjetivos*. Este método enumera un conjunto de factores de desempeño como cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del trabajo, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Después el evaluador califica cada factor de la lista en una escala incremental. Un método que ha recibido gran atención es el de las *escalas de calificación ancladas al comportamiento* (*BARS, behaviorally anchored rating scales*).²⁸ Estas escalas combinan los principales elementos del enfoque de incidentes críticos y de la escala de calificación de adjetivos. El evaluador califica al empleado de acuerdo con los rubros citados a lo largo de una escala numérica, pero los rubros son ejemplos del comportamiento real en una situación de trabajo determinada, más que descripciones o rasgos generales.²⁹

Por último, se han popularizado los mecanismos de evaluación que buscan la retroalimentación sobre el desempeño del empleado a partir de fuentes tales como la propia persona evaluada, sus jefes, compañeros de trabajo, miembros de su equipo, clientes y proveedores. A esto se le conoce como **evaluación de 360 grados**.³⁰ Se utiliza en alrededor de 90% de las 1000 empresas de Fortune, como Otis Elevator, DuPont, Nabisco, Pfizer, ExxonMobil, Cook Children's Health Care System, General Electric, UPS y Nokia.³¹

En las organizaciones dinámicas de la actualidad, los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño pueden resultar anticuados.³² El adelgazamiento organizacional le ha traído a los supervisores mayor responsabilidad y más empleados a su cargo. En consecuencia, puede ser casi imposible para ellos tener un amplio conocimiento del trabajo de cada uno de sus empleados. Además, el crecimiento de los equipos que trabajan por proyecto y la participación del empleado implican que la responsabilidad de la evaluación recaerá en las personas que tengan más posibilidades de realizar evaluaciones precisas.³³

El proceso de la retroalimentación de 360 grados tiene algunos beneficios para fines de desarrollo.³⁴ Muchos gerentes simplemente ignoran qué impresión de ellos tienen sus empleados y el trabajo que éstos han realizado. Las investigaciones sobre la eficacia de la evaluación de 360° en cuanto al desempeño reportan resultados positivos incluyendo retroalimentación más precisa, empoderamiento de los empleados, reducción de la subjetividad en el proceso de evaluación, y desarrollo de liderazgo en una organización.³⁵

¿SE DEBERÍA COMPARAR A LAS PERSONAS ENTRE SÍ O CON RESPECTO A UN CONJUNTO DE ESTÁNDARES?

Los métodos antes identificados tienen algo en común. Exigen que se evalúe a los empleados a partir de su desempeño con respecto a criterios absolutos o establecidos. Las comparaciones de muchas personas, por otra parte, comparan el desempeño de alguien con el de uno o más individuos. Éstos son mecanismos de evaluación relativos, no absolutos. Las tres formas más populares de estos métodos son la clasificación en el orden del grupo, la clasificación individual y la comparación por pares.

La *clasificación en el orden del grupo* requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular como “quinto superior” o “segundo quinto”. Si el calificador tiene 20 empleados, sólo cuatro podrán estar en el quinto superior, y, desde luego, cuatro deben estar relegados al quinto inferior. La *clasificación individual* requiere que el evaluador liste a los empleados en orden del más alto al más bajo. Sólo uno puede ser el “mejor”. En una evaluación de 30 empleados, se asume que la diferencia entre el primero y el segundo será la misma que entre el veintiuno y el veintidós. A pesar de que algunos empleados pueden estar estrechamente agrupados, no se permite ningún vínculo. En la *comparación por pares* a cada empleado se le compara con cada uno de los demás empleados que están en su grupo de comparación, y se le califica como el miembro superior o inferior del par. Después de terminar todas las comparaciones

Home Depot reemplazó su sistema de evaluación subjetiva del desempeño —que variaba de una región a otra y de una tienda a otra— por un nuevo proceso que se aplica en toda la empresa y está basado en criterios más cuantitativos. El nuevo proceso incluye la evaluación de 360 grados para los gerentes de Home Depot. Empleados, clientes, proveedores y otras fuentes evalúan ahora a los gerentes asignando puntos a comportamientos específicos como “carácter” y “generador de cambio”. Este nuevo método ha brindado a Home Depot retroalimentación más precisa y ha reducido los factores subjetivos del proceso. Aquí se muestra a Ann-Marie Campbell, presidenta de la división sureña de Home Depot, hablando con gerentes y empleados que participan en la evaluación de 360 grados.



Newscom

sistema de administración del desempeño

Sistema que establece estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado.

evaluación de 360 grados

Mecanismo de evaluación que busca retroalimentación sobre el desempeño del empleado a partir de varias fuentes que calificarán a la persona.

por pares, se asigna a cada empleado una clasificación basada en el número de puntajes superiores que haya alcanzado. Aunque este método garantiza que se compare a cada empleado contra todos los demás empleados, puede ser muy difícil de aplicar cuando se debe evaluar a un gran número de empleados.

¿QUÉ SE PUEDE DECIR DE LA APO COMO MÉTODO DE EVALUACIÓN? Presentamos la administración por objetivos (APO) en el análisis de la planeación realizado en el capítulo 5. Sin embargo, la APO también es un mecanismo de evaluación del desempeño.

Se evalúa a los empleados en función de qué tan bien llevan a cabo un conjunto específico de objetivos críticos para la realización exitosa de sus trabajos. Como recordará usted del análisis del capítulo 5, estos objetivos necesitan ser tangibles, verificables y medibles. La popularidad de la APO entre el personal administrativo quizá se deba a que se enfoca en las metas finales. Los gerentes tienden a orientarse hacia resultados tales como las utilidades, las ventas y los costos. Este énfasis se combina con el interés de la APO en las mediciones cuantitativas del desempeño. Debido a que la APO enfatiza los fines más que los medios, este método de evaluación permite a los gerentes elegir el mejor camino para lograr esas metas.

¿Qué sucede si el desempeño de un empleado no está a la altura del de sus pares?

Hasta ahora, este análisis se ha centrado en el sistema de administración del desempeño. Pero, ¿qué sucede si el desempeño de un empleado no es satisfactorio? ¿Qué se puede hacer?

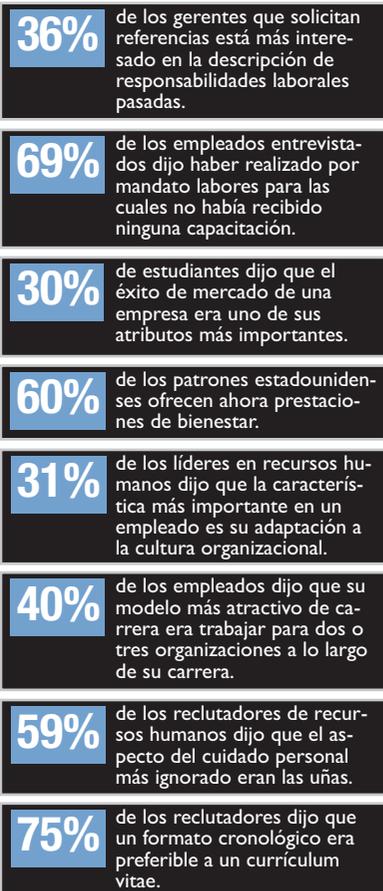
Si, por alguna razón, un empleado no alcanza sus metas de desempeño, el gerente deberá encontrar la razón. Si esto se debe a que el empleado no es el idóneo para realizar el trabajo (error de contratación) o porque no posee la capacitación adecuada, la solución es relativamente simple. El gerente puede reasignar a la persona a un empleo más idóneo para sus habilidades o capacitarla para que pueda realizar su trabajo de manera más eficaz. Si el problema está asociado con la falta de deseo del empleado de hacer el trabajo, y no con sus capacidades, en realidad se trata de un problema de **disciplina**. En ese caso, el gerente puede intentar aconsejar al empleado y, si fuera necesario, tomar medidas disciplinarias como advertencias orales o por escrito, suspensiones y hasta el despido.

El **asesoramiento a empleados** es un proceso diseñado para ayudar a los empleados a superar problemas relacionados con el desempeño. En lugar de ver el problema del desempeño desde un punto de vista punitivo (disciplina), el asesoramiento al empleado intenta descubrir por qué los empleados han perdido su deseo o capacidad de trabajar de manera más productiva. Y lo más importante, está diseñado para encontrar formas de solucionar el problema. En muchos casos, los empleados no pasan de ser productivos un día a ser improductivos otro. Más bien, el cambio sucede de manera gradual y quizá dependa de lo que sucede en la vida personal del empleado. El asesoramiento a los empleados intenta ayudarlos a resolver cualquier cosa que les esté inquietando. La premisa en la que se basa el asesoramiento a los empleados es muy simple: es benéfico tanto para la organización como para el empleado. Tan costoso es que el empleado renuncie poco tiempo después de haber sido contratado como lo es despedir a alguien. El tiempo invertido en el reclutamiento y la selección, orientación, capacitación y desarrollo de empleados, se traduce en dinero. Sin embargo, si una organización puede ayudar a que los empleados superen sus problemas personales y retomen rápidamente sus labores, puede ayudar a evitar esos costos. Pero no se confunda: el asesoramiento a los empleados no tiene como finalidad disminuir el efecto del mal desempeño de un empleado, tampoco es para reducir su responsabilidad en cambiar una conducta laboral inadecuada. Si el empleado no puede aceptar ayuda, entonces se deben tomar medidas disciplinarias.

¿A qué empleados compensar?

Los ejecutivos de Discovery Communications Inc., tenían un problema de baja moral entre sus empleados. Muchos de los de mayor desempeño en la empresa estaban recibiendo la misma remuneración que los de menor desempeño, y el programa de compensaciones de la empresa no permitía otorgar aumentos salariales a las personas que se mantenían en el mismo puesto. La única forma que tenían los gerentes de recompensar a los empleados más destacados era darles un bono o ascenderlos. Los ejecutivos se percataron de que eso era no sólo injusto, sino hasta contraproducente. Así que rediseñaron el programa.³⁷

Y LA ENCUESTA DICE...³⁶



Aunque hay excepciones, la mayoría trabajamos por dinero. La remuneración y las prestaciones que recibimos por nuestro trabajo caen en la categoría de compensaciones y prestaciones. Determinar el nivel de compensación no es fácil. Sin embargo, la mayoría esperamos recibir la compensación adecuada de nuestro patrón. Desarrollar un sistema eficaz y adecuado de compensación es una parte importante del proceso de ARH.³⁸ Puede ser útil para atraer y retener a las personas talentosas que ayudan a la organización a cumplir su misión y sus metas. Además, el sistema de compensaciones de una organización ha demostrado tener un impacto real sobre su desempeño estratégico.³⁹ Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensaciones que refleje la naturaleza cambiante del trabajo y del lugar de trabajo con el fin de mantener motivada a la gente.

¿CÓMO SE DETERMINAN LOS NIVELES DE REMUNERACIÓN? ¿Cómo decide un gerente a quién pagar \$15.85 la hora y quién recibe \$325 mil al año? La respuesta es la **administración de compensaciones**. Las metas de la administración de compensaciones son diseñar una estructura remunerativa económica que atraiga y retenga empleados competentes y ofrezca un incentivo para los individuos que despliegan altos niveles de energía en el trabajo. La administración de compensaciones también intenta asegurar que una vez determinados los niveles de remuneración, sean percibidos como justos por todos los empleados. Ser justo significa que los niveles de remuneración establecidos son adecuados y consistentes para con las demandas y los requerimientos del trabajo. Por tanto, la determinación principal de la remuneración es el tipo de trabajo que realiza un empleado. Diferentes empleos requieren diferentes tipos y niveles de habilidades, conocimiento y capacidades, y estos factores varían en su valor para la organización. Así, también la responsabilidad y la autoridad de los diferentes puestos varían. En resumen, cuanto más son las habilidades, el conocimiento y las capacidades —y mayor es la autoridad y la responsabilidad— más elevada será la remuneración.

Por tanto, ¿cómo determinan los gerentes a quién se le remunera por qué? Varios factores determinan los paquetes de compensaciones y prestaciones que reciben los diferentes empleados.

CUADRO 7-9 ¿Qué determina la remuneración y las prestaciones?



disciplina

Acciones emprendidas por un gerente para hacer cumplir los estándares y regulaciones de la organización.

asesoramiento a empleados

Proceso diseñado para ayudar a los empleados a superar problemas relacionados con el desempeño.

administración de compensaciones

Proceso para determinar una estructura remunerativa económica que atraiga y retenga empleados competentes, los incentive a trabajar con ahínco, y garantice que los niveles de remuneración se perciban como justos.

El cuadro 7-9 resume estos factores, los cuales están basados en el trabajo y el negocio o la industria de que se trate. Un factor crítico es la filosofía de la organización con respecto a la compensación. Algunas organizaciones, por ejemplo, no pagan a sus empleados más que lo imprescindible. En ausencia de un contrato sindical que estipule niveles salariales, esas organizaciones sólo pagan un salario mínimo para la mayoría de sus empleos. Por otro lado, algunas organizaciones están comprometidas con una filosofía de compensaciones que consiste en pagar a sus empleados niveles salariales iguales o mayores que los del área con el fin de enfatizar que desean atraer y mantener al mejor talento.

Muchas organizaciones utilizan métodos alternativos para determinar la compensación, tales como remuneraciones basadas en habilidades y remuneraciones variables. Un sistema de **remuneración basada en habilidades** recompensa a los empleados por las habilidades y competencias laborales que pueden demostrar. Según este tipo de sistema de remuneración, el título del puesto de un empleado no define su remuneración, en cambio sus habilidades sí.⁴⁰ Las investigaciones muestran que este tipo de sistemas remunerativos tienden a ser más exitosos en organizaciones de manufactura que en las de servicios o en las que buscan innovaciones técnicas.⁴¹ Por otra parte, muchas organizaciones utilizan sistemas de **remuneración variable**, en los cuales la compensación de una persona depende de su desempeño: 90% de las organizaciones estadounidenses utilizan planes de remuneración variable, y 81% de las canadienses y taiwanesas también los emplean.⁴²

¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES OFRECEN PRESTACIONES A SUS EMPLEADOS? Cuando una organización diseña su paquete completo de compensaciones, tiene que ver más allá de la remuneración anual o por hora. Debe tomar en cuenta otros elementos como las **prestaciones laborales**, que son recompensas no financieras diseñadas para enriquecer la vida de los empleados. Su importancia ha aumentado y se han venido diversificando en las décadas pasadas. Alguna vez fueron consideradas como “beneficios superfluos”, pero ahora los paquetes de prestaciones reflejan los esfuerzos de una organización por ofrecer algo valioso para cada empleado.

Los beneficios que ofrece una organización varían mucho en su alcance. La mayoría de las organizaciones tienen la obligación de ofrecer compensaciones de seguridad social y de desempleo, pero también ofrecen diversas prestaciones como ausencias con goce de sueldo, seguros de vida e incapacidad, programas de retiro y seguros médicos.⁴³ Los costos de algunas de estas prestaciones, como las de jubilación y seguros de gastos médicos, pueden correr por cuenta tanto de la empresa como del empleado, aunque, según veremos en la siguiente sección, las organizaciones están reduciendo o limitando estas dos costosas prestaciones.



¿QUÉ PROBLEMAS CONTEMPORÁNEOS RELATIVOS A LA ARH ENFRENTAN LOS GERENTES?

Entre los problemas de recursos humanos que enfrentan los gerentes están el adelgazamiento organizacional, la diversidad de la fuerza laboral, el acoso sexual, la espiritualidad en el lugar de trabajo, y los costos de recursos humanos.

¿Cómo pueden los gerentes manejar el adelgazamiento organizacional?

El **adelgazamiento organizacional** consiste en la eliminación planeada de empleos en una organización. Debido a que esta medida suele implicar la reducción de la fuerza laboral de la organización, es una cuestión importante en la ARH. Cuando una organización concluye que tiene demasiados empleados —lo cual puede suceder cuando se enfrenta una crisis económica, una menor participación de mercado, un crecimiento excesivamente agresivo o cuando la organización está mal administrada—, una opción para mejorar las utilidades es eliminar el exceso de trabajadores. Durante los últimos años, muchas empresas famosas han pasado por varias rondas de adelgazamiento: Boeing, Volkswagen, Microsoft, Dell, General Motors, Unisys, Siemens, Merck y Toyota, entre otras. ¿Cómo pueden los gerentes administrar mejor una fuerza laboral reducida?

Después del adelgazamiento, se puede esperar que el lugar de trabajo y la vida de los empleados sufran alguna alteración. Estrés, frustración, ansiedad y enojo son las reacciones típicas tanto

CUADRO 7-10 Consejos para manejar el adelgazamiento organizacional

- Comunicarlo de manera abierta y honesta:
 - Informar a las personas próximas a ser despedidas lo antes posible.
 - Comunicar a los empleados sobrevivientes las nuevas metas y expectativas.
 - Explicar el impacto de los despidos.
- Cumplir con cualquier legislación que regule el pago de liquidaciones y prestaciones por despido.
- Ofrecer apoyo y orientación a los empleados sobrevivientes.
- Reasignar funciones de acuerdo con el talento y la experiencia de cada empleado.
- Enfocarse en subir la moral:
 - Ofrecer reaseguramiento individualizado.
 - Continuar comunicándose, en especial de manera personalizada.
 - Seguir estando presente y disponible.

de los despedidos como de los sobrevivientes en el trabajo. Y puede resultar sorprendente saber que tanto las víctimas como los sobrevivientes experimentan esos sentimientos.⁴⁴ Muchas organizaciones han ayudado a las víctimas del despido ofreciéndoles una variedad de apoyos laborales, asesoría psicológica, grupos de apoyo, liquidaciones, seguros de gastos médicos extendidos y comunicaciones detalladas. Aunque algunas personas reaccionan negativamente al ser despedidas (en el peor de los casos hay individuos que regresan a su antigua organización y cometen actos violentos), brindarles asistencia revela el interés de una organización por sus antiguos empleados. Y en tanto que para los despedidos la situación puede implicar un nuevo comienzo y tener la conciencia limpia, esto no sucede con los que se quedan. Por desgracia, los “sobrevivientes” que conservan sus trabajos y tienen la tarea de mantener funcionando a su organización e incluso de revitalizarla, rara vez reciben atención. Una consecuencia negativa parece ser lo que se conoce como **mal del sobreviviente**, lo cual involucra un conjunto de actitudes, percepciones y conductas de los empleados que sobreviven a los recortes involuntarios de personal.⁴⁵ Entre los síntomas del mal del sobreviviente están inseguridad laboral, percepción de injusticia, culpa, depresión, estrés debido a mayor carga de trabajo, temor al cambio, pérdida de lealtad y compromiso, menor esfuerzo y poca voluntad de hacer nada superior a lo mínimo requerido.

Para mostrar interés en los sobrevivientes, los gerentes deben abrir la oportunidad de que los empleados hablen con sus consejeros sobre sus sentimientos de culpa, enojo y ansiedad.⁴⁶ Las charlas grupales son una manera en que los sobrevivientes pueden ventilar sus sentimientos. Algunas organizaciones han utilizado el adelgazamiento como la chispa necesaria para implementar más programas de participación de los empleados, como empoderamiento y equipos de trabajo autoadministrados. En resumen, para mantener en alto la moral y la productividad de los empleados, los gerentes deben intentar todo lo posible para garantizar que esos empleados que aún trabajan en la organización sepan que son recursos valiosos y necesarios. El cuadro 7-10 resume algunas maneras en que los gerentes pueden reducir el trauma asociado con el adelgazamiento organizacional.⁴⁷

¿Cómo se puede administrar la diversidad de la fuerza laboral?

Aunque en el capítulo 3 ya analizamos la composición cambiante de la fuerza laboral, en este apartado vemos que su diversidad también afecta actividades básicas de la ARH como el reclutamiento, la selección y la orientación.⁴⁸

Mejorar la diversidad de la fuerza laboral exige que los gerentes amplíen su red de reclutamiento. Por ejemplo, la práctica popular de depender de referencias de los empleados actuales

remuneración basada en habilidades

Sistema de remuneración que recompensa a los empleados por las habilidades y competencias laborales que pueden demostrar.

remuneración variable

Sistema de remuneración en el que la compensación de una persona depende de su desempeño.

prestaciones laborales

Recompensas no financieras diseñadas para enriquecer la vida de los empleados.

adelgazamiento organizacional

Eliminación de empleos planeada en una organización.

mal del sobreviviente

Conjunto de actitudes, percepciones y conductas de los empleados que sobreviven a los recortes involuntarios de personal.

CORRECTO ? INCORRECTO

En Estados Unidos, probablemente sea una cuestión difícil para los gerentes de recursos humanos.⁴⁹ Esta cuestión es el uso médico de la marihuana entre los empleados. Catorce estados y el Distrito de Columbia cuentan con leyes y reformas constitucionales que permiten a pacientes con ciertas enfermedades como cáncer, glaucoma o dolor crónico utilizar marihuana sin temor a ningún tipo de castigo. Las fiscalías federales han recibido orden por parte de la actual administración de no fincar ninguna responsabilidad penal contra los usuarios de marihuana que sigan las leyes de sus estados. No obstante, esto pone a los patrones en una posición difícil debido a la contraposición de las leyes estatales que permiten el uso médico de la marihuana y las leyes federales o las políticas corporativas sobre el uso de drogas, basadas a su vez en las leyes federales. Aunque los tribunales han decretado que las empresas no están obligadas a aceptar usuarios de marihuana con fines médicos, el espíritu de la ley no es del todo claro. Los expertos jurídicos han advertido a los patrones “evitar infringir las leyes de privacidad e incapacidad”. Además de las cuestiones legales, a los patrones les interesa el desafío de mantener un lugar de trabajo seguro.

Piense en:

- ¿Qué dilemas éticos observa en esta situación?
- ¿Cómo podría esta cuestión afectar los procesos de recursos humanos como reclutamiento, selección, administración del desempeño, compensaciones y prestaciones, y seguridad y salud?
- ¿A qué otros grupos de interés podría afectar esto? ¿De qué manera resultarían afectados?



Glowimages

como fuente de aspirantes a nuevos puestos de trabajo tiende a producir candidatos con características similares a las de los empleados actuales. Por tanto, los gerentes deben buscar solicitantes en lugares donde no suelen buscarlos. Para aumentar la diversidad, los gerentes están recurriendo a fuentes no tradicionales como redes laborales de mujeres, clubes de empleados de más de 50 años de edad, bancos de empleos urbanos, centros de capacitación para personas discapacitadas, periódicos étnicos y organizaciones de derechos homosexuales. Este tipo de sensibilización ayuda a la organización a ampliar y diversificar su conjunto de solicitantes.

Una vez que se tiene un conjunto diverso de solicitantes, es necesario asegurarse de que el proceso de selección no discrimine. Además, los solicitantes deben sentirse cómodos con la cultura de la organización y ser conscientes del deseo de la gerencia de adaptarse a sus necesidades. Por ejemplo, en TGI Friday's, los gerentes de la empresa trabajan diligentemente para adaptarse a las diferencias y crear opciones en el lugar de trabajo para una fuerza laboral diversa; así también los hacen empresas como Sodexo, Johnson & Johnson, Ernst & Young, Marriot International, IBM y Bank of America.⁵⁰

Por último, la orientación hacia las mujeres y las minorías puede ser difícil. Muchas organizaciones, como Lotus y Hewlett-Packard, ofrecen talleres especiales para aumentar la conciencia sobre la diversidad entre sus empleados actuales, así como programas para nuevos empleados enfocados en problemas de diversidad. La finalidad de estos esfuerzos es incrementar la comprensión individual de las diferencias que cada quien aporta al lugar de trabajo. Varias empresas también tienen programas especiales de tutorías que abordan la realidad de que los gerentes de menor nivel mujeres o provenientes de minorías tienen menos modelos con los cuales identificarse.⁵¹

¿Qué es el acoso sexual?

El acoso sexual es un serio problema en organizaciones tanto del sector público como del sector privado. En Estados Unidos, cada año se presentan unas 12 mil quejas ante la Comisión para la Equidad Laboral (EEOC por sus siglas en inglés),⁵² y más de 16% de las quejas son presentadas por hombres.⁵³ Los arreglos en algunos de estos casos implican costos sustanciales para las empresas en términos de litigios. Se estima que el acoso sexual es el mayor riesgo financiero individual que enfrentan hoy las empresas —es incluso capaz de generar una reducción en el precio de las acciones de la empresa (en ocasiones mayor a 30%)—.⁵⁴ En Mitsubishi, por ejemplo, la empresa pagó más de \$34 millones a 300 mujeres por el rampante acoso sexual al que estuvieron expuestas.⁵⁵ Pero esto implica más que sólo indemnizaciones judiciales. El acoso sexual genera pérdidas millonarias porque causa ausentismo, baja productividad y rotación de personal.⁵⁶ Además, el acoso sexual no es sólo un fenómeno estadounidense; también lo es global. Por ejemplo, casi 10% de los trabajadores que respondieron a una encuesta global declararon haber sido acosados sexual o físicamente en el trabajo. La encuesta se aplicó en países tales como India, China, Arabia Saudita, Suecia, Francia, Bélgica, Alemania, Gran Bretaña y Polonia, entre otros.⁵⁷ A pesar de que el análisis de los casos de acoso sexual suele enfocarse en las cuantiosas indemnizaciones ordenadas por los tribunales, a los patrones también les afectan otras cuestiones. Para los miembros de la organización, el acoso sexual crea un entorno de trabajo que menoscaba su capacidad para realizar las tareas. Pero, ¿qué es precisamente el acoso sexual?

Se puede considerar **acoso sexual** cualquier acción o actividad indeseada de naturaleza sexual y que explícita o implícitamente afecte el empleo, el desempeño o el entorno laboral de una persona. Puede ocurrir entre miembros del sexo opuesto o del mismo sexo —entre empleados de la organización o entre empleados y no empleados—.⁵⁸ Aunque tal actividad generalmente ha sido prohibida bajo el Título VII (discriminación sexual) en Estados Unidos, en años recientes este problema ha ganado más reconocimiento. Antes de mediados de la década de 1980, estos sucesos eran considerados como incidentes aislados, y la persona que cometía el acto era quien respondía por sus acciones (si las hubiera).⁵⁹ En la actualidad, los cargos por acoso sexual continúan apareciendo en primera plana de manera casi habitual.

Gran parte del problema asociado con el acoso sexual es determinar lo que constituye una conducta ilícita.⁶⁰ En 1993, la EEOC citó tres situaciones en las que podía presentarse acoso sexual. En estos casos, la conducta física o verbal hacia una persona:

1. Crea un entorno intimidante, ofensivo y hostil.
2. La falta de racionalidad interfiere con el trabajo de la persona.
3. Afecta las oportunidades laborales del empleado.

Para muchas organizaciones, lo problemático es el entorno ofensivo y hostil.⁶¹ ¿Qué caracteriza un entorno así? En Estados Unidos, las situaciones de entornos hostiles y difíciles ganaron el apoyo de la Suprema Corte en el caso *Meritor Savings Bank vs. Vinson*.⁶² Este caso surgió a raíz de una situación en la que la señora Vinson rehusó en un principio acceder a las insinuaciones sexuales de su jefe. No obstante, por temor a represalias, ella cedió. Pero de acuerdo con los registros judiciales, esto no paró ahí. El jefe de Vinson continuó acosándola, haciéndola objeto de una severa hostilidad que afectó su trabajo.⁶³ Además de conceder la razón a Vinson en su demanda de acoso sexual, el caso *Meritor* también identificó la responsabilidad corporativa: es decir, en casos de acoso sexual, la organización es responsable por las acciones de acoso sexual llevadas a cabo por sus gerentes, empleados y hasta clientes.⁶⁴

Aunque el caso *Meritor* tiene implicaciones para las organizaciones, ¿cómo determinan los miembros de la organización si algo es ofensivo? Por ejemplo, ¿el lenguaje sexualmente explícito en la oficina crea un entorno hostil? ¿Qué hay de las bromas subidas de tono? ¿De las fotos de mujeres desnudas? La respuesta es que todo esto puede crear un entorno hostil; pero eso depende del tipo de personas que trabajen en la organización y del entorno en el cual laboren. El punto aquí es que todos deberíamos tener la sensibilidad de comprender lo que a nuestros compañeros de trabajo les incomoda —y si no es así, entonces preguntemos—. El éxito organizacional reflejará en parte qué tan sensible es cada empleado hacia los demás en la empresa. En DuPont, por ejemplo, los programas de cultura y diversidad corporativos están diseñados para eliminar el acoso sexual a través de la conciencia y el respeto hacia todos los individuos.⁶⁵ Esto implica comprender a los demás y, lo más importante, respetar los derechos de los demás. Existen programas similares en FedEx, General Mills y Levi-Strauss, entre otras empresas.

Si el acoso sexual conlleva costos potenciales para la organización, ¿qué puede hacer una empresa para protegerse?⁶⁶ Los tribunales desean saber dos cosas: ¿la organización sabe o debe saber acerca de un supuesto comportamiento? Y ¿qué hicieron los gerentes para detener ese comportamiento? Con el número y los montos pecuniarios de las indemnizaciones que se ven en la actualidad, es aún más importante para las organizaciones y los gerentes educar a todos sus empleados en cuestiones de acoso sexual y disponer los mecanismos apropiados para monitorearlos. Además, las “víctimas” ya no tienen el deber de demostrar que su bienestar psicológico resultó seriamente afectado. La Suprema Corte de Estados Unidos dispuso en 1993, en el caso *Harris v. Forklift Systems, Inc.*, que las víctimas no tenían que sufrir angustias mentales sustanciales para ser indemnizadas. Además, en junio de 1998, la Suprema Corte declaró que el



Newscom

Un programa de capacitación a cargo de colegas en la U. S. Naval Academy está diseñado para prevenir el acoso sexual, un problema grave no sólo en esta academia militar sino también en la U. S. Navy y la U. S. Marine Corps. El programa educativo para prevenir el acoso y asalto sexual (SHAPE) es un foro abierto que brinda a los guardiamarinas la oportunidad de aprender y hablar de muchos aspectos del acoso sexual, como discriminación de género y lenguaje inapropiado que pudiera instigar el acoso.

acoso sexual

Cualquier acción o actividad indeseada de naturaleza sexual y que explícita o implícitamente afecte el empleo, el desempeño o el entorno laboral de una persona.

acoso sexual podía haber ocurrido aunque el empleado no hubiera experimentado ninguna repercusión “negativa” en su trabajo. En este caso, Kimberly Ellerth, una asistente de marketing en Burlington Industries, demandó a su jefe por acoso sexual debido a que “la había tocado, le había sugerido que usara camisetas más cortas, y le dijo durante un viaje de negocios que él podía hacer que su trabajo fuera ‘muy difícil o muy fácil’”. Cuando Ellen rehusó acceder ante estas presiones, el acosador nunca la “castigó”; de hecho, incluso la ascendió durante la época en que el acoso continuó. En este caso, lo que indica la decisión de la Suprema Corte es que el “acoso se define por el mal comportamiento de un gerente, no por lo que le haya sucedido al empleado posteriormente”.⁶⁸

Por último, en cuestiones de acoso sexual, los gerentes deben recordar que el acosador también tiene derechos.⁶⁹ No se debe emprender ninguna acción en contra de alguien sino hasta después de haber realizado una cuidadosa investigación. Además, los resultados de la investigación deben ser revisados por una persona independiente y objetiva antes de que se emprenda algún tipo de acción en contra del supuesto acosador. Incluso entonces, se debe dar al acosador la oportunidad de responder a la queja y de tener una audiencia disciplinaria si así lo desea. Además, el supuesto acosador debe tener la posibilidad de apelar: apelación llevada a un nivel gerencial superior, no asociado con el caso.

¿Qué es la espiritualidad en el lugar de trabajo?

¿Qué tienen en común organizaciones como Southwest Airlines, Ford Motor Company, Tom’s of Maine, Herman Miller, Tyson Foods o Hewlett-Packard? Entre otras cosas, están entre las organizaciones que han incorporado la espiritualidad en el lugar de trabajo.

La espiritualidad en el lugar de trabajo no se refiere a prácticas religiosas organizadas, teología o algún líder espiritual.⁷⁰ La **espiritualidad en el lugar de trabajo** se trata de reconocer que los empleados tienen una vida interna que alimenta, y es alimentada por, un trabajo significativo que se presenta en el contexto de una comunidad organizacional. Un estudio reciente del concepto identificó tres factores: interconexión con un poder superior, interconexión con los seres humanos, e interconexión con la naturaleza y todos los seres vivos.⁷¹ Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que los empleados tienen mente y espíritu, que buscan encontrarle significado y propósito a su trabajo, y tienen el deseo de conectarse con otros empleados y ser parte de una comunidad.

¿POR QUÉ EL ÉNFASIS DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES EN LA ESPIRITUALIDAD? Los modelos tradicionales de la administración no daban cabida a la espiritualidad.⁷² Estos modelos solían centrarse en las organizaciones administradas de manera eficiente sin sentimientos hacia los demás. Asimismo, el interés en la vida interna del empleado no tenía cabida en la administración de las organizaciones. Pero así como nos hemos percatado de que el estudio de las emociones mejora nuestra comprensión de cómo y por qué las personas actúan de la forma en que lo hacen, la conciencia de la espiritualidad puede ayudarnos a comprender mejor el comportamiento laboral de los empleados en la organización del siglo XXI.

¿QUÉ APARIENCIA TIENE UNA ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL? El concepto de espiritualidad se basa en la ética, los valores, la motivación, el equilibrio entre vida personal y trabajo, y en elementos de liderazgo de una organización. Las organizaciones espirituales están interesadas en ayudar a los empleados a desarrollar y alcanzar todo su potencial; así como en abordar los problemas creados por conflictos de la vida personal y el trabajo.

¿Qué diferencia a las organizaciones espirituales de sus contrapartes no espirituales? Aunque las investigaciones en esta área son muy recientes, son varias las características que tienden a asociarse con la organización espiritual.⁷³ En el cuadro 7-11 las enumeramos.

Aunque la espiritualidad ha generado cierto interés en muchas organizaciones, no está exenta de críticas. Las críticas a la espiritualidad en las organizaciones se centran en dos aspectos. Primero está la cuestión de la legitimidad. En específico, ¿las organizaciones tienen el derecho de imponer valores espirituales a sus empleados? En segundo lugar está la cuestión económica. ¿La espiritualidad y las utilidades son compatibles? Analicemos brevemente cada uno de estos aspectos.

La posibilidad de que el énfasis en la espiritualidad incomode a otros empleados es evidente. Los críticos argumentan que a las organizaciones no les incumbe imponer valores

CUADRO 7-11 Características de una organización espiritual

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Fuerte sentido del propósito	Los miembros de la organización saben por qué existe la organización y qué valora.
Enfoque en el desarrollo individual	Los empleados son valiosos y necesitan ser cuidados para ayudarlos a crecer; esta característica también incluye la percepción de seguridad laboral.
Confianza y apertura	Las relaciones de los miembros de la organización se caracterizan por una confianza mutua, honestidad y apertura.
Empoderamiento del empleado	Se permite a los empleados tomar decisiones relacionadas con el trabajo que les afectan, enfatizando un fuerte sentido de delegación de autoridad.
Tolerancia a las expresiones del empleado	La cultura organizacional alienta a los empleados a ser ellos mismos y a expresar sus estados de ánimo y sentimientos sin culpa ni temor a reprimendas.

espirituales a sus empleados. Esta crítica es contundentemente válida cuando la espiritualidad se define como llevar la religión y a Dios al lugar de trabajo.⁷⁴ No obstante, la crítica parece ser menos categórica cuando el objetivo se limita a ayudar a los empleados a encontrar el significado de su vida laboral.

La cuestión de si la espiritualidad y las utilidades son metas compatibles es sin duda relevante para todos en la empresa. La evidencia, aunque limitada, indica que los dos aspectos pueden ser compatibles. Varios estudios muestran que las organizaciones que han introducido la espiritualidad en el lugar de trabajo han experimentado aumentos en la productividad, menor rotación, mayor satisfacción de los empleados, y mayor compromiso organizacional.⁷⁵

¿QUÉ TIENE QUE VER LA ARH CON LA ESPIRITUALIDAD? Irónicamente, introducir la espiritualidad a la organización no es un tema nuevo para la ARH. En la práctica, muchas áreas concernientes a la ARH, y que lo han sido por muchos años, comparten su relación con la espiritualidad.⁷⁶ Por ejemplo, cuestiones como equilibrio entre vida personal y trabajo, adecuada selección de los empleados, fijar metas de desempeño y recompensar a la gente por el trabajo realizado, son componentes de un organización más “espiritual”. De hecho, como vimos en las características de la organización espiritual, en todos los casos, la ARH es el líder que logra que tales cosas sucedan, o es el medio por el cual la organización ayuda a sus empleados a comprender sus responsabilidades y ofrece la capacitación necesaria para hacer que las cosas sucedan. Por último, es la ARH la que hará del lugar de trabajo un entorno laboral favorable, donde la comunicación abunde y los empleados se sientan libres de expresarse.

¿Cómo y por qué las organizaciones están controlando los costos de recursos humanos?

Los costos del área de recursos humanos son exorbitantes, en especial los asociados con servicios médicos y pensiones para el empleado. Las organizaciones están buscando formas de controlar esos costos.

¿QUÉ HAY ACERCA DEL COSTO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS PARA EL EMPLEADO? En Paychex, los empleados que se someten a un examen cuidadoso de su estado de salud y a una evaluación de riesgos, y los que fuman y aceptan participar en un programa para dejar de fumar,

espiritualidad en el lugar de trabajo

Cultura espiritual donde los valores organizacionales promueven un sentido de propósito a través del trabajo significativo en el contexto de una comunidad.

pueden obtener gratuitamente chequeos médicos anuales, colonoscopías y una cobertura de 100% en cuidados preventivos así como deducibles y costos más bajos. En Black and Decker Corporation, los empleados y dependientes que certifiquen que no han fumado durante al menos seis meses, con base en un sistema de honor, pagarán \$75 menos al mes en sus seguros dentales y médicos. A los empleados de Amerigas Propane se les dio un ultimátum: realizar sus chequeos médicos o perder su seguro de salud. Alrededor de 67% de los empleados están preocupados por los efectos de la obesidad en los gastos de sus seguros médicos.⁷⁷

Todos estos ejemplos ilustran la manera en que las empresas intentan controlar los exorbitantes costos de los servicios médicos para los empleados. Desde 2002, en Estados Unidos los costos de los servicios médicos han aumentado un promedio de 15% al año y se espera se dupliquen para el año 2016 a partir de los \$2200 billones gastados en 2007. Se espera que los nuevos decretos federales relacionados con los servicios médicos también aumenten esos costos.⁷⁸ Y los fumadores cuestan a las empresas aún más, alrededor de 25% más en gastos médicos que los no fumadores.⁷⁹ No obstante, el mayor costo de servicios médicos para las empresas lo representa la obesidad —se estima un gasto de \$73 mil millones en servicios médicos y ausentismo—. ⁸⁰ Un estudio sobre las organizaciones manufactureras encontró que el *presentismo* (asistir al trabajo durante una enfermedad o un desempeño laboral inferior al del potencial del empleado) fue 1.8% mayor en los empleados con obesidad de moderada a severa que el de otros empleados. La razón de la pérdida de productividad tiende a ser resultado de la menor movilidad debido al tamaño corporal o a problemas de dolor como artritis. Otro estudio encontró que las lesiones continuas en empleados obesos solían requerir mayor atención médica y tendían a desembocar en discapacidades permanentes en comparación con los empleados no obesos.⁸¹

¿Sorprende que las organizaciones estén buscando formas de controlar sus costos de servicios médicos? ¿Cómo lo hacen? Primero, muchas organizaciones están ofreciendo a sus empleados la oportunidad de llevar estilos de vida más saludables. Desde incentivos financieros hasta programas de bienestar y salud patrocinados por la empresa, la meta es limitar los crecientes costos de servicios médicos. Cerca de 41% de las empresas estadounidenses utilizan algún tipo de incentivo positivo orientado a fomentar la conducta saludable, en comparación con 34% en 1996.⁸² Otro estudio indicó que casi 90% de las empresas encuestadas planeaba promover de manera entusiasta estilos de vida saludables entre sus empleados durante los siguientes tres a cinco años.⁸³ Muchas empresas han iniciado antes: Google, Yamaha Corporation of America, Caterpillar, entre otras, cuentan con alimentos saludables en los comedores de la empresa, cafeterías y máquinas expendedoras; ofrecen entregas de fruta fresca orgánica; y colocan información sobre la ingesta calórica en los alimentos grasosos. En Wegmans Food Markets, se desafía a los empleados a comer cinco tazas de frutas y vegetales y a que caminen 10 mil pasos diarios. Y la “competencia” entre departamentos y tiendas ha demostrado ser muy popular y eficaz.⁸⁴ No obstante, en el caso de los fumadores, algunas empresas han tomado medidas más drásticas como aumentar los montos que los fumadores pagan por sus seguros médicos o despedirlos si se rehúsan a dejar de fumar.

¿QUÉ HAY DE LOS COSTOS DE LOS PLANES DE PENSIÓN PARA LOS EMPLEADOS? La otra área donde las organizaciones están intentando controlar los costos está en los planes de pensión para los empleados. Las pensiones corporativas han existido desde el siglo XIX.⁸⁵ Pero ha quedado atrás la época en que las empresas podían permitirse dar a sus empleados una pensión de base amplia que les proporcionara un ingreso garantizado al momento de su retiro. Los pasivos por pensiones se han convertido en una carga onerosa tan enorme que las empresas ya no pueden soportarla. De hecho, se ha dicho que el sistema corporativo de pensiones está “fundamentalmente quebrado”.⁸⁶ No sólo las empresas con dificultades financieras han eliminado los planes de pensiones. Muchas empresas con estabilidad financiera razonable —por ejemplo, NCR, FedEx, Lockheed Martin y Motorola— ya no dan pensiones. Sólo 42 empresas de las 100 de *Fortune* ofrecen planes de retiro a sus recién contratados. Incluso IBM, que cerró sus planes de retiro a los recién contratados a partir de diciembre de 2004, dijo a sus empleados que congelaría sus prestaciones de retiro.⁸⁷ Desde luego, el problema de las pensiones afecta directamente las decisiones de recursos humanos. Por un lado, las organizaciones desean atraer empleados talentosos y capaces ofreciéndoles prestaciones deseables como las pensiones. Por otro, las organizaciones deben equilibrar esto con los costos que implica ofrecer tales prestaciones.