

AAU

AMERICAN ANDRAGOGY
UNIVERSITY



Administración de recursos humanos



R. WAYNE MONDY, SPHR

Con la colaboración especial de

JUDY BANDY MONDY

McNeese State University

TRADUCCIÓN

Jaime Gómez-Mont Araiza

Traductor profesional

Especialista en temas de administración y finanzas

REVISIÓN TÉCNICA

María Cristina Huerta Sobrino

Departamento de Estudios Empresariales

Universidad Iberoamericana, México

Gerardo Acosta Caperón

Universidad Tecnológica de Hermosillo, Sonora

Prentice Hall

é to Age la Bra: lo: ib a lo: a Ri a le ado:
ipa ta ate aia Pa: ar á Pe: Pue to Ri to igua te: e: tela

Para Judy Bandy Mondy, mi amor, mi inspiración, y mi compañera de trabajo.

—RWM

▪	INTRODUCCIÓN	2	
	1 Administración estratégica de los recursos humanos: Una perspectiva general		3
▪	CONSIDERACIONES ÉTICAS, SOCIALES Y LEGALES	28	
	2 Ética empresarial y responsabilidad social corporativa		29
	3 Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa		51
▪	DOTACIÓN DE PERSONAL	90	
	4 Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos		91
	5 Reclutamiento		127
	6 Selección		157
▪	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	196	
4	7 Capacitación y desarrollo		197
	Apéndice del capítulo 7: Planeación y desarrollo de carrera		224
	8 Administración y evaluación del desempeño		237
▪	REMUNERACIÓN	266	
	9 Remuneración financiera directa		267
	10 Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración		302
▪	SEGURIDAD Y SALUD	338	
6	11 Un ambiente laboral seguro y saludable		339
▪	RELACIONES CON LOS EMPLEADOS Y RELACIONES LABORALES	370	
	12 Sindicatos laborales y negociaciones colectiva		371
	Apéndice del capítulo 12: Historia de los sindicatos en Estados Unidos		405
	13 Relaciones internas con los empleados		411
▪	LA OPERACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL	438	
8	14 Administración global de recursos humanos		439

Prefacio xxii
Agradecimientos xxv

PARTE UNO: INTRODUCCIÓN 2

Objetivos del capítulo 2

Administración estratégica de los recursos humanos: Una perspectiva general 3

ARH en acción: No se trata del *branding* de RH, sino de la cultura del empleador 3

Administración de los recursos humanos 4

Funciones de la administración de los recursos humanos 5

Dotación de personal 5

Tendencias e innovaciones: Medición de la calidad de las contrataciones en el ambiente actual 6

Desarrollo de recursos humanos 6

Remuneración 7

Seguridad y salud 7

Relaciones con los empleados y relaciones laborales 8

Investigación de recursos humanos 8

Interrelaciones de las funciones de la ARH 8

El ambiente dinámico de la administración de recursos humanos 8

Consideraciones legales 8

Mercado laboral 9

Sociedad 9

Sindicatos 10

Accionistas 10

Competencia 10

Clientes 10

Tecnología 10

Economía 11

Sucesos imprevistos 11

Cómo se practica la administración de los recursos humanos en el mundo real 11

El cambiante papel estratégico de los RH:
¿Quién lleva a cabo las tareas de la administración de los recursos humanos? 11

El administrador de recursos humanos 12

Subcontrataciones de RH 12

Centro de servicios compartidos de RH 13

Organización profesional de empleadores (OPE):
(Employee Leasing) 13

Administradores de línea 14

Los RH como socio estratégico 14

Un ejemplo de RH estratégicos 16

Auditorías estratégicas de RH 16

Métrica del capital humano 17

Designaciones de recursos humanos 18

Evolución de la administración de los recursos humanos:

Movilización hacia RH estratégicos 18

Organizaciones de RH en evolución 19

Alcance de este libro 20

Perspectiva global: Diferencias culturales en los RH en un contexto global 22

RESUMEN 23

TÉRMINOS CLAVE 24

PREGUNTAS PARA REPASO 24

INCIDENTE DE ARH 1: LOS RH DESPUÉS DE UN DESASTRE

INCIDENTE DE ARH 2: REDUCCIÓN DE PERSONAL 25

NOTAS 25

PARTE DOS: CONSIDERACIONES ÉTICAS, SOCIALES Y LEGALES 28

Objetivos del capítulo 28

Ética empresarial y responsabilidad social corporativa 29

ARH en acción: Volverse estratégico en el contexto de la responsabilidad social corporativa 29

Ética 30

Un modelo de ética 31

Legislación del comportamiento ético 32

Dilema ético: Un dilema de selección 33

Código de ética 34

Ética de los recursos humanos 35

Capacitación en cuestiones éticas 36

Profesionalización de la administración de recursos humanos 37

Sociedad para la Administración de Recursos Humanos 38

Instituto de Certificación en Recursos Humanos 38

Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo	38	Ley de Rehabilitación de 1973	63
WorldatWork	38	Ley de 1978 sobre Discriminación por Embarazo	64
Responsabilidad social corporativa	39	Ley de Reforma y Control de Inmigración de 1986	64
Tendencias e innovaciones: Bayer Corporation:		Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes de 1996	65
Un ejemplo de calidad en la responsabilidad social corporativa	40	Ley de 1990 para Estadounidenses con Discapacidades	65
Análisis de los grupos de interés y el contrato social	40	Ley de Derechos Civiles de 1991	66
Obligaciones frente a los individuos	42	Ley de 1994 de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares	67
Obligaciones frente a otras organizaciones	42	Ley de 2004 para el Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos	67
Obligaciones frente al gobierno	43	Leyes estatales y locales	67
Obligaciones frente a la sociedad en general	43	Decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo	68
Implantación de un programa de responsabilidad social corporativa	43	<i>Griggs versus Duke Power Company</i>	68
Perspectiva global: Denuncias multinacionales	45	Dilema ético: ¿Cuál fue el mensaje real?	68
RESUMEN	46	<i>Albermarle Paper Company versus Moody</i>	69
TÉRMINOS CLAVE	47	<i>Phillips versus Martin Marietta Corporation</i>	69
PREGUNTAS PARA REPASO	47	<i>Espinoza versus Farah Manufacturing Company</i>	69
INCIDENTE DE ARH 1: UN ERROR ÉTICO	47	<i>Dothard versus Rawlinsong</i>	69
INCIDENTE DE ARH 2: "NO ME PUEDEN DESPEDIR"	47	<i>American Tobacco Company versus Patterson</i>	70
NOTAS	48	<i>O'Connor versus Consolidated Coin Caterers Corp.</i>	70
Objetivos del capítulo	50	Decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos que afectan a la acción afirmativa	70
▫ Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa	51	<i>Universidad de California Regents versus Bakke</i>	71
ARH en acción: Licencias de paternidad	51	<i>Adarand Constructors versus Pena</i>	71
Fuerza de trabajo diversa proyectada a futuro	52	<i>Grutter versus Bollinger</i>	71
Diversidad y administración de la diversidad	53	<i>Gratz versus Bollinger</i>	71
Componentes de una fuerza de trabajo diversa	54	Comisión de oportunidades equitativas en el empleo	71
Padres solteros y madres que trabajan	54	Lineamientos uniformes acerca de los procedimientos de selección de los empleados	73
La mujer en la empresa	54	Concepto de trato desigual	73
Madres que se reincorporan a la fuerza de trabajo	55	Concepto de efecto adverso	74
Familias con dos carreras	55	Lineamientos adicionales sobre los procedimientos de selección para el empleo	75
Trabajadores de grupos minoritarios	56	Lineamientos sobre el acoso sexual	75
Trabajadores de mayor edad	56	Lineamientos sobre la discriminación con motivo del origen nacional	77
Personas con discapacidades	57	Tendencias e innovaciones: Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares	78
Inmigrantes	57	Lineamientos sobre la discriminación con motivo de la religión	79
Jóvenes con educación o habilidades limitadas	57	Acción afirmativa: Orden ejecutiva 11246, como se reformó por la orden ejecutiva 11375	79
Oportunidades equitativas en el empleo: Perspectiva general	58	Programa de acción afirmativa	80
Leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo	58	Perspectiva global: Igualdad de oportunidades en el empleo a nivel global	83
Ley de Derechos Civiles de 1866	58		
Ley de Igualdad Salarial de 1963	59		
Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, reformado en 1972	60		
Ley sobre la Discriminación por Edad en el Empleo de 1967, reformada en 1978 y 1986	62		
La edad puede ser una cualidad ocupacional de buena fe	63		

RESUMEN 84

TÉRMINOS CLAVE 85

PREGUNTAS PARA REPASO 85

INCIDENTE DE ARH 1: ¿ME SIENTO MARAVILLOSAMENTE BIEN? 86

INCIDENTE DE ARH 2: ENTONCES, ¿QUÉ ES LA ACCIÓN AFIRMATIVA? 86

NOTAS 87

PARTE TRES DOTACIÓN DE PERSONAL 90

Objetivos del capítulo 90

4 Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos 91*ARH en acción:* Interconexión de la red social: El conocimiento mutuo 91

Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos 92

Razones para realizar un análisis de puestos 93

Dotación de personal 93

Capacitación y desarrollo 93

Evaluación del desempeño 94

Remuneración 94

Seguridad y salud 94

Relaciones laborales y con los empleados 94

Consideraciones legales 95

Tipos de información del análisis de puestos 95

Métodos de análisis de puestos 96

Cuestionarios 96

Observación 96

Entrevistas 96

Registro del empleado 96

Combinación de métodos 97

Realización de un análisis de puestos 98

Descripción del puesto 98

Identificación del puesto de trabajo 98

Fecha del análisis de puestos 99

Resumen del puesto 99

Tareas a realizarse 99

Especificación del puesto 100

Momento oportuno para el análisis de puestos 101

Análisis de puestos para miembros de equipos 101

El análisis de puestos y la legislación 102

Tendencias e innovaciones: Administración del talento: 103

El proceso de planeación estratégica 104

Determinación de la misión 104

Evaluación del entorno 105

Establecimiento de objetivos 105

Establecimiento de estrategias 105

Implantación de estrategias 106

Planeación estratégica de recursos humanos (ARH) 106

Pronóstico de las necesidades en cuanto a recursos humanos 108

Pronósticos de base cero 108

Enfoque ascendente 108

Relación entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos 108

Modelos de simulación 109

Pronósticos de la disponibilidad de los recursos humanos 109

Uso de bases de datos de RH 110

Pronóstico de escasez de empleados 110

Reclutamiento innovador 110

Incentivos de remuneración 111

Programas de capacitación 111

Diferentes normas de selección 111

Dilema ético: ¿Qué "pensador" debería seleccionarse? 111

Pronóstico de exceso de empleados 112

Contratación restringida 112

Reducción en el número de horas de trabajo 112

Jubilación anticipada 112

Recortes de personal: 112

Aspectos negativos de los recortes de personal 113

Asistencia para la reubicación (outplacement) 113

Planeación de la sucesión en los puestos 114

Planeación en caso de desastres 114

Sistemas de información de recursos humanos 116

Sistema de información para la administración de RH 117

Sistema de información de empleados 117

Conceptos del diseño de puestos 118

Enriquecimiento de puestos 118

Crecimiento del puesto 119

Reingeniería 119

Perspectiva global: India realiza el trabajo, pero de una manera distinta 120

RESUMEN 121

TÉRMINOS CLAVE 123

PREGUNTAS PARA REPASO 123

INCIDENTE DE ARH 1: UN TÍTULO UNIVERSITARIO PARA LOS LECTORES DE MEDIDORES 123

INCIDENTE DE ARH 2: ¿RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS? 124
NOTAS 124

Objetivos del capítulo 126

Reclutamiento 127*ARH en acción:* Cómo participa el director ejecutivo en el proceso de reclutamiento 127

Definición de reclutamiento	128	Solicitantes por iniciativa propia	146
Alternativas para el reclutamiento	128	Casas abiertas	146
Subcontrataciones	129	Eventos de reclutamiento	147
Empleados eventuales	129	Prima salarial por firmar contrato	147
Organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados)	129	Juegos competitivos	147
Tiempo extra	130	Eliminación del papeleo en Continental Airlines	148
Ambiente externo del reclutamiento	130	Adaptación de los métodos y las fuentes de reclutamiento	149
Condiciones del mercado laboral	130	Perspectiva global: Empresas estadounidenses en Vietnam	150
Consideraciones legales	130	RESUMEN	151
Políticas de promoción	131	TÉRMINOS CLAVE	151
Proceso del reclutamiento	132	PREGUNTAS PARA REPASO	152
Métodos de reclutamiento interno	133	INCIDENTE DE ARH 1: ¿UN ANUNCIO PUBLICITARIO PROBLEMÁTICO?	152
Anuncios y ofertas de empleo	134	INCIDENTE DE ARH 2: YO ESTOY CAPACITADO, ¿POR QUÉ NO ME SELECCIONARON?	152
Referencias de los empleados	134	NOTAS	153
Tendencias e innovaciones: El uso de Twitter para encontrar al mejor elemento	135	Objetivos del capítulo	156
Fuentes externas de reclutamiento	136	6 Selección	157
Preparatorias y escuelas vocacionales	136	<i>ARH en acción:</i> La entrevista bajo estrés	157
Colegios comunitarios	136	Importancia de la selección de empleados	158
Colegios y universidades	137	Factores ambientales que afectan el proceso de selección	159
Competidores en el mercado laboral	137	Otras funciones de recursos humanos	159
Ex empleados	137	Consideraciones legales	159
Dilema ético: ¿Una ventaja injusta?	137	Rapidez en la toma de decisiones	159
Desempleados	138	Jerarquía organizacional	159
Personal militar	138	Reserva de candidatos	159
Empleados independientes	138	Tipo de organización	160
Ex convictos	138	Periodo de prueba	160
Métodos de reclutamiento en línea	139	Proceso de selección	160
Reclutador por Internet	140	Entrevista preliminar	161
Feria virtual de empleo	140	Revisión de solicitudes de empleo	162
Sitios Web para carreras corporativas	140	Revisión de currículos	163
Dominios.jobs	140	Envío de currículos a través de Internet	165
Weblogs (abreviado como blogs)	140	Dilema ético: ¿Criterios de selección de los empleados?	165
Pizarras de empleos de propósito general	141	Pruebas de selección: Ventajas y problemas potenciales	167
Red NACElink	141	Ventajas de las pruebas de selección	167
Sitios de nichos	141	Problemas potenciales de las pruebas de selección	168
Sitios de los empleados independientes	142	Características de las pruebas de selección adecuadamente diseñadas	168
Sitios para empleados por hora	143	Estandarización	168
Métodos tradicionales de reclutamiento externo	143	Objetividad	169
Publicidad a través de medios de comunicación	143	Normas	169
Agencias de empleo	144	Confiabilidad	169
Reclutadores	144	Validez (relación con el puesto de trabajo)	169
Ferias de empleo	145		
Trabajos como becarios	145		
Empresas de búsqueda de ejecutivos	145		
Asociaciones profesionales	146		

Tipos de pruebas de validación	170
Validez relacionada con el criterio	170
Validez del contenido	170
Validez del constructo	170
Tipos de pruebas de empleo	170
Pruebas de aptitudes cognitivas	170
Pruebas de habilidades psicomotrices	170
Pruebas de conocimiento del puesto	171
Pruebas de muestras de trabajo	171
Pruebas de interés vocacional	171
Pruebas de personalidad	171
Formas únicas de pruebas	172
Pruebas genéticas	172
Análisis grafológico (análisis de la escritura)	172
Prueba del polígrafo	173
Pruebas en línea	173
Centros de evaluación	173
Entrevistas de trabajo	174
Planeación de las entrevistas	174
Contenido de la entrevista	174
Papel y expectativas del candidato	175
Tipos generales de entrevistas	176
Entrevistas no estructuradas	176
Entrevista estructurada	176
Entrevistas conductuales	177
Métodos de entrevistas	178
Entrevista personal	178
Entrevista grupal	178
Entrevista de panel	178
Entrevistas múltiples	178
Presentación realista del puesto	179
Problemas potenciales de las entrevistas	179
Preguntas inapropiadas	179
Juicios prematuros	180
Dominio del entrevistador	180
Tolerancia de información no relacionada con el puesto de trabajo	180
Efecto de contraste	180
Falta de capacitación	180
Comunicación no verbal	181
Conclusión de la entrevista	181
Investigación previa al empleo: Verificación de los antecedentes	181
Investigación previa al empleo: Verificación de referencias	183
Verificaciones continuas de antecedentes	183
Contrataciones negligentes	184
Negligencia al dar referencias	185
Decisión de selección	185

Tendencias e innovaciones: Contratación temporal de ejecutivos 185

Examen médico	186
Notificación a los candidatos	186
Sistema de seguimiento de los candidatos	187
Métrica para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y selección	187
Tasa de rotación	187
Costos de reclutamiento	187
Tasa de selección	188
Tasa de aceptación	188
Tasa de rendimiento	188
Razón costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento	188
Tiempo requerido para la contratación	188

Perspectiva global: Cambio de guardia: ¿Avanzarán los nuevos expatriados? 189

RESUMEN 190

TÉRMINOS CLAVE 192

PREGUNTAS PARA REPASO 192

INCIDENTE DE ARH 1: CUESTIÓN DE PRIORIDADES 193

INCIDENTE DE ARH 2: ¡PERO NO TUVE LA INTENCIÓN DE HACERLO! 193

NOTAS 193

PARTE CUATRO: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS 196

Objetivos del capítulo 196

Capacitación y desarrollo 197

ARH en acción: Videoconferencias de alta tecnología 197

Capacitación y desarrollo estratégico 198

Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo 199

Apoyo de la alta administración 199

Avances tecnológicos 199

Dilema ético: El lado difícil de la tecnología 200

Complejidad del mundo 200

Estilos de aprendizaje 200

Otras funciones de recursos humanos 200

Proceso de capacitación y desarrollo 201

Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo 201

Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo 202

Métodos de capacitación y desarrollo 202

Cursos impartidos por instructores 203

Estudio de caso 203

Modelado de comportamiento 204

Representación de funciones o roles 204

Juegos de negocios	204
Prácticas en el manejo de documentos	204
Capacitación en el puesto de trabajo	204
Rotación de puestos	205
Trabajo como becario	205
Capacitación de aprendices	205
Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo	205
Universidades corporativas	206
Colegios y universidades	206
Colegios comunitarios	206
Educación superior en línea	206
Sistema de vestíbulo	207
Videos	207
Aprendizaje electrónico (<i>e-learning</i>)	207
Simuladores	208
Desarrollo gerencial	208
<i>Mentoring</i> y <i>coaching</i>	209
<i>Mentoring</i> inverso	210
Inducción	210
Propósitos de la inducción	211
Responsabilidad y programación de la inducción	211
<i>Tendencias e innovaciones: Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa</i>	212
La inducción en Monster.com	212
Implantación de programas de capacitación y de desarrollo	213
Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo	213
Opiniones de los participantes	214
Alcance del aprendizaje	214
Cambio en el comportamiento	214
Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo	214
Benchmarking	215
Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000	215
Asociaciones de negocios/gobierno/educación para la capacitación: Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo	215
Desarrollo organizacional: Una herramienta estratégica de RH	215
Retroalimentación por medio de encuestas	216
Círculos de calidad	216
Formación de equipos	217
Capacitación para la sensibilización	217
<i>Perspectiva global: Aprender a lidiar con las diferencias culturales</i>	218

RESUMEN 219**TÉRMINOS CLAVE 220****PREGUNTAS PARA REPASO 220****INCIDENTE DE ARH 1: LA CAPACITACIÓN EN KELLER-GLOBE 220****INCIDENTE DE ARH 2: ¿SEGURIDAD DE LA CARRERA VERSUS SEGURIDAD EN EL TRABAJO? 221****NOTAS 221****Apéndice Capítulo 7: Planeación y desarrollo de carrera 224**Seguridad en el empleo *versus* seguridad en la carrera 224

Definición de carrera y de planeación de la carrera 224

Planeación de carrera 225

Planeación de la carrera: Autoevaluación 225

Internet como una fuente de asistencia para una autoevaluación 227

Internet como medio de asistencia para la planeación de carrera 228

Rutas de carreras y desarrollo de carreras 228

Métodos de desarrollo de carrera 229

Sistemas de información para la administración y los empleados 229

Discusiones con individuos bien informados 229

Material de la compañía 230

Sistema de evaluación del desempeño 230

Talleres 230

Rutas de carrera 230

Rutas tradicionales de carrera 230

Ruta de carrera en forma de red 231

Ruta lateral de habilidades 231

Ruta de carrera dual 231

Forma de añadir valor a la carrera 232

Descenso de categoría 232

Agentes libres (ser su propio jefe) 232

Desarrollo de segmentos únicos de la fuerza laboral 232

Baby Boomers 233

Empleados de la generación X 233

Empleados de la generación Y 234

La generación I (generación de Google) como empleados futuros 234

TÉRMINOS CLAVE 235**NOTAS 235**

Objetivos del capítulo 236

8 Administración y evaluación del desempeño 237*ARH en acción*: Productividad e inteligencia emocional 237

Administración del desempeño 238

Evaluación del desempeño 239

Usos de la evaluación del desempeño 239

Planeación de recursos humanos 239

Reclutamiento y selección 240

Capacitación y desarrollo 240

Planeación y desarrollo de carrera	240	Evaluadores capacitados	257
Programas de remuneración	240	Comunicación abierta y continua	258
Relaciones internas con los empleados	240	Revisión del desempeño	258
Evaluación del potencial de un empleado	241	Proceso justo	258
Tendencias e innovaciones: Administración del desempeño, evaluación y despidos de personal	241	Implicaciones legales	258
Factores ambientales de la evaluación del desempeño	242	Entrevistas de evaluación	259
Proceso de evaluación del desempeño	242	Programación de la entrevista	259
Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares)	243	Estructura de la entrevista	260
Rasgos de personalidad	243	Elogios y críticas	260
Competencias	244	Papel de los empleados	260
Logro de las metas	244	Conclusión de la entrevista	261
Potencial de mejoramiento	245	Perspectiva global: Perspectivas de dos culturas acerca de las evaluaciones del desempeño	261
Responsabilidad por las evaluaciones	245	RESUMEN	262
Supervisor inmediato	245	TÉRMINOS CLAVE	263
Subordinados	245	PREGUNTAS PARA REPASO	263
Compañeros de trabajo y miembros del equipo	246	INCIDENTE DE ARH 1: ¡TODO ESTO ME QUITA TIEMPO!	263
Autoevaluación	246	INCIDENTE DE ARH 2: ¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?	264
Evaluación de los clientes	247	NOTAS	264
Periodo de evaluación	247	PARTE CINCO: REMUNERACIÓN	266
Técnicas de evaluación del desempeño	247	Objetivos del capítulo	266
La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación	247	§ Remuneración financiera directa	267
Escalas de calificación	248	<i>ARH en acción: ¿Pago de liquidación exorbitante?</i>	267
Incidentes críticos	250	Perspectiva general de la remuneración	268
Ensayo	250	Equidad en la remuneración financiera	269
Estándares laborales	251	Determinantes de la remuneración financiera directa	270
Clasificación	251	La organización como determinante de la remuneración financiera directa	271
Distribución obligatoria	251	Políticas de remuneración	271
Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)	252	Nivel organizacional	272
Sistema basado en resultados	253	Capacidad de pago	272
Uso de programas de cómputo	253	El mercado laboral como determinante de la remuneración financiera directa	272
Problemas en las evaluaciones del desempeño	253	Encuestas salariales	273
Incomodidad del evaluador	253	Conveniencia	274
Falta de objetividad	254	Costo de la vida	274
Error o efecto de halo	254	Sindicatos laborales	274
Indulgencia/Severidad	254	Economía	275
Tendencia central	255	Legislación	275
Sesgos del comportamiento reciente	255	El trabajo como determinante de la remuneración financiera directa	276
Sesgo personal (formación de estereotipos)	255	Evaluación de puestos	276
Manipulación de las evaluaciones	255	Método jerárquico	277
Ansiedad del empleado	256	Método de clasificación	277
Dilema ético: Abdicación de responsabilidades	256	Método de comparación de factores	277
Características de un sistema eficaz de evaluación	257		
Criterios relacionados con el trabajo	257		
Expectativas del desempeño	257		
Estandarización	257		

Método de puntos	278	Objetivos del capítulo	302
Ejemplo del método de puntos	279	Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración	303
Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay)	281	<i>ARH en acción:</i> Prestaciones únicas	303
Determinación del valor monetario de los puestos	282	Prestaciones (remuneración financiera indirecta)	304
Niveles salariales	282	Dilema ético: Una oferta deficiente	305
Márgenes salariales	283	Prestaciones otorgadas por ley	306
<i>Broadbanding</i>	284	Seguridad social	306
Sistema de tarifa única	284	Seguro de desempleo	306
Ajustes salariales	284	Indemnización o compensación de los trabajadores	306
El empleado como determinante de la remuneración financiera directa	285	Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares	307
Pago basado en el desempeño	285	Prestaciones discrecionales (voluntarias)	307
Pago basado en habilidades	286	Pago por tiempo no trabajado	307
Pago basado en competencias	287	Vacaciones pagadas	307
Antigüedad	287	Pagos por enfermedad y tiempo libre con goce de sueldo	309
Experiencia	288	Periodos sabáticos	309
Pertenencia a la organización	288	Otros tipos de remuneración por tiempo no trabajado	309
Potencial	288	Atención médica	310
Influencia política	288	Organizaciones administradas para el cuidado de la salud	310
Suerte	288	Planes de atención médica dirigidos por el consumidor	311
Pago basado en equipos	289	Tendencias e innovaciones: Atención médica en el sitio de trabajo	311
Planes de remuneración extensivos a toda la empresa	289	Prestaciones médicas mayores	312
Participación de utilidades	290	Atención dental y oftalmológica	312
Participación de ganancias	290	Atención médica de largo plazo	312
Dilema ético: ¿Una contabilidad creativa?	291	Seguros de vida	313
Remuneración de empleados profesionales	291	Planes de retiro	313
Remuneración de los representantes de ventas	292	Planes de prestaciones definidas	313
Remuneración de empleados eventuales	292	Planes de contribuciones definidas	313
Tendencias e innovaciones: ¿Se paga demasiado a los altos ejecutivos?	293	Planes de saldo de fondos de retiro	314
Remuneración de ejecutivos	293	Protección en caso de discapacidad	314
Salario base	294	Planes de opción de compra de acciones por parte de los empleados	315
Planes de opciones sobre acciones	294	Prestaciones complementarias por desempleo	315
Incentivos a corto plazo o bonos	294	Servicios para los empleados	315
Remuneración basada en el desempeño	295	Prestaciones por reubicación	315
Prestaciones para ejecutivos (incentivos adicionales)	295	Servicios de guardería	316
Paracaídas de oro	295	Asistencia educacional	316
Perspectiva global: Problemas de remuneración en China	296	Servicios de alimentos y cafeterías subsidiados	316
RESUMEN	297	Servicios financieros	316
TÉRMINOS CLAVE	298	Servicios legales	317
PREGUNTAS PARA REPASO	298	Becas para dependientes	317
INCIDENTE DE ARH 1: ¡UN TRABAJADOR MOTIVADO!	299	Planes personalizados de prestaciones	317
INCIDENTE DE ARH 2: EL TRABAJO CONTROVERSIAL	299	Primas de remuneración	318
NOTAS	300	Legislación referente a la atención médica	318
		Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada	318

Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud	319
Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados	319
Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad	319
Ley de Protección de las Pensiones	320
Información acerca del paquete de prestaciones	320
Remuneración no financiera	320
El trabajo como un factor de remuneración no financiera	321
Teoría de las características del trabajo	322
Variedad de habilidades	322
Identidad de las tareas	322
Importancia de las tareas	322
Autonomía	322
Retroalimentación	323
El ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera	323
Políticas sólidas	323
Administradores capaces	323
Empleados competentes	324
Colegas agradables	324
Símbolos de estatus adecuados	324
Condiciones de trabajo	324
Flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal)	324
Horarios de trabajo flexibles	325
Semana de trabajo reducida	326
Compartir el puesto de trabajo	326
Un ejemplo a nivel ejecutivo	326
Dos en el mismo puesto	327
Trabajos a distancia	327
Trabajos de tiempo parcial	328
Otros aspectos de la remuneración	329
Indemnización por cese o liquidación	329
Valor comparable	329
Confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones	330
Compactación salarial	330
Perspectiva global: El estilo de vida de los expatriados ya no es lo que solía ser	331

RESUMEN 332**TÉRMINOS CLAVE 333****PREGUNTAS PARA REPASO 333****INCIDENTE DE ARH 1: HORARIO FLEXIBLE 334****INCIDENTE DE ARH 2: ¿PARA QUIÉN SE DISEÑÓ EL PAQUETE DE PRESTACIONES? 334****NOTAS 335****PARTE SEIS SEGURIDAD Y SALUD 338**

Objetivos del capítulo 338

Un ambiente laboral seguro y saludable 339*ARH en acción:* El robo de identidad, un delito dominante en el siglo XXI 339

Naturaleza y papel de la seguridad y la salud 340

Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional 341

Seguridad: El efecto económico 342

Foco de atención de los programas de seguridad 342

Acciones negligentes de los empleados 343

Condiciones de trabajo inseguras 343

Desarrollo de programas de seguridad 343

Dilema ético: Eliminación ilegal de desechos 343

Investigación de accidentes 345

Evaluación de los programas de seguridad 345

Lesiones por tensión continua 347

Ergonomía 347

El Congreso y OSHA 348

Beneficios de la ergonomía 348

Violencia en el lugar de trabajo 348

Empleados vulnerables 349

Consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo 349

Características individuales y organizacionales que deben vigilarse 349

Acciones preventivas 350

Violencia familiar 351

Naturaleza del estrés 351

Consecuencias potenciales del estrés 352

Trabajos estresantes 352

Factores organizacionales 353

Factores personales 353

Ambiente general 354

Manejo del estrés 354

Fatiga o agotamiento crónico 355

Tendencias e innovaciones: Hay a quienes se paga para que sean saludables, mientras que otros tienen que pagar porque carecen de salud 356

Programas de bienestar 357

Programas de acondicionamiento físico 358

Abuso de sustancias tóxicas 358

Abuso del alcohol 359

Abuso de drogas 359

Lugares de trabajo libres de consumo de sustancias tóxicas 359

Implantación de un programa de pruebas para la detección del consumo de drogas 361

Programas de asistencia a los empleados 362

Lugares de trabajo libres de humo 363

Perspectiva global: Programas de seguridad de alcance internacional 364

RESUMEN 365

TÉRMINOS CLAVE 366

PREGUNTAS PARA REPASO 366

INCIDENTE DE ARH 1: ¡QUÉ CAMBIO! 367

INCIDENTE DE ARH 2: ¿UN COMPROMISO CON LA SEGURIDAD? 367

NOTAS 368

PARTE SIETE RELACIONES LABORALES Y ENTRE EMPLEADOS 370

Objetivos del capítulo 370

Sindicatos laborales y negociaciones colectivas 371

ARH en acción: Coalición Cambiar para Ganar 371

Objetivos de un sindicato 372

Estrategias de la fuerza laboral organizada con miras a fortalecer el movimiento sindical 372

Miembros sindicales estratégicamente ubicados 373

Organización de varias compañías grandes al mismo tiempo 373

Apoyar a los sindicatos 373

Participación política 373

Organización encubierta 374

Infiltrar organizadores en las comunidades 374

Campañas de conciencia pública 374

Recaudación de fondos para la organización 374

Dilema ético: Una medida estratégica 375

Organización a través de tarjetas de verificación 375

¿Por qué los empleados se afilian a los sindicatos? 375

Insatisfacción con la administración 375

Intereses sociales 376

Oportunidad de liderazgo 376

Sindicalización forzosa 377

Presiones de los compañeros de trabajo 377

Estructura del sindicato 377

Sindicato local 377

Sindicato nacional 378

Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO) 378

Establecimiento de la relación de negociaciones colectivas 379

Firma de las tarjetas de autorización 380

Petición de elección 381

Campaña de elección 381

Tendencias e innovaciones: Regresa el sistema salarial de dos niveles 382

Elección y registro 382

Negociaciones colectivas 382

Proceso de negociaciones colectivas 383

Aspectos psicológicos de las negociaciones colectivas 384

Preparación para las negociaciones 384

Aspectos de las negociaciones 387

Reconocimiento 387

Derechos administrativos 387

Seguridad del sindicato 388

Remuneración 389

Procedimiento de quejas 389

Seguridad en el empleo 389

Factores relacionados con el puesto de trabajo 389

Negociación del contrato 390

Interrupciones en las negociaciones 391

Intervenciones de terceras partes 391

Estrategias del sindicato para superar los fracasos en las negociaciones 392

Estrategias administrativas para superar los fracasos en las negociaciones 394

Ratificación del acuerdo 395

Administración del contrato 395

Negociaciones colectivas en el sector público 396

Anulación del registro de un sindicato 396

Procedimiento para la anulación del registro 397

La administración y la anulación del registro 397

Sindicatos en la actualidad 398

Perspectiva global: La CIOSL afirma que la organización sindical puede ser peligrosa 399

RESUMEN 400

TÉRMINOS CLAVE 401

PREGUNTAS PARA REPASO 402

INCIDENTE DE ARH 1: DERRIBE LA BARRERA 402

INCIDENTE DE ARH 2: ESTÁ FUERA ¿DE QUÉ? 403

NOTAS 403

Apéndice capítulo 12: Historia de los sindicatos en Estados Unidos 405

El movimiento laboral antes de 1930 405

Movimiento laboral después de 1930 406

Ley contra los Mandatos Judiciales (Ley Norris-LaGuardia), 1932 406

Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner), 1935 406

Ley de Relaciones entre la Fuerza Laboral y la Administración (Ley Taft-Hartley), 1947 408

Ley de Notificación y Divulgación de Información entre empresa y trabajadores (Ley Landrum-Griffin), 1959 409

TÉRMINOS CLAVE 409

NOTAS 409

Objetivos del capítulo 410

Relaciones internas con los empleados 411

ARH en acción: Retención de los empleados 411

Definición de las relaciones internas con los empleados 412

Empleo voluntario 412

Disciplina y acción disciplinaria 414

Proceso de acción disciplinaria 414

Enfoques para la acción disciplinaria 415

Regla de la "estufa caliente" 415

Acción disciplinaria progresiva 416

Acción disciplinaria sin castigo 417

Problemas en la administración de la acción disciplinaria 418

Dilema ético: Despedir o no despedir 419

Manejo de quejas bajo un contrato colectivo de negociación 420

Procedimientos de quejas 420

Arbitraje 421

Prueba de que se necesitaba una acción disciplinaria 422

Manejo de las quejas en organizaciones libres de sindicatos 422

Mediador 423

Resolución alternativa de disputas: 423

El cese o despido 424

Tendencias e innovaciones: Subcontratación de servicios para el despido del personal 425

Cese de empleados a varios niveles 425

Cese de empleados no administrativos/no profesionales 425

Cese de ejecutivos 426

Cese de administradores de nivel medio e inferior y profesionales 427

Programas de cómputo para los despidos laborales 427

El descenso de categoría como una alternativa al despido 427

Transferencias 428

Promociones 428

Renuncias 429

Análisis de las renuncias voluntarias 429

Encuestas de actitudes: Un medio para retener a los empleados de calidad 430

Notificación anticipada de renuncias 430

Retiros 431

Perspectiva global: Ayuda para los expatriados: Un amigo ayuda a encontrar el camino 432

RESUMEN 433

TÉRMINOS CLAVE 434

PREGUNTAS PARA REPASO 434

INCIDENTE DE ARH 1: ¿DEBERÍA SER DESPEDIDO? 435

INCIDENTE DE ARH 2: ¡A LA PORRA CON ELLOS! 435

NOTAS 436

PARTE OCHO LA OPERACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL 438

Objetivos del capítulo 438

4 Administración de recursos humanos a nivel global 439

ARH en acción: Los sobornos globales 439

Evolución de los negocios globales 440

Administración estratégica de recursos humanos a nivel global 442

Dotación de personal a nivel global 442

Tipos de miembros del personal global 443

Enfoques para la dotación de personal global 443

Selección de expatriados 444

Investigación de antecedentes 445

Contratación de personal temporal en Japón 445

Tendencias e innovaciones: Las compañías estadounidenses contratan a ejecutivos nacidos en el extranjero 446

Desarrollo de recursos humanos a nivel global 446

Capacitación y desarrollo de expatriados 446

Orientación y capacitación antes de la transferencia 447

Desarrollo continuo: Asistencia y capacitación en línea 447

Orientación y capacitación para la repatriación 447

Aprendizaje electrónico global 448

Remuneración global 449

Remuneración para los individuos nacionales del país anfitrión 449

Remuneración de expatriados 450

Beneficios únicos en Japón 450

La seguridad y la salud en un contexto global 451

Legislación de la atención médica a nivel global 451

Relaciones con los empleados y relaciones laborales a nivel global 451

Factores legales y políticos a nivel global 452

Dilema ético: ¿Qué será mejor? 453

Los equipos virtuales en un ambiente global 454

RESUMEN 455

TÉRMINOS CLAVE 456

PREGUNTAS PARA REPASO 456

INCIDENTE DE ARH 1: LA TRANSFERENCIA AL EXTERIOR 456

INCIDENTE DE ARH 2: ¿HUBO UNA CANTIDAD SUFICIENTE DE PREPARACIÓN? 457

NOTAS 457

GLOSARIO 461

ÍNDICE DE NOMBRES 471

ÍNDICE DE COMPAÑÍAS 477

ÍNDICE ANALÍTICO 480

Podría decirse que la administración de recursos humanos (ARH) es el área más apasionante dentro del campo de los negocios. Muchas cosas han cambiado en el mundo desde que se escribió la décima edición de este libro. Desde luego, el despido de empleados a medida que se desplomaron los precios de las acciones ha tenido repercusiones en muchos aspectos de la administración de recursos humanos. Los grandes desastres como las inundaciones en el Medio Oeste de Estados Unidos y los incendios forestales en la región occidental de ese país han tenido repercusiones sobre la administración de recursos humanos. Los principales cambios tecnológicos parecen estar aumentando en forma exponencial, sin que se vea fin a la vista. Las tendencias en las redes sociales, como el uso de Twitter, Facebook y MySpace, se han abierto camino para usarse en el contexto de los recursos humanos. La interrelación de las funciones de la administración de recursos humanos y el uso creciente de la tecnología se reflejan a lo largo de este texto.

En esta decimoprimer edición, hay diversas innovaciones en relación con quién ejecuta la tarea de recursos humanos. La subcontratación de recursos humanos, los centros de servicios compartidos, las organizaciones profesionales de empleadores y los administradores de línea ayudan ahora en el logro de las actividades de RH. A medida que se hacen cambios en la asignación de las funciones de recursos humanos, muchos departamentos de RH se reducen en tamaño. Este cambio debe permitir al área de recursos humanos renovar su imagen administrativa y concentrarse en las actividades estratégicas y orientadas hacia la misión.

La decimoprimer edición de *Administración de recursos humanos* revela esta función estratégica de una manera práctica y realista, pero mantiene su equilibrio entre pragmatismo y conceptos teóricos. Además, el papel estratégico de los recursos humanos en la planeación y en la operación de las organizaciones se hace evidente en tanto que se expone cada una de las principales funciones de RH. Este libro está dirigido principalmente a los estudiantes que se enfrentan por primera vez al tema de la administración de recursos humanos. Fue diseñado para ponerlos en contacto con el campo a través de la exposición de numerosos ejemplos y de material relacionado con compañías; al mismo tiempo, se reforzará la noción de que, por definición, todos los administradores necesariamente están implicados con los recursos humanos. El libro ofrece valiosos conocimientos para aquellos estudiantes que aspiran a desempeñar posiciones administrativas.

CARACTERÍSTICAS DEL LIBRO

Se han incluido las siguientes características para facilitar la legibilidad y comprensión de todos los conceptos de la administración de recursos humanos.

Se desarrolla un modelo (véase la figura 1-2) que constituye un vehículo para relacionar todos los temas de la administración de recursos humanos. Se espera que esta perspectiva sirva como un excelente mecanismo de enseñanza. Las secciones de ARH en acción, las cuales exponen temas actuales en la administración de recursos humanos, se presentan al inicio de cada capítulo para establecer el enfoque de la exposición de los principales temas incluidos. La mayoría de las secciones de ARH en acción son nuevas para la decimoprimer edición.

Se incluye un breve ejercicio denominado "Dilema ético" en el cuerpo de cada capítulo. Estos ejercicios están diseñados para permitir a los estudiantes tomar decisiones éticas en relación con situaciones del mundo real.

En cada capítulo se incluye una sección de "Tendencias e innovaciones" para destacar los acontecimientos actuales en el campo de la administración de recursos humanos. La mayoría de las secciones de "Tendencias e innovaciones" son nuevas para esta edición.

Se incluye una sección titulada "Perspectiva global" al final de cada capítulo, la cual pone de relieve la administración de recursos humanos en el contexto global. La mayoría de estas secciones son nuevas para esta edición.

Las referencias al margen bajo el título de HR Web Wisdom mencionan sitios Web de interés para temas selectos de cada capítulo del libro. Se ha cita un mínimo de tres sitios Web en cada capítulo.

Se describen dos incidentes de ARH al final de cada capítulo. Estos casos cortos destacan el tema desarrollado.

A lo largo de todo el libro se exponen ejemplos y materiales de compañías reales para ilustrar la forma en que los conceptos cobran vida en las organizaciones.

MEJORAS A LA DECIMOPRIMERA EDICIÓN

Las ediciones anteriores de esta obra han disfrutado de un éxito considerable. Muchos de los usuarios de la décima edición hicieron sugerencias para mejorar el libro. Todos los temas se actualizaron para ofrecer la cobertura más reciente disponible. Los temas que se agregaron a esta nueva edición se describen a continuación.

Capítulo 1 Administración estratégica de los recursos humanos: Una perspectiva general. Material nuevo: Un ejemplo de RH estratégicos; Auditorías estratégicas de RH; ARH en acción: No se trata del *branding* de RH, sino de la cultura del empleador; Tendencias e innovaciones: Medición de la calidad de las contrataciones en el ambiente actual; Perspectiva global: Diferencias culturales en los RH en un contexto global.

Capítulo 2 La ética empresarial y la responsabilidad social corporativa. Material nuevo: Ética de los recursos humanos; Capacitación en cuestiones éticas; ARH en acción: Volverse estratégico en el contexto de la responsabilidad social corporativa; Tendencias e innovaciones: Bayer Corporation: Un ejemplo de calidad en la responsabilidad social corporativa; Perspectiva global: Denuncias en empresas multinacionales.

Capítulo 3 Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa. Material nuevo: Madres que se reincorporan a la fuerza de trabajo; ARH en acción: Licencias de paternidad; Tendencias e innovaciones: Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares; Perspectiva global: Igualdad de oportunidades en el empleo a nivel global.

Capítulo 4 Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos. Material nuevo: ARH en acción: Interconexión de la red social: El conocimiento mutuo; Tendencias e innovaciones: Administración del talento; Perspectiva global: India realiza el trabajo, pero de una manera distinta.

Capítulo 5 Reclutamiento. Material nuevo: Ex convictos; Dominio Jobs; Juegos competitivos; ARH en acción: Cómo participa el director ejecutivo en el proceso de reclutamiento; Tendencias e innovaciones: El uso de Twitter para encontrar al mejor elemento; Perspectiva global: Empresas estadounidenses en Vietnam.

Capítulo 6 Selección. Material nuevo: Tasa de rotación; ARH en acción: La entrevista bajo estrés; Tendencias e innovaciones: Contratación temporal de ejecutivos; Perspectiva global: Cambio de guardia: ¿Avanzarán los nuevos expatriados?

Capítulo 7 Capacitación y desarrollo. Material nuevo: Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000; ARH en acción: Videoconferencias de alta tecnología; Tendencias e innovaciones: Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa; Perspectiva global: Aprender a lidiar con las diferencias culturales.

Capítulo 8 Administración y evaluación del desempeño. Material nuevo: ARH en acción: Productividad e inteligencia emocional; Tendencias e innovaciones: Administración del desempeño, evaluación y despidos de personal.

Capítulo 9 Remuneración financiera directa. Material nuevo: ARH en acción: ¿Pago de liquidación exorbitante?; Tendencias e innovaciones: ¿Se paga demasiado a los altos ejecutivos?; Perspectiva global: Problemas de remuneración en China.

Capítulo 10 Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración. Material nuevo: ARH en acción: Prestaciones únicas; Tendencias e innovaciones: Atención médica en el sitio de trabajo; Perspectiva global: El estilo de vida de los expatriados ya no es lo que solía ser.

Capítulo 11 Un ambiente laboral seguro y saludable. Material nuevo: Implantación de un programa de pruebas para la detección del consumo de drogas; ARH en acción: El robo de identidad: Un delito dominante en el siglo XXI; Tendencias e innovaciones: Hay a quienes se paga para que sean saludables, mientras que otros tienen que pagar porque carecen de salud.

Capítulo 12 Sindicatos laborales y negociaciones colectivas. Material nuevo: Tendencias e innovaciones: Regresa el sistema salarial de dos niveles.

Capítulo 13 Relaciones internas con los empleados. Material nuevo: Programas de cómputo para los despidos laborales; ARH en acción: Retención de los empleados; Tendencias e innovaciones: Subcontratación de servicios para el despido del personal.

Capítulo 14 Administración de recursos humanos a nivel global. Material nuevo: Selección de expatriados; Contratación de personal temporal en Japón; Prestaciones únicas en Japón; Legislación de la atención médica a nivel global; ARH en acción: Los sobornos globales; Tendencias e innovaciones: Las compañías estadounidenses contratan a ejecutivos nacidos en el extranjero.

RECURSOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE (EN INGLÉS)

Sitio Web complementario en www.pearsoneducacion.net/mondy

Este sitio Web complementario contiene una lista de vínculos con sitios Web que ofrecen más información sobre temas del capítulo y cuestionarios con preguntas de opción múltiple, del tipo verdadero/falso y preguntas de ensayo. Además casos de estudio.

Centro de recursos del profesor

En www.pearsoneducacion.net/mondy, los profesores pueden tener acceso a una variedad de recursos digitales disponibles con este texto en un formato que se puede descargar. Como profesor, usted puede descargar archivos de recursos para su práctica académica. Pregunte a su representante local para mayor información.

Los siguientes complementos están disponibles para ser descargados por los profesores que adopten este material:

Manual del profesor: Este útil *Manual* incluye descripciones de capítulos, términos clave, esquemas de exposición, posibles respuestas a los ejercicios de Dilemas éticos, respuestas a todas las preguntas para repaso que se presentan al final de cada capítulo, posibles respuestas a todos los incidentes de ARH, cuestionarios diarios y muestras de planes de estudio.

Test Item File/TestGen (Banco de exámenes electrónico en TestGen): Con la inclusión de varios miles de preguntas, el Banco de exámenes ofrece preguntas y respuestas de opción múltiple y del tipo verdadero/falso. El TestGen permite a los profesores añadir, editar o eliminar preguntas a partir del banco de pruebas, analizar los resultados de éstas, y organizar una base de datos de exámenes y de los resultados de los alumnos.

Transparencias de PowerPoint: Estas transparencias de PowerPoint probadas en clase ofrecen un sistema amplio de capacitación para la enseñanza de la administración de recursos humanos.

Video de habilidades de administración de recursos humanos

En estos segmentos de video, los estudiantes observarán a un grupo de ejecutivos de RH en la vida real, de compañías como KPGM y HotJobs.com, y la manera en la que discuten los problemas actuales del área, como papel estratégico de la ARH, ética, diversidad, estrategia corporativa, reclutamiento y colocación, habilidades para entrevistar, capacitación y desarrollo, planeación de carrera, evaluaciones del desempeño, motivación de los empleados, lugares de trabajo libres de humo, relaciones laborales, retención de empleados y comunicaciones globales. Pregunte a su representante local sobre este material.

RECONOCIMIENTOS

Como en el caso de las ediciones anteriores, el apoyo y la motivación de muchos profesionales de la administración de recursos humanos nos han ayudado a hacer posible este libro.

Agradezco en forma especial los esfuerzos de los profesionales que revisaron esta edición:

Tom Anastasi, Daniel Webster College

April M. Boyce Cobb, Oakland University

David Jones, South University

James Latham, Northern Arizona University

Daniel Lybrook, Purdue University

Marjorie Mcinerney, Marshall University

Robert Nale, Coastal Carolina University

Barbara Ritter, Coastal Carolina University

Lisa Sanders, Fayetteville Technical Community College

Kelli Schutte, William Jewell College

—R. Wayne Mondy, SPHR

Administración de recursos humanos





OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la administración de los recursos humanos.
- Identificar las funciones de la administración de los recursos humanos.
- Identificar los factores ambientales externos que influyen en la administración de los recursos humanos.
- **4** Explicar quién desempeña las tareas de la administración de los recursos humanos.
- Explicar la necesidad de que el administrador de los recursos humanos sea un socio estratégico, y describir la importancia de una auditoría estratégica de recursos humanos.
- **6** Describir la métrica que se aplica al capital humano.
- Describir las diversas clasificaciones de los recursos humanos, incluyendo a ejecutivos, generalistas y especialistas.
- **8** Describir la evolución de la administración de los recursos humanos.
- **9** Explicar la evolución continua de la organización de los recursos humanos.



Administración estratégica de los recursos humanos: Una perspectiva general

ARH en acción: No se trata del branding de RH, sino de la cultura del empleador

Branding:

La imagen o cultura corporativa de una empresa.

En la décima edición de este libro, el tema candente del momento era el *branding* de los recursos humanos (RH). Desde entonces, el concepto ha evolucionado hacia uno mucho más amplio, denominado cultura del empleador. Como se emplea aquí, **branding** se refiere a la imagen

o cultura corporativa de la empresa.¹ En la actualidad, la difusión de la imagen corporativa se ha vuelto una estrategia importante de reclutamiento.² En el concepto de cultura del empleador no solamente están implicados los recursos humanos, sino que se incluye la tarea de todas las personas que conforman la compañía, quienes trabajan con miras al establecimiento de la marca que han elegido.³ Toni Kaski, consultor de imagen corporativa en Magnet Communications afirma: “Es un proceso sistemático y constante que requiere de una inversión continua, así como de un enfoque lógico, para alcanzar una meta principal: constituir una empresa con un fuerte atractivo para los empleados ideales, tanto actuales como futuros”.⁴

Una marca incorpora los valores y las normas que guían el comportamiento de las personas. A través de la cultura del empleador, los individuos se enteran de lo que persigue la compañía, de la gente que contrata, del ajuste entre los trabajos y el personal, y de los resultados que reconoce y recompensa.⁵ “Toda empresa tiene una marca”, afirma Joel Head, presidente de Headwinds Ltd., una compañía dedicada a la consultoría en recursos humanos con sede en Independence, Ohio. “La marca podría ser desde una compañía cuidadosamente elegida hasta una compañía elegida como último recurso”.⁶ Kaski afirma además: “Las marcas fuertes para los consumidores pueden vender bienes y servicios, pero las marcas fuertes de empleo atraen a los individuos y logran que deseen permanecer dentro de la empresa”.⁷

Jane Paradiso, director de prácticas nacionales para la planeación de la fuerza de trabajo en Watson Wyatt Worldwide, define la imagen corporativa como “el hecho de gastar dinero con antelación para atraer a las personas idóneas desde el principio. Si una compañía logra transmitir el concepto de que ‘Somos un lugar maravilloso para trabajar’, atraerá al personal correcto”.⁸ Las marcas implican lo que los empleados obtendrán por formar parte de esa empresa y la razón por la cual el hecho de trabajar para ésta constituye una carrera y no tan sólo un empleo.⁹

La cultura de un empleador se reconoce por comentarios tales como: “es divertido trabajar para esta compañía”, “tenemos una cultura apasionada o inteligente”, o “aquí hay un fuerte sentimiento de equipo”. Estas marcas son sumamente importantes para lograr que se unan a la empresa los solicitantes de empleo de la más alta calidad.¹⁰

Estos aspectos se han vuelto especialmente relevantes conforme se ha intensificado la competencia por el talento.¹¹ El ser reconocido como un gran lugar para trabajar es una estrategia que establece una diferencia. “La *marca del empleo* es una ampliación de la marca de los productos o de las empresas”, asegura Jeffrey St. Amour, líder de prácticas nacionales del grupo de comunicación estratégica de Servicios de Recursos Humanos de PricewaterhouseCoopers. “Están tratando de crear lo mismo: la lealtad hacia el producto o un sentimiento de que ésta es una compañía de alta calidad”. La marca que establezca una compañía tendrá una repercusión importante sobre el tipo de empleado que deseará trabajar para ésta. Los individuos que componen la organización son, de hecho, una parte de la cultura de la empresa.¹²

El logro de un reconocimiento por parte de una fuente externa es una buena forma de conseguir que una marca sea reconocida. El hecho de estar incluido dentro de las 100 mejores compañías para trabajar de la revista *Fortune* es algo tan deseable que algunas organizaciones tratan de cambiar su cultura y sus filosofías con la intención de quedar inscritas en la lista.¹³

Piense en la manera en la que el estar incluido dentro de las siguientes listas podría apoyar los programas de reclutamiento y retención de los empleados:

La lista de las 100 mejores compañías de *Working Mother*

La lista de las 100 compañías de crecimiento más rápido en Estados Unidos de la revista *Fortune*

La lista de los 100 mejores lugares para vivir de la revista *Money*

La lista de los 100 mejores ciudadanos corporativos de la revista *Business Ethics*

La lista de las 100 mejores compañías más pequeñas de *BusinessWeek*

La lista de los mejores lugares para trabajar de *Computerworld*

La lista de las mejores compañías en cuanto a diversidad de *Black Enterprise*

En la primera parte de este capítulo, se analiza el concepto de cultura del empleador. A continuación, se describirá la administración de los recursos humanos (RH) y sus funciones. Posteriormente nos referiremos a la administración dinámica de los recursos humanos. Más adelante, se analizará el papel cambiante de los RH y el desarrollo del administrador de recursos humanos como un socio estratégico dentro de la alta administración. Luego se analizará la importancia de una auditoría estratégica de RH. Nos ocuparemos también de la medición de la calidad de las contrataciones en el ambiente actual y la medición de la eficiencia de la estrategia de RH a través del uso de una métrica para el capital de recursos humanos. Asimismo, se analizarán las designaciones de los recursos humanos. Se describirá la evolución de la administración de los recursos humanos (ARH) y el desarrollo evolutivo de la organización de RH; además, se brindará una descripción del alcance de este libro. El capítulo concluye con una sección de Perspectiva global bajo el título de “Diferencias culturales en los RH en un contexto global”.

Administración de los recursos humanos

Administración de los recursos humanos (ARH):

Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

La **administración de los recursos humanos (ARH)** implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cam-

bia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración.

Funciones de la administración de los recursos humanos

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Como se muestra en la figura 1-1, hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizan a continuación.

Dotación de personal

La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La empresa Robert Half Management Resources recientemente realizó una encuesta a 1,400 directores financieros; la mayor preocupación empresarial entre estos ejecutivos era encontrar personal capacitado.¹⁴ La dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, funciones que se analizarán en este libro.¹⁵

El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la ARH, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico. Los datos proporcionados crean el marco para el reclutamiento o para otras acciones de RH. El reclutamiento es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización. La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización. El éxito de estas tres tareas es vital para que la organización logre eficazmente su misión. Los capítulos 4, 5 y 6 están dedicados a estos temas, los cuales quedan comprendidos dentro del término dotación de personal.

Definir la administración de los recursos humanos.

Identificar las funciones de la administración de los recursos humanos.

Dotación de personal:

Proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tenga el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos empresariales.

Web Wisdom
 Sitio Web de Prentice Hall para la 11a. edición de **Administración de Recursos Humanos**
www.prenhall.com/mondy

Los estudiantes pueden visitar este sitio Web para obtener información adicional sobre RH; se incluyen artículos noticiosos, casos prácticos y cuestionarios de los capítulos.

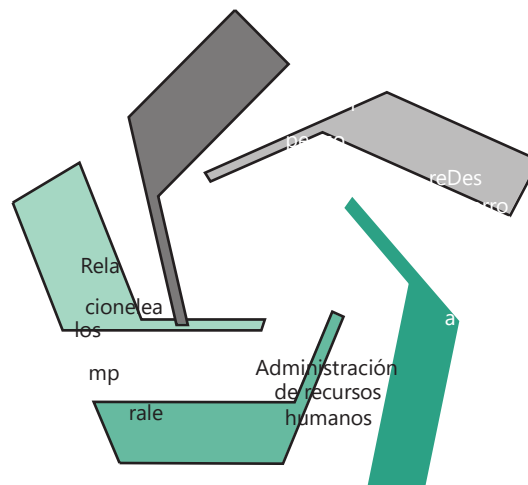


Figura 1-1 Funciones de la administración de los recursos humanos

Medición de la calidad de las contrataciones en el ambiente actual

La **pregunta fundamental** para la administración de los recursos humanos en el ambiente actual es: “¿Cómo se mide la calidad de las contrataciones y cómo se establecen las normas para el desempeño de las nuevas contrataciones?”. Neil McEwen, quien dirige las prácticas del cambio organizacional en la oficina de Arlington, Virginia, de la empresa PA Consulting, con sede en Londres, afirma: “Solemos decir al área de RH: ‘Bien, les hemos dado cientos de millones de dólares para invertir en un sistema de tecnología de la información, para hacer subcontrataciones y para el establecimiento de centros de servicios compartidos. ¿Y qué ha obtenido la empresa de todo esto? ¿Tenemos mejores empleados, con un mejor desempeño y que dan más a la compañía?’”.¹⁶

Dave Lefkow, director ejecutivo de TalentSpark, con sede en Seattle, una empresa que brinda servicios de consultoría sobre el uso competitivo de la tecnología de RH, afirma: “Estamos en una economía de innovación donde los individuos competentes se presentan con ideas realmente buenas. Las empresas quieren alcanzar grandes éxitos con el siguiente gran producto y lo fundamental es asegurarse de que se tenga la mejor gente para lograrlo”.¹⁷ De este modo, en la actualidad se hace mucho énfasis en la calidad de las contrataciones. Ginny Gómez, vicepresidente de administración de productos de PeopleClick, una empresa internacional de reclutamiento y dotación de personal y un proveedor de tecnología con sede en Raleigh, Carolina del Norte, asegura: “Las organizaciones más grandes se están concentrando en la calidad de las contrataciones porque realmente sienten la presión de una reducción en los números de candidatos dentro de sus grupos de aspirantes”.¹⁸

Erie Tinch, líder de reclutamiento global en Convergys, afirma: “En la actualidad la misión de los RH es totalmente distinta con respecto a los últimos 25 años. Al final de cuentas, si se va a mejorar la calidad y la productividad lo cual mejora la rentabilidad, ¿quién va argumentar que se tiene un costo de \$500 o de \$800* por contratación?”.¹⁹ La dificultad es determinar cómo medir la calidad de las contrataciones. En una encuesta, se estimó que tan sólo cerca del 20 al 25 por ciento de las organizaciones tienen medidas para evaluar la calidad de las contrataciones, aun cuando el 70 por ciento de ellas la consideraron como un punto importante y tenían planes de hacer mejoras en esa área. Las compañías implicadas en el desarrollo y la implantación de sistemas automáticos de seguimiento (los cuales se exponen en el capítulo 6) están activamente interesadas en tratar de encontrar la respuesta al asunto de la “calidad de las contrataciones”.²⁰

Ahora viene la parte difícil, ¿cómo se mide la calidad de las contrataciones? La respuesta es: depende del sistema, de la compañía y de la implementación. Por ejemplo, la plataforma de reclutamiento de Authoria ofrece una escala de calificación que usan los administradores de contrataciones para evaluar cómo se desempeña el nuevo empleado durante los primeros 90 días. Alice Snell, directora de investigación de Taleo en San Francisco, vaticina: “Dentro de algunos años, tal vez de tres a seis, emergerán algunas normas en relación con la manera en la que se mide y se representa la administración de los talentos”. Troy Kanter, presidente del proveedor de programas de cómputo para reclutamiento, Kenexa, personaliza las evaluaciones de la calidad de las contrataciones para empresas individuales. Al respecto, asegura: “En los restaurantes podemos demostrar que los mejores servidores y administradores ayudan a que el consumo sea mayor. Así, al contratar a mejores servidores y administradores en esas unidades, aumenta de manera natural el promedio de consumo reflejado en las notas de venta, precisamente porque son buenos servidores”.²¹

Kanter considera además que las compañías necesitan ser capaces de medir la calidad de un empleado contratado por un reclutador de la compañía. Luego, deben recompensarlos. Kanter sostiene: “Estamos tratando de lograr que nuestros clientes piensen en sus reclutadores como agentes de talentos y que les paguen por su capacidad para traer a la empresa buenos talentos”.²²

*En esta obra el signo \$ representa dólares estadounidenses, a menos que se especifique otra unidad monetaria.

Desarrollo de recursos humanos (DRH):

Función principal de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

Desarrollo de recursos humanos

El **desarrollo de recursos humanos (DRH)** es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo. La capacitación y el desarrollo se analizarán en el capítulo 7.

El desarrollo de la organización (DO) consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía o una planta. Analizaremos varias intervenciones que sirven para mejorar el desempeño de una empresa.

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarlas. De acuerdo con el Bureau of Labor Statistics, los empleados trabajarán para aproximadamente nueve compañías a lo largo de sus carreras.²³ Una encuesta realizada por la School of Continuing and Professional Studies de la Universidad de Nueva York reveló que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no tan sólo de “empleos”) tres veces en su vida.²⁴ En este ambiente, la lealtad del empleado pierde su significado.

El desarrollo de las carreras es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que pueden disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas cuando sea necesario. Las carreras y las necesidades organizacionales individuales no están separadas, ni son distintas. Las organizaciones deben asistir a los empleados en la planeación de sus carreras de tal forma que las necesidades de ambos queden satisfechas. Nos ocuparemos del desarrollo de las carreras en el apéndice del capítulo 7.

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y, en última instancia, de la organización. La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos. Nos ocuparemos de la administración y la evaluación del desempeño en el capítulo 8.

Remuneración

La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término *remuneración*, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

Remuneración financiera directa: Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

Remuneración financiera indirecta (beneficios): Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.

Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

La remuneración directa se analiza en el capítulo 9 y los beneficios, las recompensas no financieras y otros aspectos de la remuneración se presentan en el capítulo 10.

Seguridad y salud

La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. En la actualidad, gracias a las legislaciones federales y estatales que reflejan las preocupaciones sociales, la mayoría de las organizaciones ponen atención en la seguridad y la salud de sus empleados. El capítulo 11 se dedica a los temas relacionados con la seguridad y la salud.

Relaciones con los empleados y relaciones laborales

De acuerdo con el Bureau of Labor Statistics del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, de 2006 a 2007, el número de trabajadores afiliados a un sindicato aumentó en 311,000, para llegar a un total de 15.7 millones. Los miembros de los sindicatos representaban el 12.1 por ciento de los trabajadores sujetos a sueldos y salarios, y esencialmente no cambió con respecto a la cifra del 12.0 por ciento en 2006. La proporción de afiliaciones a sindicatos en el caso de los trabajadores del sector público (35.9 por ciento) fue sustancialmente más alta que la de los trabajadores de la industria privada (7.5 por ciento).²⁵ Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente. En el pasado, esta relación fue una forma de vida aceptada por muchos empleadores, pero en la actualidad la mayoría de las empresas preferirían un ambiente libre de sindicatos. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas. El capítulo 12 se relaciona estrictamente con los sindicatos laborales y las negociaciones colectivas; el capítulo 13 se refiere a las relaciones internas de los empleados tanto a nivel sindicalizado como no sindicalizado.

Investigación de recursos humanos

Aunque la investigación de recursos humanos no es distinta de la función de la ARH, penetra en todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es la totalidad del ambiente de trabajo. Por ejemplo, un estudio relacionado con el reclutamiento puede indicar el tipo de trabajador que tendrá la mayor probabilidad de tener éxito en una empresa en particular. La investigación sobre la seguridad en el trabajo permite identificar las causas de ciertos accidentes relacionados con el trabajo. Las razones para los problemas como un ausentismo excesivo o un exceso de quejas pueden no ser fácilmente evidentes. Sin embargo, cuando ocurren tales problemas, la investigación de recursos humanos con frecuencia logra explicar sus causas y ofrecer posibles soluciones. La administración de recursos humanos es, sin duda, una clave importante para el desarrollo de una fuerza de trabajo altamente productiva y satisfecha.

Interrelaciones de las funciones de la ARH

Todas las áreas funcionales de la ARH están sumamente interrelacionadas. La administración debe reconocer que las decisiones de cierta área afectarán a otras áreas. Por ejemplo, una empresa que hace énfasis en el reclutamiento de candidatos de alta calidad, pero que descuida las remuneraciones satisfactorias, está desperdiciando tiempo, esfuerzo y dinero. Además, el sistema de remuneración de una empresa será inadecuado a menos de que se dé a los empleados un ambiente de trabajo seguro y saludable. Si una empresa paga sueldos inferiores a los del mercado, siempre estará contratando y capacitando nuevos empleados tan sólo para contemplar su salida en busca de los sueldos más altos que ofrece un competidor. Las interrelaciones entre las áreas funcionales de la ARH se volverán más obvias conforme estos temas se traten a lo largo del libro.

El ambiente dinámico de la administración de recursos humanos

Un gran número de factores interrelacionados repercuten en las cinco funciones de la ARH que se identificaron anteriormente. Aquellos factores que se encuentran más allá de las fronteras de una organización y que afectan a los recursos humanos de una empresa constituyen el **ambiente externo**.

Con frecuencia, una empresa tiene poco control, si acaso, sobre la manera en la que el ambiente externo afecta a la administración de sus recursos humanos. Como se ilustra en la figura 1-2, los factores externos incluyen consideraciones legales, el mercado laboral, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología, la economía y los sucesos imprevistos. Cada uno de estos factores, ya sea en forma separada o en combinación con otros, puede imponer restricciones sobre la manera en la que se llevan a cabo las tareas de la ARH.

Consideraciones legales

Una fuerza externa significativa que influye en la ARH se relaciona con la legislación federal, estatal y local, así como con las diversas decisiones de las cortes que interpretan esa legislación. Además, las órdenes ejecutivas presidenciales han tenido un efecto mayor sobre

Identificar los factores ambientales externos que influyen en la administración de los recursos humanos.

Ambiente externo:

Factores que están más allá de las fronteras de una organización y que influyen en la composición de los recursos humanos de una empresa.

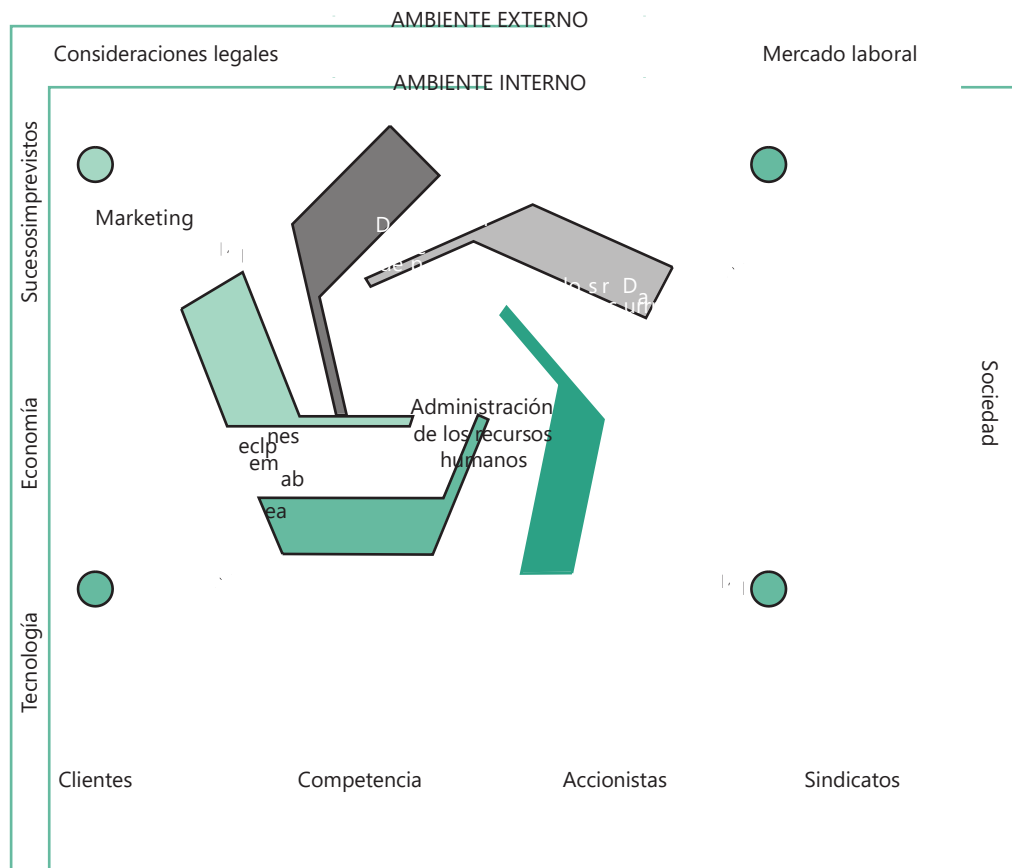


Figura 1-2 Ambiente de la administración de los recursos humanos

la ARH. Tales consideraciones legales afectan prácticamente a la totalidad del espectro de las políticas de recursos humanos. El capítulo 3 pone de relieve las más significativas, las cuales repercuten en las oportunidades de igualdad en el empleo. Las leyes, las decisiones de las cortes y las órdenes ejecutivas que tienen efecto sobre diversas actividades de la ARH se describirán en los capítulos apropiados.

Mercado laboral

Los empleados potenciales, que se localizan dentro del área geográfica en la cual vive el personal que normalmente se contrata, constituyen el mercado laboral. Las capacidades de los empleados de una empresa determinan, en gran medida, qué tan bien podrá la organización llevar a cabo su misión. Ya que los nuevos empleados se contratan en el exterior de la empresa, el mercado laboral se considera un factor ambiental externo. El mercado laboral siempre está cambiando, y estas variaciones ocasionan de manera inevitable cambios en la fuerza de trabajo de una organización. A la vez, los cambios en los individuos dentro de una organización afectan a la manera en la que la administración debe tratar con su fuerza de trabajo. Este tema se expondrá más tarde, en el capítulo 3, en la sección titulada "Diversidad y administración de la diversidad".

Sociedad

La sociedad también ejerce presiones sobre la ARH. El público ya no está dispuesto a aceptar, sin cuestionamiento, las acciones de los negocios. Así lo revelaron las acciones ilegales de compañías de gran tamaño como Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Tyco International, Adelphia Communications y otras más. Para seguir siendo aceptable para el público en general, una empresa debe lograr su propósito y cumplir a la vez con otras normas sociales.

El capítulo 2 se refiere a la ética de la empresa y la responsabilidad social corporativa. La ética es aquella disciplina que trata con lo que es bueno y malo, o lo que es correcto e incorrecto, o con los deberes y las obligaciones morales. La responsabilidad social está estrechamente relacionada con la ética. La responsabilidad social es una obligación implicada o impuesta en la actividad de los administradores, mientras éstos desempeñan su cargo para atender o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.²⁶

I Sindicato:

Asociación de empleados que se unen con la finalidad de negociar con su empleador.

Accionistas:

Propietarios de una corporación.

Sindicatos

Los niveles de sueldos y las prestaciones, así como las condiciones de trabajo de millones de empleados reflejan las decisiones que han tomado en forma conjunta los sindicatos y la administración. Un **sindicato** está formado por empleados que se unen con el propósito de negociar con su empleador. Los sindicatos se consideran un factor ambiental porque, en esencia, se convierten en una tercera parte cuando tratan con la compañía. En una organización sindicalizada, el sindicato, y no el empleado individual, negocia un acuerdo con la administración.

Accionistas

Los propietarios de una corporación se denominan **accionistas**.

Puesto que los accionistas han invertido dinero en la empresa, en ocasiones pueden desafiar ciertos programas considerados por la administración como benéficos para la organización. Los accionistas están ejerciendo una influencia creciente, y la administración podría verse obligada a justificar los méritos de un programa en particular en términos de cómo afectará en el futuro los proyectos, los costos, los ingresos, las utilidades e incluso a la sociedad como un todo.

Competencia

Es probable que las empresas se enfrenten a una competencia intensa tanto en sus mercados de productos o servicios como en sus mercados laborales. A menos que una organización se encuentre en la posición inusual de monopolizar el mercado que atiende, otras empresas estarán ofreciendo productos o servicios similares. Una empresa también debe mantener un suministro de empleados competentes si desea lograr el éxito, crecer y prosperar. Pero otras organizaciones también se esfuerzan por conseguir ese mismo objetivo. Una tarea fundamental de una empresa es asegurarse de obtener y retener un número suficiente de empleados en varios campos profesionales que le permitan competir con eficacia. Cuando los competidores tratan de llenar ciertos puestos importantes en sus empresas, se genera una guerra de ofertas de trabajo. Como se verá en el capítulo 5, las empresas algunas veces se ven forzadas a recurrir a medios poco comunes para reclutar y retener a tales empleados.

Clientes

Aquellas personas que realmente usan los bienes y servicios de una empresa también son parte de su ambiente externo. Como las ventas son fundamentales para la supervivencia de la empresa, la administración tiene la tarea de asegurarse de que sus prácticas de empleo no sean antagónicas con los clientes que atiende. Los clientes demandan en forma constante productos de alta calidad y servicios posteriores a la compra. Por lo tanto, la fuerza de trabajo de una empresa debe ser capaz de ofrecer bienes y servicios de alta calidad. Estas condiciones se relacionan directamente con las habilidades, las cualidades y las motivaciones de los empleados de la organización.

Tecnología

El mundo nunca antes había presenciado el vertiginoso cambio tecnológico que está ocurriendo en la actualidad. El desarrollo de la tecnología de RH ha creado nuevos puestos para los profesionales de esta área, pero también ejerce presiones adicionales sobre ellos para que se mantengan actualizados en materia tecnológica.²⁷ En una encuesta realizada en 2008 que incluyó a más de 1,000 directores ejecutivos de todo el mundo, el 83 por ciento clasificó al cambio como el problema más importante que enfrentaba su organización.²⁸

Las empresas están automatizando muchas de las funciones administrativas del área de recursos humanos.²⁹ La mayor parte de esta tecnología no existía hasta hace poco. "Hemos visto más cambios tecnológicos en los últimos 36 meses que los que hemos visto durante los 18 últimos años", afirma Suzanne Zuniga, directora operativa de CorVirtus, una empresa de consultoría en reclutamiento y contrataciones con sede en Colorado Springs, Colorado.³⁰

La tecnología ha creado una variedad de posibilidades que serán gratificantes para algunos individuos, pero no para otros. El desarrollo de Internet ha tenido implicaciones significativas en relación con la manera en la que se realizan los trabajos. Los ingenieros del ciberespacio están resueltos a ofrecer a los usuarios un acceso a Internet en cualquier parte

Cibertrabajo

Posibilidad de una jornada laboral que no termina nunca en virtud de las nuevas tecnologías de comunicación inalámbricas.

y en cualquier momento. La industria inalámbrica, cuyo mercado ya ha rebasado al de las computadoras personales, ha creado el potencial para el **cibertrabajo**, una posibilidad de una jornada laboral que no termina nunca en virtud de las nuevas tecnologías de comunicación inalámbricas. BlackBerrys, teléfonos celulares, mensajes de texto y correos electrónicos crean posibilidades ilimitadas para la comunicación.³¹ Los empleados tienen acceso a los programas de cómputo durante las 24 horas del día.

Economía

La economía de la nación, en su totalidad y en varios de sus segmentos, es un factor ambiental básico que afecta a la ARH. En general, cuando la economía está en auge, es más difícil reclutar trabajadores calificados. Por otra parte, cuando se experimenta una recesión, por lo común hay más solicitantes de empleo. Para complicar aún más esta situación, es posible que una región de un país esté experimentando una recesión, otra una recuperación lenta y otra se encuentre en auge.

Sucesos imprevistos

Los sucesos imprevistos son hechos que ocurren en el ambiente externo y que no pueden predecirse. Tal vez me haya acostumbrado a identificar los sucesos imprevistos como un factor ambiental externo después de haber visto personalmente en mi país natal los efectos del huracán Rita en 2005 y de Gustav e Ike en 2008 sobre la administración de recursos humanos (véase la sección de RH después de un desastre al final de este capítulo donde se presenta un caso de la vida real). Muchas de las funciones de recursos humanos requirieron modificaciones. Me atrevería a decir que todo desastre, indistintamente de que sea natural o provocado por el hombre, requiere de una extraordinaria cantidad de ajustes con respecto a la administración de los recursos humanos. Sin duda, el 11 de septiembre tuvo repercusiones sobre los recursos humanos. En una perspectiva global, piense en las muchas formas distintas en las que los recursos humanos se vieron afectados cuando el tsunami azotó en Indonesia.

Cómo se practica la administración de los recursos humanos en el mundo real

Al inicio de cada capítulo, se presenta una sección titulada ARH en acción, la cual centra la atención en algún tema de importancia relacionado con el capítulo. Las secciones tituladas Dilemas éticos se incluyen en todos los capítulos, excepto en el primero, para indagar cómo reaccionaría usted ante un problema ético. En cada sección se incluye una presentación denominada Tendencias e innovaciones para poner de relieve los avances actuales en el campo de la administración de recursos humanos. Al final de cada capítulo se incluye una Perspectiva global, la cual destaca la ARH dentro de un contexto internacional. Asimismo, al final de cada capítulo se presentan dos incidentes de la ARH para hacer énfasis en el material que se cubrió en el capítulo.

4

Explicar quién desempeña las tareas de la administración de los recursos humanos.

El cambiante papel estratégico de los RH: ¿Quién lleva a cabo las tareas de la administración de los recursos humanos?

La persona o las unidades que realizan las tareas de ARH han cambiado en forma trascendental en años recientes, y en la actualidad no existe un departamento típico de RH. Muchos de estos cambios se están realizando de manera que los profesionales de RH puedan desempeñar un papel más estratégico.³² Con frecuencia, esta reestructuración ha dado como resultado un cambio en cuanto a quién debe desempeñar cada función, sin eliminar las cinco funciones de RH que se identificaron anteriormente. Algunas organizaciones continúan llevando a cabo la mayoría de las funciones de RH dentro de la empresa. Sin embargo, a medida que se vuelven a examinar las operaciones internas, surgen algunas preguntas, como: ¿Quiénes pueden realizar algunas de las tareas de RH con más eficacia: los administradores o los vendedores externos? ¿Es posible descentralizar algunas tareas de RH o eliminarse por completo? ¿Puede la tecnología realizar algunas tareas que anteriormente realizaba el personal de RH? Un hecho evidente es que dentro de las organizaciones de la actualidad, todas las funciones están sometidas a escrutinio para reducir costos, incluyendo las de recur-



Web Wisdom

The Hackett Group

<http://www.thehackettgroup.com>

Los estudiantes pueden visitar este sitio Web para obtener información acerca de The Hackett Group, el cual es un líder en las mejores prácticas en cuanto a asesorías, benchmarking y servicios de consultoría en transformación, incluyendo consultoría sobre servicios compartidos o en el exterior y subcontrataciones.

Administrador de recursos humanos:

Individuo que normalmente actúa como consejero o consultor, y que trabaja a la vez con otros administradores para ayudarlos a tratar diversos asuntos relacionados con los recursos humanos.

Los humanos. Todas las unidades deben operar con un presupuesto limitado en este ambiente competitivo y global, y el área de recursos humanos no es la excepción.

A medida que se hace el cambio en cuanto a la determinación de quién desempeñará las funciones de recursos humanos, muchos departamentos de RH continúan haciéndose más pequeños porque otros individuos fuera de éstos realizan ciertas funciones. Las subcontrataciones, los centros de servicios compartidos, las organizaciones profesionales de empleadores y los administradores de línea ahora dan asistencia en el logro de muchas actividades tradicionales de recursos humanos. Este cambio debe permitir en última instancia que el área de RH se libere de su imagen administrativa y se concentre en actividades más estratégicas y orientadas hacia la misión³³ (las cuales se expondrán más adelante). Veamos primero cuál es el papel del administrador tradicional de recursos humanos.

El administrador de recursos humanos

Históricamente, el administrador (o gerente) de recursos humanos era responsable por cada una de las cinco funciones de RH. Aunque este amplísimo puesto ha desaparecido en muchas compañías, las tareas reales de la ARH aún permanecen. Tradicionalmente, un **administrador de recursos humanos** era un individuo que normalmente actuaba como consejero o asesor, y que trabajaba a la vez con otros administradores para ayudarlos a tratar diversos aspectos relacionados con los recursos humanos. Con frecuencia, se creaban grandes departamentos de recursos humanos, y la figura central era el administrador o ejecutivo de RH. El administrador de recursos humanos era principalmente responsable por la coordinación de la ARH para ayudar a la organización al logro de sus metas. Había una responsabilidad compartida entre los administradores de línea y los profesionales de recursos humanos. Con frecuencia, el administrador de línea acudía al área de RH para obtener lineamientos en cuanto a temas como promociones, contrataciones y la aplicación de acciones disciplinarias. La distinción entre la administración de recursos humanos y el gerente de recursos humanos se ilustra en la siguiente cita:

Bill Brown, supervisor de producción en la empresa Ajax Manufacturing, se acaba de enterar de que uno de sus operadores de máquinas renunció. De inmediato, llama a Sandra Williams, gerente de recursos humanos, y le dice: "Sandra, acaba de renunciar un operador de máquina clase A. ¿Puedes encontrar a alguien calificado para que lo entreviste?". "Claro Bill", contesta Sandra. "Te enviaré a dos o tres personas en la semana, y tu podrás seleccionar a la que se ajuste mejor a tus necesidades".

En este caso, tanto Bill como Sandra están interesados en el logro de las metas organizacionales, pero desde diferentes perspectivas. Como gerente de recursos humanos, Sandra identifica a los solicitantes que satisfagan los criterios especificados por Bill. Sin embargo, será Bill quien tome la decisión final acerca de la contratación, porque él es el responsable del desempeño de los operadores de las máquinas. Su responsabilidad fundamental es la producción; la principal responsabilidad de Sandra es la de los recursos humanos. Como gerente de recursos humanos, Sandra debe tratar constantemente con los diversos problemas relacionados con los recursos humanos a los que se enfrenta Bill y los demás gerentes. Su trabajo es ayudarlos a satisfacer las necesidades de recursos humanos de toda la organización.

En la actualidad, la profesión de RH continúa en evolución.³⁴ Muchos departamentos de RH continúan reduciéndose de tamaño a causa de la reorganización, y otros individuos ahora realizan ciertas funciones. Considere lo que Home Depot hizo recientemente: creó equipos distritales de RH para conjuntos de 6 a 10 tiendas en vez de tener uno o dos gerentes de recursos humanos en cada tienda. "Cada uno de los 230 equipos está formado por un administrador de distrito HP y tres administradores de recursos humanos que se reportan a esa persona", afirma el vocero Ron DeFeo. La compañía también está reduciendo su personal de planta de RH de 2,200 a 1,000 empleados y está contratando 200 individuos para integrar un nuevo centro de llamadas que se ocupará de manejar las inquietudes de RH provenientes de los empleados y de los administradores.³⁵

Subcontrataciones de RH

Una subcontratación es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se realizaba dentro de la empresa. Las principales razones para una subcontratación incluyen ahorros en costos, eficiencia y el aprovechamiento de la valiosa experiencia de individuos fuera de la compañía.³⁶ Al elegir a una empresa para subcontratar, la calidad del servicio es vital.³⁷ "Si se hace una subcontratación de RH en forma

Subcontratación:

Proceso de contratar a un proveedor externo para que realice el trabajo que anteriormente se hacía dentro de la empresa.

correcta, se podrá mejorar la calidad del servicio, ahorrar tiempo y dinero, y liberar tiempo del área de RH para aprovecharlo en funciones primordiales”, afirma Geoffrey Dubiski, director de operaciones de Yoh HR Solutions of Philadelphia, un proveedor de servicios de subcontratación de recursos humanos.³⁸

El mercado para las subcontrataciones de recursos humanos está creciendo de manera espectacular.³⁹ El mercado global para las subcontrataciones de RH llegó a \$31,000 millones en 2007 y podría alcanzar \$50,000 millones en 2010.⁴⁰ William Martorelli, analista de la empresa Forrester Research, Inc., asegura: “El mercado de las subcontrataciones de RH está cambiando y evolucionando con gran rapidez”.⁴¹ La clave para el éxito en las subcontrataciones es determinar qué funciones se deben subcontratar, el grado en el cual deben subcontratarse y cuáles se deben mantener internamente.⁴² Las subcontrataciones de RH se hacen de tres maneras: servicios discretos, servicios de procesos múltiples y subcontrataciones totales de recursos humanos.

En el caso de los servicios discretos, un elemento de un proceso de una empresa o un solo conjunto de funciones repetitivas de alto volumen se subcontratan con un tercero. El área relacionada con las prestaciones ha sido la función de recursos humanos que tiene la mayor probabilidad de ser subcontratada.⁴³

Los servicios de procesos múltiples implican la subcontratación total de uno o más procesos de recursos humanos, como la administración de prestaciones y la nómina. Procter & Gamble subcontrata la totalidad de sus operaciones de capacitación.⁴⁴

La subcontratación total de RH representa la transferencia de la mayoría de los servicios de recursos humanos a un tercero. Whirlpool Corporation firmó un convenio a 10 años para subcontratar los procesos empresariales de RH para 68,000 empleados con Convergys Corporation.⁴⁵ Sin embargo, Whirlpool puede ser una excepción porque una subcontratación total es difícil de llevar a cabo.⁴⁶ Mark Stelzner, director y fundador de Inflexion Advisors, una firma de consultoría con sede en Washington D.C. asegura: “La realidad es que tanto los compradores como los vendedores se han percatado de que ninguno de los proveedores es el mejor en todos los procesos de RH. La noción de tener a alguien cerca para ahorcarlo cuando las cosas salen mal simplemente ya no está de moda”.⁴⁷

Aunque la mayoría de las organizaciones esperan hacer más subcontrataciones en el futuro, los componentes estratégicos de RH probablemente permanecerán dentro de la organización. Los ejecutivos de recursos humanos permanecerán dentro de la organización y participarán en aspectos estratégicos relacionados con la administración de personal y con otras funciones fundamentales de RH.⁴⁸

Las principales compañías de subcontratación han evolucionado para llevar a cabo muchas de las tareas de RH que antes se realizaban internamente. Por ejemplo, Accenture es una empresa de servicios globales de asesoría en consultoría administrativa, servicios de tecnología y subcontrataciones, con ingresos netos de \$19,700 millones. Accenture tiene 180,000 empleados (incluyendo más de 4,600 ejecutivos de más alto nivel) con oficinas y operaciones en más de 150 ciudades de 49 países.⁴⁹ Accenture tiene la capacidad de manejar las necesidades de subcontrataciones de una sola actividad de RH o las actividades de RH de toda una compañía.

Centro de servicios compartidos de RH

Un **centro de servicios compartidos (CSC)**, también conocido como centro de experiencia, se hace cargo de actividades de transacciones de rutina dispersas en toda la organización y las concentra en un lugar. Por ejemplo, una compañía con 20 unidades estratégicas de negocios podría concentrar ciertas tareas rutinarias de RH y realizarlas en una localidad. Los centros de servicios compartidos representan una alternativa para las subcontrataciones de RH y con frecuencia pueden ofrecer los mismos ahorros en costos y el servicio al cliente.⁵⁰ Aproximadamente el 50 por ciento de las compañías de *Fortune* 500 usan centros de servicios compartidos para algunas de sus tareas de RH.⁵¹ La compañía de servicios financieros Capital One empezó a consolidar sus actividades de recursos humanos en 1999 y, en opinión del vicepresidente de RH, Doug Krey, “en realidad no hay nada que haga el área de recursos humanos que no pueda hacerse a través de un enfoque de servicios compartidos”.⁵²

Las funciones más comunes de RH que usan centros de servicios compartidos son la administración de prestaciones y pensiones, la nómina, la asistencia para la reubicación y el apoyo para el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo a nivel global, la planeación de la sucesión (en los puestos) y la retención de los talentos.

Organización profesional de empleadores (Employee Leasing)

Una **organización profesional de empleadores (OPE)** es una compañía de subcontratación de empleados a otras empresas. Cuando se toma la decisión de utilizar una OPE, la empresa



Web Wisdom
Accenture

<http://www.accenture.com/home>

Información acerca de Accenture, una compañía de servicios globales de consultoría en administración, tecnología y subcontrataciones.

Centro de servicios compartidos (CSC):

Un centro que toma actividades de transacciones de rutina dispersas en toda la organización y las concentra en un lugar.

Organización profesional de empleadores (OPE):

Es una compañía de subcontratación de empleados a otros negocios.

libera a sus empleados, quienes entonces son contratados por la OPE. La OPE maneja las necesidades administrativas asociadas con los empleados. Es la OPE quien paga a los empleados; también paga las primas de compensación de los trabajadores, los impuestos relacionados con la nómina y las prestaciones de los empleados. La compañía reembolsa a la OPE, la cual cobra por lo general una tarifa del 2 al 7 por ciento de los sueldos brutos del cliente, con porcentajes que se basan en el número de empleados que entran en el programa.⁵³ La OPE es el empleador legal de los empleados y tiene el derecho de contratar, despedir, disciplinar y reasignar a un empleado, mientras que la empresa cliente mantiene un control suficiente de manera que pueda realizar las operaciones cotidianas de su negocio. En general, las compañías que usan una OPE tienen un promedio de 19 trabajadores, pero hay otras mucho más grandes.⁵⁴ Aunque las OPE han existido desde principios de la década de 1980, recientemente han estado creciendo a una tasa del 15 al 20 por ciento por año.⁵⁵ Las OPE permiten a los propietarios de las empresas concentrar la atención en su negocio fundamental mientras que la OPE maneja las actividades de recursos humanos. Las compañías que usan una OPE reciben beneficios de alto nivel y una mayor experiencia en RH que lo que podrían realizar por sí mismas.⁵⁶

Este tipo de tratos tiene algunas ventajas para los empleados. Como las compañías suministran trabajadores para muchas empresas, con frecuencia disfrutan de economías de escala que les permiten ofrecer una selección más amplia de beneficios a un costo considerablemente más bajo, gracias a los altos números de empleados dentro de sus reservas laborales. Además, los trabajadores tienen con frecuencia mayores oportunidades para la movilidad en el empleo. Algunas empresas de este tipo operan a través de toda la nación. La reubicación de un empleado casado puede ser más satisfactoria si la compañía ofrece también al cónyuge un trabajo en la nueva localidad. Además, si una organización cliente experimenta un descenso en su actividad económica, la compañía que contrata personal ofrece seguridad en el empleo. La OPE puede transferir a los empleados a otro cliente, evitando con ello tanto los despidos como la pérdida de antigüedad. Finalmente, de acuerdo con la Small Business Administration, los dueños de las empresas pasan hasta el 25 por ciento de su tiempo en el papeleo relacionado con los empleados. Puesto que las compañías más pequeñas tienen menos probabilidades de tener un especialista dedicado al área de recursos humanos, la OPE puede manejar los requisitos de cumplimiento de programas como el 401 (k).

Una desventaja potencial para el cliente es la erosión de la lealtad de los empleados porque éstos reciben pagos y prestaciones de la compañía que los contrata. Sin importar sus limitaciones, la práctica de recurrir a la subcontratación de empleados está creciendo.

Administradores de línea

Aquellos individuos que están directamente implicados en el logro del objetivo fundamental de la organización son los **administradores de línea**. Conforme ha disminuido el trabajo tradicional de los gerentes de RH, los administradores de línea están ascendiendo para desempeñar algunas tareas que comúnmente correspondían a los profesionales de recursos humanos. Los administradores son asistidos por mecanismos de autoservicio, el uso de programas de cómputo y una red corporativa para automatizar procesos de recursos humanos basados en papel que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o de insumos, y de procesos que dan apoyo al trabajo del administrador. Este tema se expondrá con detalle en el capítulo 4.

El éxito o fracaso de los administradores se basa principalmente en la calidad de sus subordinados. Por lo tanto, los administradores de línea están cada vez más implicados en el proceso de selección tal vez a través de sistemas de seguimiento automáticos, como se expone en el capítulo 6. Además, todos los administradores entienden que sus trabajadores deben capacitarse y desarrollarse en forma continua. Y, si la organización está sindicalizada, el administrador de línea debe saber cómo tratar eficazmente con el sindicato.

Los RH como socio estratégico

Para que los recursos humanos se conviertan en un socio estratégico, los ejecutivos de esa área deben trabajar con la alta administración para el logro de planes y resultados concretos. Deben entender el lado operativo de la empresa y comprender el complejo diseño organizacional; además, deben determinar las capacidades estratégicas de la fuerza de trabajo de la compañía, tanto en la actualidad como en el futuro. Los profesionales de RH deben ser ágiles de pensamiento de tal manera que se puedan adaptar a los flujos y reflujos de las empresas, al igual que la alta administración.⁵⁷ Los ejecutivos de RH deben asegurarse de que el elemento humano dé apoyo a la misión de la empresa. Ello significa participar y ser receptivo a los rápidos cam-

Administradores de línea:
Individuos que están directamente implicados en el logro del objetivo principal de la organización.

Explicar la necesidad de que el administrador de los recursos humanos sea un socio estratégico, y describir la importancia de una auditoría estratégica de RH.

bios que están ocurriendo en las empresas en la actualidad. Harold W. Burlingame, quien durante mucho tiempo fue ejecutivo de recursos humanos de AT&T, ha sido aclamado como un ejecutivo modelo por su continuo énfasis sobre la participación del área de RH en el objetivo empresarial de una organización.⁵⁸ Michael Maccoby, un ejecutivo de consultoría, dijo lo siguiente acerca de Burlingame: “Se encontraba adelantado a su época. Hace una generación muchos empleados de recursos humanos eran más policías que administradores del capital humano, pero Burlingame siempre fue muy estratégico. Tenía un profundo conocimiento de cómo conectar los RH con la estrategia de una empresa”.⁵⁹

En compañías como Procter & Gamble, Yahoo!, Southwest Airlines y American Express, el área de RH opera al nivel estratégico más alto.⁶⁰ Muchas cosas han cambiado en años recientes a medida que los profesionales de RH se han desplazado de un enfoque administrativo a uno más estratégico. Considere el siguiente anuncio de 2008 para un ejecutivo de recursos humanos:

*El candidato exitoso será un miembro del equipo de administradores ejecutivos con liderazgo y responsabilidad administrativa por la totalidad de la organización de RH que se reportará al presidente. El candidato exitoso debería tener de 15 a 20 años de éxito progresivo a nivel ejecutivo en recursos humanos en lo que se refiere al desarrollo y la implantación de estrategias y programas de recursos humanos. Es altamente deseable tener un grado superior y una designación PHR/SPHR.*⁶¹

Los profesionales de RH deben cambiar la manera en la que trabajan. Trabajar como un socio estratégico de la empresa, en vez de desempeñar un papel de recursos humanos transaccional y de cumplimiento, requiere de una comprensión mucho más profunda y amplia de los problemas de la compañía.⁶² ¿Qué debería hacer exactamente el área de RH? Richard Pinola, presidente y director ejecutivo de Right Management Consultants, Inc. (Filadelfia), durante una sesión en una conferencia de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (Society for Human Resource Management, SHRM), listó las siguientes tareas que los directores ejecutivos desean a partir del área de RH:

- Realizar estrategias de fuerza de trabajo integrales para las estrategias y metas de la compañía.
- Apalancar el papel de los recursos humanos con iniciativas mayores de cambio, como la planeación estratégica, las fusiones y las adquisiciones.
- Ganar el derecho a ocupar un asiento ante la mesa corporativa.
- Desarrollar una conciencia y/o una comprensión de la empresa.
- Entender las finanzas y las utilidades.
- Ayudar a los administradores de línea en el logro de sus metas.⁶³

La lista anterior constituye una aguda desviación con respecto a lo que ha sido tradicionalmente un papel de tipo administrativo para los RH. Ahora es necesario que los profesionales de RH integren las metas de recursos humanos con las metas de la organización y que concentren la atención en la expansión de su participación corporativa estratégica y de alto nivel con un énfasis en la adición de valor. De este modo, el área de RH debe demostrar que es capaz de generar un rendimiento sobre la inversión para sus programas. Debe analizar las actividades de RH para determinar si están manteniendo márgenes de utilidad aceptables.⁶⁴ El director ejecutivo necesita ayuda en aquellas cuestiones que los profesionales de recursos humanos están calificados para manejar. Como dijo un experto en RH: “Ellos (el área de recursos humanos) son los capacitadores, son quienes deben saber acerca del cambio y desarrollar estrategias para hacerlo funcionar”.⁶⁵

Los profesionales de recursos humanos pueden ayudar al director ejecutivo y al director financiero a tener una poderosa comprensión del papel que desempeña el capital humano en la organización y de la manera en la que se combina con los procesos de la compañía para expandir o reducir el valor de los accionistas. Para contestar a la pregunta de si el ejecutivo de RH está implicado estratégicamente, William Schiemann, presidente y director ejecutivo de Metrus Group, sugiere que se respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Está presente el área de RH en las juntas de planeación de adquisiciones, en las revisiones de estrategias y en las discusiones de reestructuración?
2. ¿El área de RH prepara un reporte anual sobre su rendimiento sobre la inversión?

3. ¿El área de recursos humanos dirige las estrategias de las personas? ¿Ha desarrollado indicadores de desempeño para el éxito de esa estrategia?
4. ¿Es evaluada el área de RH por sus clientes?
5. ¿La organización realiza encuestas que confrontan la estrategia con los derechos de los empleados?
6. ¿Están vinculadas las iniciativas de las encuestas de empleados y de otro tipo con los clientes y la métrica financiera?
7. ¿Existe algún proceso relacionado con el rendimiento sobre la inversión (RSI) para evaluar las iniciativas de RH vinculadas con la estrategia de la empresa?⁶⁶

Si los gerentes de RH de la actualidad han de convertirse en socios estratégicos de sus organizaciones, deben operar su departamento de acuerdo con los mismos criterios rígidos que se aplican a otras unidades. Las unidades de RH deben ser capaces de mostrar cómo añaden valor a la compañía. La Sociedad para la Administración de Recursos Humanos otorgó a Coca-Cola el Reconocimiento de liderazgo estratégico en RH en 2007. Este reconocimiento se otorgó a un departamento de RH que tenía un "papel fundamental en cuanto al impulso del desempeño y la reputación de una organización mediante el apalancamiento del capital humano organizacional".⁶⁷ Como otro ejemplo, Mark Fogel, director de la función de RH de Leviton Manufacturing, afirma: "En Leviton hago un trabajo que es el sueño de todo ejecutivo de RH, cosas que la mayoría de la gente tan sólo lee en *HR Magazine*". Fogel ha sido el principal responsable de la alineación de los RH con las metas de la organización y afirma: "Solía llamarme a mí mismo un ejecutivo de RH. Actualmente, me veo como un ejecutivo de negocios, y veo a la totalidad del equipo de RH como personas de negocios". Gracias a esta habilidad para el liderazgo, la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) lo nombró Líder del capital humano empresarial del año, un reconocimiento que se otorga a un "profesional de recursos humanos que actúa como una fuerza de liderazgo en la implantación de estrategias organizacionales que tienen un efecto directo sobre el desempeño y la prominencia de la organización".⁶⁸

Un ejemplo de RH estratégicos

BT es un proveedor de soluciones y servicios para las comunicaciones que opera en 170 países con un personal de planta de 105,000 empleados. La visión de los recursos humanos de BT es "Gente experta en el corazón del cambio". Para ayudar a sus socios empresariales de RH a concentrarse en la estrategia, BT subcontrató sus recursos humanos transaccionales con Accenture. También introdujo mecanismos de autoservicio para la administración a través del BT People System. En la actualidad, el principal foco de atención de los RH es sobre funciones estratégicas como el desarrollo de la organización, el desarrollo de la administración, la remuneración de los ejecutivos y los beneficios internacionales de remuneración y el desarrollo de la estrategia de RH.⁶⁹

Auditorías estratégicas de RH

La administración de alto nivel está muy acostumbrada a ser auditada. Quizás exista un departamento de auditoría dentro de la organización que asegure que las actividades, ya sea monetarias o de otro tipo, se están llevando a cabo de acuerdo con las prácticas empresariales aceptadas. Si los profesionales de RH quieren lograr el nivel de respeto que desean, también deben sujetarse a un proceso de la auditoría. Sin embargo, tan sólo en fechas recientes los auditores internos han empezado a auditar las actividades de RH. Algunos piensan que una auditoría interna debe incluir a las principales áreas funcionales de "planeación de la fuerza de trabajo, desarrollo de empleados, remuneraciones y prestaciones, relaciones con los empleados y relaciones laborales, así como la administración de riesgos".⁷⁰ Los auditores deben documentar si las actividades se están llevando a cabo de una manera óptima. La identificación de los posibles riesgos, desde luego, es una razón para llevar a cabo una auditoría de RH. Por ejemplo, ¿qué tan susceptible es la empresa con respecto a posibles demandas legales emprendidas por empleados actuales y anteriores? Después de determinar el factor de riesgo, la empresa se encuentra en una mejor posición para evitar los riesgos. En todo este libro, se mencionan numerosas agencias, como Securities & Exchange Commission (SEC), Office of

Federal Compliance Programs y la Equal Employment Opportunity Commission, las cuales requieren de una cierta cantidad de cumplimiento por parte de RH. En la auditoría también se puede obtener información que permita identificar una medición futura.⁷¹

6

Describir la métrica que se aplica al capital humano.

1 Métrica del capital humano:

Medidas del desempeño de los recursos humanos.

Métrica del capital humano

La **métrica del capital humano** consiste en una serie de mediciones acerca del desempeño de los RH.⁷² Aun cuando los empleados dan cuenta de tanto como el 80 por ciento del valor de una corporación, la tarea de medir y entender cómo contribuyen al renglón de las utilidades a menudo es difícil. Jac Fitzenz, fundador y presidente de Saratoga Institute, una empresa de consultoría en administración de capital humano con sede en Santa Clara, California, afirma: "Le puedo asignar un valor a todas las cosas que hay en mi oficina: mi reloj, mi escritorio. Pero no puedo dar un valor a las personas".⁷³ La métrica de los RH es necesaria para impulsar el cambio estratégico. Durante años, la administración ha sido capaz de medir el éxito o el fracaso de un proceso de producción. Ha concentrado la atención en el rendimiento sobre la inversión y en el renglón de las utilidades. En la actualidad, el área de RH está bajo el mismo escrutinio, y la administración desea saber cómo contribuyen las actividades de recursos humanos al renglón de las utilidades de la organización.

Bob Proctor, director administrativo de CLC Metrics, una empresa de medición, afirma: "La medición es fundamental cuando los recursos son finitos, porque los RH no pueden ser todo para todas las personas". A menudo esto incluye, por lo menos, una fuerte concentración en el rendimiento sobre la inversión (RSI).⁷⁴

La métrica del capital humano se ha desarrollado para determinar cómo contribuyen las actividades de RH a las utilidades de una compañía.⁷⁵ Dianne Fassel, presidente y directora ejecutiva de Newmeasures, Inc., advierte: "Es probable que haya muchas métricas 'correctas' para su compañía, pero usted debe seleccionarlas, ya que no podrá examinar y evaluar todo en una sola ocasión".⁷⁶ Las métricas asociadas con los RH continuarán ganando importancia, y los profesionales de RH deberán volverse proclives a utilizar la métrica para mostrar el progreso que traen consigo sus iniciativas.⁷⁷ Por ejemplo, algunos empleadores recopilan datos acerca del origen de las contrataciones: anuncios, referencias personales, programas de reclutamiento en universidades o movimientos laterales. De esta forma, es posible determinar el rendimiento sobre la inversión proveniente de estas diversas fuentes.

La métrica de la productividad de los empleados también está cobrando más adeptos entre los profesionales de RH,⁷⁸ quienes ahora analizan los datos de las contrataciones con mayor profundidad para determinar mejor el valor de sus prácticas de contrataciones y para alinearlas más con las prioridades de la empresa. Las métricas que pueden recopilarse para evaluar la eficacia de los RH incluyen las métricas de productividad y de costos para la función de recursos humanos como el tiempo para llenar los puestos vacantes, las razones de número de empleados de RH y el costo administrativo por empleado. Otras métricas podrían incluir el costo de la rotación y el rendimiento sobre la inversión proveniente de la capacitación.

Se ha indicado que los mejores empleados de una organización aportan a sus compañías un valor entre 5 y 22 veces más alto que los empleados de nivel medio o bajo.⁷⁹ Si esa afirmación es de algún modo cercana a lo correcto, piense en la métrica que los profesionales de recursos humanos podrían usar al dar seguimiento al progreso en áreas tales como la calidad de las contrataciones, el reclutamiento mejorado y los procesos de selección.⁸⁰

Sin embargo, no existe un enfoque de una sola medición que sirva para todo y que puedan adoptar los empleados para lograr una mayor eficiencia en las contrataciones. Las métricas que se adaptarán mejor a cada compañía dependen de una variedad de factores, incluyendo sus metas.⁸¹

Wachovia Corporation, una compañía de banca de consumo y de servicios financieros con sede en Charlotte, Carolina del Norte, ha cambiado la métrica de sus contrataciones para dar énfasis al éxito en el proceso de reclutamiento. Una *scorecard* (tarjeta de calificación) es un documento donde se reporta la eficacia de una persona específica. La *scorecard* mensual que se entrega a los reclutadores individuales en Wachovia incluye las siguientes métricas: número de contrataciones, tiempo para llenar la vacante, porcentaje de candidatos diversos, porcentaje de contrataciones diversas, razón entre entrevistas y ofertas, y razón entre ofertas y aceptaciones. La *scorecard* también incluye las métricas que aún no están vinculadas con las remuneraciones de incentivos como la satisfacción del administrador que realizó la contratación; la satisfacción de las nuevas contrataciones; y una serie de medidas de eficiencia, incluyendo el número de contrataciones internas y el número de contrataciones externas por fuente (como referencias de empleados, Internet, anuncios, agencias, reclutamiento en universidades, ferias de empleo, etcétera).⁸²

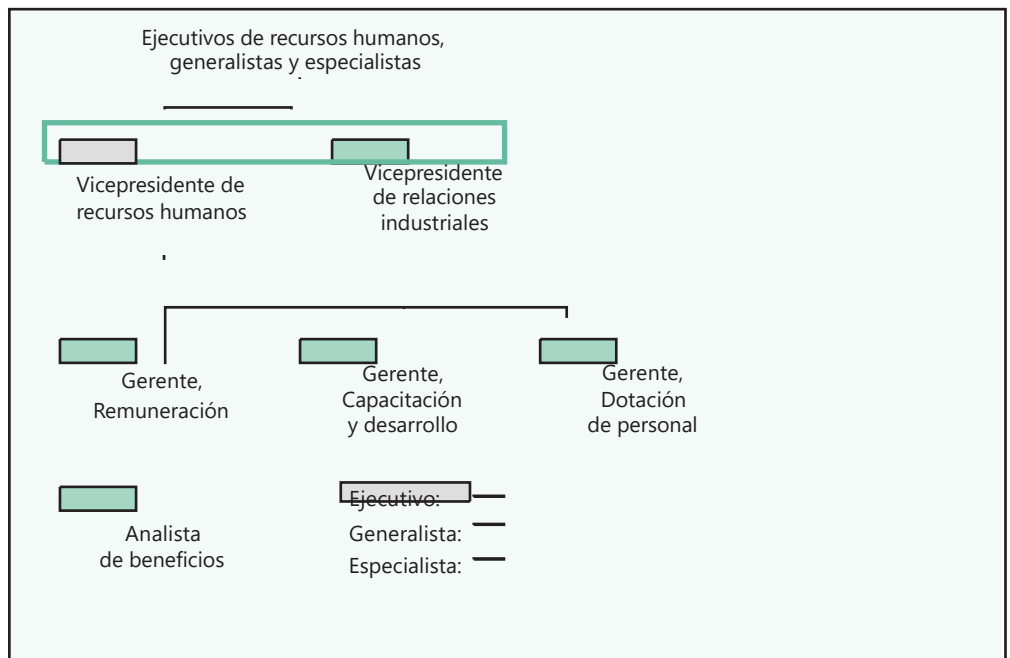


Figura 1-3 Ejecutivos de recursos humanos, generalistas y especialistas

Designaciones de recursos humanos

Describir las diversas clasificaciones de los recursos humanos, incluyendo ejecutivos, generalistas y especialistas.

Ejecutivo:

Un administrador de alto nivel que se reporta directamente al director ejecutivo de una corporación o al jefe de una división mayor.

Generalista:

Una persona que puede ser un ejecutivo y que realiza tareas en una variedad de áreas relacionadas con los recursos humanos.

Especialista:

Un individuo que puede ser un ejecutivo de recursos humanos, un administrador de recursos humanos, o una persona no vinculada con la tarea administrativa, y que se interesa por lo general tan sólo en una de las cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos.

Dentro de la profesión de los recursos humanos se usan varias designaciones; entre éstas se encuentran los ejecutivos de RH, los generalistas y los especialistas. Un **ejecutivo** es un administrador de alto nivel que se reporta directamente al director ejecutivo de la corporación (CEO) o al jefe de una división mayor. Un **generalista**, quien puede ser un ejecutivo, realiza tareas en una variedad de áreas relacionadas con los recursos humanos. El generalista está implicado en varias, o en la totalidad, de las cinco funciones de la ARH. Un **especialista** puede ser un ejecutivo de recursos humanos, un administrador, o una persona que no sea administrador y que se interesa por lo general tan sólo en una de las cinco áreas funcionales de la ARH. La figura 1-3 ayuda a aclarar estas distinciones.

El vicepresidente de relaciones industriales, representado en la figura 1-3, se especializa principalmente en asuntos relacionados con los sindicatos. Esta persona es tanto un ejecutivo como un especialista. Un vicepresidente de RH es a la vez un ejecutivo y un generalista, y tiene responsabilidad por una amplia variedad de funciones. El gerente de remuneraciones (o de compensaciones) es un especialista, como lo es el analista de prestaciones. Mientras que un nivel jerárquico en la organización identifica a un ejecutivo, la amplitud de tales puestos distingue a los generalistas de los especialistas.

Evolución de la administración de los recursos humanos: Movilización hacia RH estratégicos

Parece pertinente, en esta decimoprimera edición de *Administración de Recursos Humanos*, exponer cómo ha evolucionado la administración de RH a lo largo de los 30 últimos años. Tradicionalmente, se creaba una serie de funciones separadas como dotación de personal, capacitación y desarrollo, remuneraciones, seguridad y salud, y relaciones laborales (si la empresa estaba sindicalizada) y dichas funciones se colocaban bajo la dirección de un administrador o de un ejecutivo de recursos humanos (véase la figura 1-4). Las empresas grandes podían tener un administrador y un asesor para cada función de RH que se reportaba a un ejecutivo de RH. El vicepresidente de RH trabajaba en forma estrecha con la alta administración al formular la política corporativa.

El título de este libro dice mucho acerca de la evolución de los RH. La primera edición de este texto se llamó *Personal: La administración de los recursos humanos*, y el foco de atención era más sobre el jefe de personal como una función de *staff* o asesoría. La cuarta edición se llamó *Administración de recursos humanos*, ya que en ese tiempo estaba evolucionando un enfoque administrativo más general. Esto sucedió aproximadamente en la misma época en la que la publicación *Personnel Administrator* cambió su nombre a *HR Magazine*. La revista



Describir la evolución de la administración de los recursos humanos.

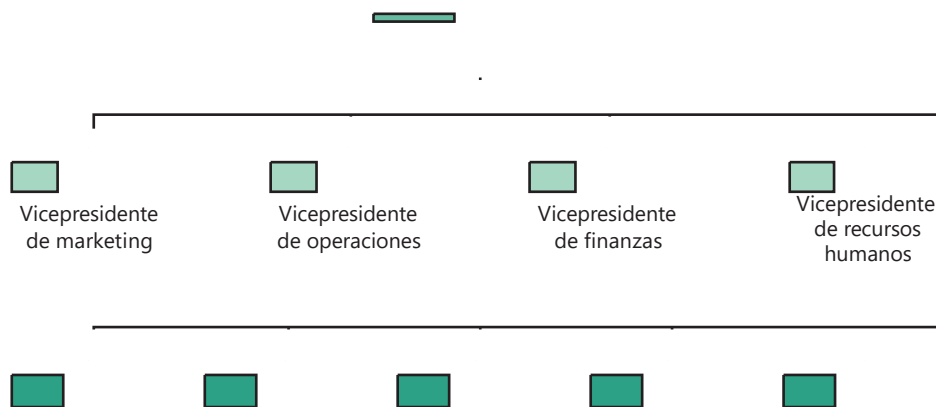


Figura 1-4 Funciones tradicionales de recursos humanos en una empresa grande

Personnel cambió su nombre a *HR Focus*, mientras que *Personnel Journal* cambió su nombre a *Workforce Management*. La movilización que se observó a partir de un enfoque más estrecho del personal indicó el papel más importante que la administración de los recursos humanos desempeñaría en el mundo de los negocios.

En la primera edición escribimos lo siguiente:

No hace muchas décadas, quienes participaban en trabajos de recursos humanos tenían títulos como secretario de bienestar y jefe de personal. Sus tareas eran más bien restrictivas y con frecuencia trataban únicamente con aspectos tales como los sueldos de los trabajadores, los problemas médicos menores, la recreación y el alojamiento.⁸³ El jefe de personal, como se denominaba con mayor frecuencia al dirigente del área de recursos humanos, tenía una baja estimación como una profesión, y su puesto organizacional se encontraba por lo general en un nivel inferior de la jerarquía organizacional. Como dijo un director de personal: "El ejecutivo de personal era ese tipo 'complaciente' o que siempre 'daba palmadas en la espalda' y que se encargaba de mantener la moral a un nivel alto dentro de la compañía mientras administraba los días de campo de la empresa y se aseguraba de que el programa de recreación funcionara bien".

En muchas organizaciones esos tiempos ya quedaron atrás. El puesto del director de personal ya no es una posición de retiro que se otorga a los administradores que no pueden tener un desempeño adecuado en ninguna otra parte dentro de la organización.

En la actualidad, quienes desempeñan tareas de RH sin duda son distintos de los que realizaban esa labor hace una década. A medida que un número mayor de compañías utilizan medios alternativos para realizar tareas de recursos humanos, el papel del administrador tradicional de RH se verá reducido. Como se mencionó antes, los RH deben ingresar ahora al mundo de los recursos humanos estratégicos, concentrarse más en el renglón de las utilidades de la organización y dejar las tareas más administrativas a la tecnología o a otros individuos. Libby Sartain, líder de recursos humanos, quien ocupa un sitio en el consejo de administración del minorista Peet's Coffee & Tea, afirma: "Aún recuerdo cuando la American Society for Personnel Administration cambió su nombre por el de Society for Human Resource Management, porque éramos parte de la administración. Ahora nos hemos desplazado de ser una parte de la administración para convertirnos en una parte del equipo de liderazgo. Somos esa persona que es parte del equipo de liderazgo algunos están luchando por obtener ese asiento ante la mesa directiva y que administra el rendimiento obtenido sobre las inversiones realizadas en talento o en capital humano".⁸⁴

9

Explicar la evolución continua de la organización de los recursos humanos.

Organizaciones de RH en evolución

En las ediciones anteriores, se describió la manera en la que cambiaban las tareas de recursos humanos a medida que crecía la organización. Se describían las funciones de RH en las empresas pequeñas, medianas y grandes. En la actualidad, la organización de recursos

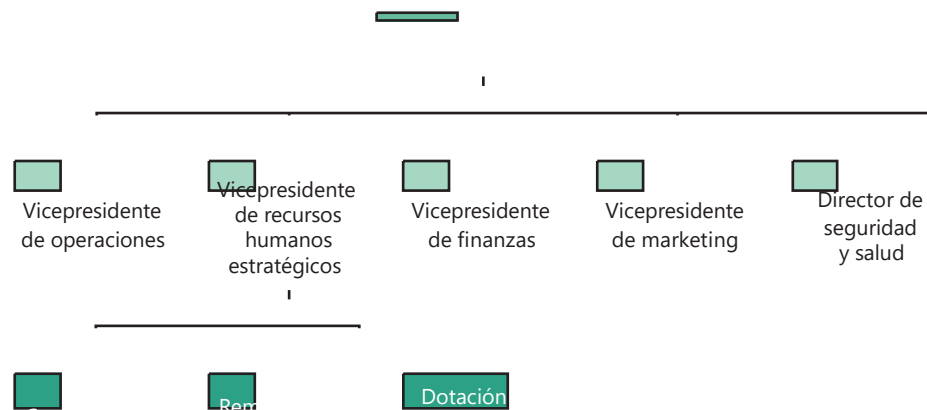


Figura 1-5 Un ejemplo posible de una organización de RH en evolución

humanos es mucho más difícil de describir. Como se expuso anteriormente, los administradores de línea, las subcontrataciones de RH, los centros de servicios compartidos de RH y las organizaciones profesionales de empleadores ahora manejan una parte mucho mayor de las tareas tradicionales de RH. Durante algunas discusiones con numerosos administradores de recursos humanos de organizaciones de varios tamaños, la conclusión fue que no existe un patrón que describa cómo se realizan ahora las tareas de recursos humanos. Lo único cierto es que las cinco funciones de RH anteriormente identificadas aún deben llevarse a cabo. Cada compañía debe elegir el vehículo adecuado para realizar estas tareas con base en sus necesidades y metas específicas. En la figura 1-5 se presenta un posible ejemplo de una organización de RH en evolución. En este caso, la empresa subcontrató la capacitación y el desarrollo, una función que anteriormente está a cargo del departamento de capacitación y desarrollo. La función de remuneraciones ahora se realiza en un centro de servicios compartidos. La seguridad y la salud fueron eliminadas de RH y, en virtud de su importancia para esta empresa en particular, esta área ahora se reporta directamente al director ejecutivo. Las actividades de dotación de personal permanecen bajo el vicepresidente estratégico de recursos humanos, pero muchas actividades se han automatizado y los administradores de línea están ahora implicados en el proceso de selección. Como la empresa no está sindicalizada, no existe un administrador de relaciones industriales. En este ejemplo, el vicepresidente de RH, como sugiere su título, está ahora más interesado en los aspectos estratégicos del área. Ante los muchos cambios que han ocurrido en años recientes en el área de RH, no es realista mostrar una organización típica de recursos humanos. Sólo algunas empresas han optado por subcontratar por completo su función de RH, pero la mayoría elige opciones diferentes. En el ambiente actual, la organización de los RH es verdaderamente un trabajo en plena evolución.

Alcance de este libro

Una ARH eficaz es vital para el éxito de toda organización. Para ser eficaces, los administradores deben entender y practicar de una manera competente la ARH. Este libro está diseñado para ofrecer al lector lo siguiente:

Una comprensión del papel de la administración estratégica de recursos humanos en las organizaciones actuales, el papel estratégico de las funciones de RH y el efecto de la tecnología y de la competencia global.

Un conocimiento de la importancia de la ética de la empresa y de la responsabilidad social corporativa en la ARH.

Una comprensión del análisis de puestos, de la planeación de los recursos humanos, del reclutamiento y la selección.

Una comprensión de la importancia del desarrollo de los recursos humanos, incluyendo la capacitación y el desarrollo, para los empleados de todos los niveles.

Una comprensión de la evaluación del desempeño y de su papel en la administración.

Una apreciación de la manera en la que se formulan y se administran los programas de remuneración.

Una comprensión de los factores de seguridad y de salud y de cómo influyen en la rentabilidad de la empresa.

Una oportunidad para entender las relaciones laborales y las relaciones con los empleados.

Una evaluación de la dimensión global de la ARH.

Los estudiantes se preguntan con frecuencia si el contenido de un libro corresponde a las realidades del mundo empresarial. Al escribir y revisar este libro, se integraron los comentarios, las observaciones y las experiencias de los practicantes de RH, junto con amplios esfuerzos de investigación. Se presentan algunas prácticas de RH de organizaciones empresariales líderes para ilustrar cómo se puede aplicar la teoría en el mundo real. La intención es capacitar al estudiante para que experimente una administración de los recursos humanos en acción.

Este libro está organizado en ocho partes, como se muestra en la figura 1-6, las cuales, combinadas, ofrecen una amplia perspectiva de la administración de los recursos humanos. A medida que usted lea la obra, esperamos que se sienta estimulado para incrementar sus conocimientos en este desafiante y dinámico campo de estudio.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 11A. EDICIÓN

PARTE 1. INTRODUCCIÓN

Capítulo 1: Administración estratégica de recursos humanos: Una perspectiva general

PARTE 2. CONSIDERACIONES ÉTICAS, SOCIALES Y LEGALES

Capítulo 2: Ética empresarial y responsabilidad social corporativa

Capítulo 3: Diversidad de la fuerza laboral, oportunidad equitativa de empleo y acción afirmativa

PARTE 3. DOTACIÓN DE PERSONAL

Capítulo 4: Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de los recursos humanos

Capítulo 5: Reclutamiento

Capítulo 6: Selección

PARTE CUATRO. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Capítulo 7: Capacitación y desarrollo

Apéndice del capítulo 7: Planeación y desarrollo de la carrera

Capítulo 8: Administración y evaluación del desempeño

PARTE CINCO. REMUNERACIÓN

Capítulo 9: Remuneración financiera directa

Capítulo 10: Prestaciones, recompensas no financieras y otros aspectos de la remuneración

PARTE SEIS. SEGURIDAD Y SALUD

Capítulo 11: Un ambiente laboral seguro y saludable

PARTE SIETE. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS Y RELACIONES LABORALES

Capítulo 12: Sindicatos laborales y negociaciones colectivas

Apéndice del capítulo 12: Historia de los sindicatos en Estados Unidos

Capítulo 13: Relaciones internas con los empleados

PARTE OCHO. LA OPERACIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL

Capítulo 14: Administración global de recursos humanos

Figura 1-6 Organización de este libro.

Diferencias culturales en los RH en un contexto global

No hace mucho tiempo, Sony estaba implicada en una silenciosa revolución que había demorado un proyecto mayor de tecnología de la información (TI) durante dos años. Esto se debía a que los líderes del proyecto japonés con sede en Miami que trabajaban en dicho proyecto para Latinoamérica “no entendían por qué los empleados no hacían lo que se les pedía que hicieran”, recuerda César Aguirre, quien entonces era ejecutivo de RH en Sony. Por su parte, los empleados latinoamericanos decían que no eran consultados y que se sentían rechazados cuando ofrecían sugerencias. Sin embargo, puede haber intervenido algún otro factor. John Hooker, profesor en Tepper School of Business de la Universidad Carnegie Mellon y autor de la obra *Working Across Cultures*, expresó lo siguiente: “Tanto las culturas japonesas como las hispanas se basan en las relaciones y tienen una gran cantidad de machismo, de manera que decir que un proyecto no va bien podría ser humillante”. Finalmente, el equipo japonés tuvo que ser remplazado por latinoamericanos, quienes estaban autorizados para hacer los cambios que consideraran necesarios. De acuerdo con Aguirre, actualmente presidente de Human Assets Group Corporation, “el problema de Sony dista mucho de ser único. Los administradores prestan muy poca atención a las implicaciones de las culturas”.⁸⁵

Cultura de un país:

Conjunto de valores, símbolos, creencias, idiomas y normas que guían el comportamiento de los recursos humanos dentro de un país.

En este texto, las diferencias culturales entre los países se identificarán como un factor fundamental que influye en las empresas multinacionales. Las diferencias culturales con frecuencia son la barrera más grande para realizar negocios en el mercado mundial. La **cultura de un país** es un conjunto de valores, símbolos, creencias, idiomas y normas que guían el comportamiento humano dentro de un país. Es un comportamiento aprendido que se desarrolla conforme los individuos evolucionan desde la niñez hasta la edad adulta. Las compañías que operan en un ambiente global reconocen que las culturas nacionales difieren y que tales diferencias son insoslayables.⁸⁶ Las normas culturales de Asia promueven la lealtad y el trabajo en equipo. En Japón la mayoría de los administradores tienden a permanecer con la misma empresa toda la vida. En Estados Unidos los ejecutivos de alto nivel cambian de compañía con frecuencia, mientras que en Japón existen pocas oportunidades en segundo término. Los japoneses creen firmemente que deben evitar el abandono de un trabajo por ser una falta de respeto para el equipo empresarial.⁸⁷ El reconocimiento de las diferencias culturales que están presentes en un ámbito laboral puede ayudar a los administradores en el logro de una eficacia máxima.

En el capítulo 8 se tratará el concepto de la evaluación basada en retroalimentación de 360 grados. En tal caso, las personas que se encuentran alrededor de un empleado que se somete a evaluación otorgan calificaciones, incluyendo a los administradores de alto nivel, al empleado mismo, a los supervisores, los subordinados, los compañeros, los miembros del equipo y los clientes internos o externos. Pero, en algunos países, el enfoque de 360 grados sería difícil de implantar. Por ejemplo, en una corporación de Tailandia, los subordinados se sentirían incómodos con este enfoque. Los trabajadores tailandeses consideran que evaluar a sus jefes es una tarea que no les compete, y los jefes se sentirían insultados porque los administradores tailandeses piensan que los subordinados no están calificados para evaluarlos.⁸⁸

No es solamente que las compañías estadounidenses necesiten entender la cultura de los países en los que operan. Las compañías que tienen la intención de hacer negocios en Estados Unidos están haciendo lo mismo. Como un paso para convertirse en un proveedor global mayor, Hyundai Mobis, con oficinas centrales en Seúl, Corea, está tratando de impulsar una cultura global entre sus empleados. En aquellos países donde realizan operaciones de negocios, equipos de tres empleados diseñan su propio viaje para estudiar la cultura del país, y escriben una propuesta donde explican lo que pueden aprender. Posteriormente compiten por un patrocinio de la compañía consistente en una expedición de 15 días. A la fecha, 47 equipos han visitado aproximadamente 70 países. Los itinerarios han incluido Perú y sitios culturales en Egipto, Turquía y Grecia. En Estados Unidos un equipo estudió la cultura de Alabama, donde Hyundai Mobis estaba construyendo una planta.⁸⁹

Al reconocer la importancia de que los empleados comprendan el ambiente global, las empresas que son miembros de KPMG están motivando a su personal para que realice rotaciones laborales internacionales de corto y largo plazos a través de un programa de rotación revitalizado denominado Global Opportunities, o GO. Aidan Walsh, un socio encargado en la división internacional explica: “Vivir y trabajar en otro país brinda una profunda comprensión de cómo trabaja el resto del mundo. Se desarrolla una mayor apreciación hacia las culturas diferentes y hacia las distintas formas en las cuales las personas administran y hacen crecer sus empresas. La generación Y quiere explorar el mundo. Nuestros programas de asignaciones internacionales hacen de KPMG un lugar más deseable para comenzar y edificar una carrera”.⁹⁰

Resumen

1. Definir la administración de los recursos humanos.

La administración de los recursos humanos implica la coordinación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, todos los administradores a cualquier nivel deben interesarse en la ARH.

2. Identificar las funciones de la administración de los recursos humanos.

Las funciones de la administración de los recursos humanos incluyen la dotación de personal, el desarrollo de los recursos humanos, la remuneración, la seguridad y la salud, así como las relaciones laborales y con los empleados.

3. Identificar los factores ambientales externos que influyen en la administración de los recursos humanos.

Los factores externos incluyen las consideraciones legales, el mercado laboral, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología, la economía y los sucesos imprevistos. Cada factor, ya sea en forma separada o en combinación con otros, puede imponer restricciones sobre la manera en la cual se logran las tareas de ARH.

4. Explicar quién desempeña las tareas de la administración de los recursos humanos.

La subcontratación de los RH es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía dentro de la empresa. Los centros de servicio compartidos de RH toman actividades de tipo rutinario basadas en transacciones que están dispersas en toda la organización y las concentran en un lugar. Una organización profesional de empleadores es una compañía de subcontratación de empleados a otras empresas. Los administradores de línea de ciertas empresas se ocupan con mayor frecuencia que antes en el suministro de servicios de RH.

5. Explicar la necesidad de que el administrador de los recursos humanos sea un socio estratégico, y describir la importancia de una auditoría estratégica de recursos humanos.

Si los RH se convierten en un socio estratégico, los ejecutivos de RH deben trabajar con la alta administración para el logro de planes y resultados concretos. Es necesario que ellos comprendan el lado operativo de la empresa y el complejo diseño organizacional. También deben estar en condiciones de determinar las capacidades de la fuerza de trabajo de la compañía, tanto en la actualidad como en el futuro, y asegurarse de que los recursos humanos den apoyo a la misión de la empresa.

Si los profesionales de RH quieren lograr el nivel de respeto que desean, de tal manera que se puedan sentar ante la mesa con la administración de alto nivel, deben sujetarse al proceso de auditoría.

6. Describir la métrica del capital humano.

La métrica del capital humano es un conjunto de mediciones del desempeño de RH.

7. Describir las diversas clasificaciones de recursos humanos, incluyendo a ejecutivos, generalistas y especialistas.

Los ejecutivos son administradores de alto nivel que se reportan directamente al director ejecutivo de la corporación o al jefe de una división mayor. Los generalistas (quienes con frecuencia son ejecutivos) desempeñan tareas en una amplia variedad de áreas relacionadas con los RH. Un especialista puede ser un ejecutivo de recursos humanos, un administrador o una persona no vinculada con la tarea administrativa que por lo regular se ocupa únicamente de una de las áreas funcionales de la administración de los recursos humanos.

8. Describir la evolución de la administración de los recursos humanos.

En la publicación de la decimoprimer edición de este libro nos pareció apropiado visualizar los recursos humanos tal y como han evolucionado a lo largo de los últimos 30 años. El título del libro dice mucho acerca de la evolución de los recursos humanos. La primera edición del libro se titulaba *Personal: la administración de los recursos humanos*, y el enfoque se concentraba más en el personal como una función de *staff* o asesoría. La cuarta edición se tituló *Administración de recursos humanos*, ya que en esa época estaba evolucionando un enfoque administrativo más general.

9. Explicar la evolución continua de la organización de RH.

La estructura organizacional de los RH de las empresas cambia a medida que hacen subcontrataciones, utilizan organizaciones profesionales de empleadores y centros de servicios compartidos, e implican más a los administradores de línea en el desempeño de las tareas tradicionales de RH. Sin importar el diseño de una organización, las cinco funciones de recursos humanos que se identificaron anteriormente aún deben llevarse a cabo.

Términos clave

Branding (imagen corporativa), 3	Accionistas, 10	Administradores de línea, 14
Administración de recursos humanos (ARH), 4	Cibertrabajo, 11	Métrica del capital humano, 17
Dotación de personal, 5	Administrador de recursos humanos, 12	Ejecutivo, 18
Desarrollo de recursos humanos (DRH), 6	Subcontratación (outsourcing), 12	Generalista, 18
Ambiente externo, 8	Centro de servicios compartidos (CSC), 13	Especialista, 18
Sindicato, 10	Organizaciones profesionales de empleadores (OPE), 13	Cultura del país, 22

Preguntas para repaso

1. Defina la administración de los recursos humanos. ¿Qué funciones administrativas de recursos humanos se deben realizar independientemente del tamaño de la organización?
2. ¿Cuáles son los factores ambientales externos que influyen en la administración de los recursos humanos? Describa cada uno.
3. Este capítulo describe el cambiante papel de los RH en la empresa. Describa cada uno de los componentes que están implicados en la administración de los recursos humanos.
4. ¿Cómo debería actuar el área de RH en su papel de socio estratégico?
5. ¿Qué es la métrica del capital humano?
6. ¿Cuáles son las diversas designaciones asociadas con la administración de los recursos humanos?

INCIDENTE DE ARH

Los RH después de un desastre

Después de que el huracán Rita azotó a Lake Charles, en el suroeste de Luisiana, el 24 de septiembre de 2005, muchas empresas se preguntaban si regresarían alguna vez a su estado anterior. Hubo destrucción masiva por todas partes. Lake Charles, conocido por sus grandes y hermosos robles y pinos, tenía ahora el trabajo de remover los árboles derribados encima de las casas, las empresas y los lotes. Se podían ver a lo largo de varias millas que solían ser bosques espesos. Por todas partes se veían enormes camiones diseñados para remover troncos de árboles. Al manejar por una calle, se podían ver árboles derribados amontonados hasta una altura de dos pisos, los cuales aguardaban a ser retirados. La ciudad creció rápidamente de tamaño debido al gran número de escombros y de cuadrillas de rescate que estaban trabajando en operaciones de recuperación. El ruido que se producía por las sierras podía escucharse desde que amanecía hasta que anochece. Los sonidos de los martillos se escuchaban por todas partes mientras que los propietarios de las casas subían a las azoteas para reparar sus techos. Con frecuencia los equipos de reparaciones encontraban un lote vacío e instalaban tiendas para pasar la noche porque todos los hoteles estaban llenos. El tránsito era increíblemente lento, y parecía como si todos quisieran tomar carretera al mismo tiempo. El manejar tan sólo del punto A al punto B a menudo era toda una aventura. Como podía esperarse en condiciones como éstas, los accidentes eran numerosos. Con frecuencia la policía carecía de los recursos para multar a todos los conductores de vehículos que tenían colisiones menores, así que, a menos de que hubiera lesionados, sólo se intercambiaban documentos de seguros y la policía procedía al siguiente accidente.

Algunos meses después de que se desató el huracán Rita, muchas empresas grandes y pequeñas aún estaban tratando desesperadamente de encontrar trabajadores para empezar de nuevo. Parecía que toda empresa de la ciudad había colocado un anuncio que decía "Se solicita ayuda". Los individuos que querían un trabajo podían obtenerlo y pedir un salario con una prima. Wal-Mart, conocido por estar abierto 24 horas al día, tan sólo podía abrir sus puertas durante un horario reducido. Incluso cada mañana transportaba empleados de Lafayette, Luisiana, desde una distancia de setenta millas, y los regresaba en la noche porque no había suficientes trabajadores disponibles en el área local. Los restaurantes que normalmente permanecían abiertos hasta altas horas de la noche cerraban a las 6:00 P.M., si es que abrían. Las escalas de remuneración que estaban vigentes antes del huracán tuvieron que ser desechadas y se pusieron en marcha nuevos planes. Los trabajos de salarios mínimos no existían. Los empleados que ganaban un salario mínimo antes de la tormenta podían ahora pedir \$10 por hora tan sólo por regular el tráfico con una bandera. Los restaurantes de servicio rápido que pagaban \$6 por hora pagaban ahora \$9 o \$10. Burger King incluso ofrecía bonos de \$1,500 para trabajadores nuevos. Los restaurantes de lujo que normalmente pagaban salario mínimo más propinas ahora pagaban una prima más propinas. Los restaurantes que permanecían abiertos con frecuencia tenían un personal mucho más joven y era evidente que los gerentes y subgerentes estaban trabajando tiempo extra para capacitar a estos nuevos empleados. Los clientes de los restaurantes tenían que ser pacientes porque era frecuente que hubiera errores por parte de estos empleados con deseos de trabajar, pero notoriamente carentes de capacitación.

Preguntas

1. ¿Cómo se vieron afectadas las funciones de recursos humanos por el huracán Rita?
2. ¿Considera usted que la situación de RH descrita en relación con el huracán Rita sería común en una situación de desastre? Explique su respuesta.

INCIDENTE DE ARH

Reducción de personal

Siendo el empleador más grande en el condado de Ouachita, Arkansas, International Forest Products Company (IFP) es una parte importante de la economía local. Ouachita es principalmente una zona rural en la parte sur central de Arkansas. Emplea casi el 10 por ciento de la fuerza de trabajo local, y se dispone de pocas alternativas de oportunidades de trabajo en el área.

Scott Wheeler, director de recursos humanos de IFP, nos cuenta una decisión difícil que tuvo que tomar en una ocasión. De acuerdo con Scott, todo estaba saliendo muy bien aun a pesar de la recesión económica, pero él sabía que tarde o temprano la compañía se vería afectada. "Tomé la palabra en una reunión privada con la presidente, Janet Deason, y le dije que tendríamos que reducir la fuerza de trabajo en un 30 por ciento. Quedé de volver a hablar con ella dentro de una semana para sugerirle un plan. Yo sabía que mi plan no sería la alternativa final, puesto que la decisión era de gran envergadura, pero sabía que Deason dependía de mí para que le planteara por lo menos un enfoque funcional.

"Primero, pensé en cómo podría reaccionar el sindicato. Desde luego, los trabajadores tendrían que ser despedidos en orden de antigüedad. El sindicato trataría de proteger tantos puestos de trabajo como fuera posible. Yo también sabía que todas las acciones de la administración durante este periodo serían sometidas a intenso escrutinio. Tuvimos que asegurarnos de que estábamos actuando juntos.

"Posteriormente tuvimos que considerar las repercusiones sobre la comunidad circundante. La economía del condado de Ouachita no había estado en buena forma en fechas recientes. Aparte de la influencia sobre los trabajadores individuales que serían despedidos, yo estaba consciente de que los recortes de personal deprimirían aún más la economía del área. Sabía que habría un número de oficiales del gobierno y de líderes cívicos que querrían saber cómo estábamos tratando de minimizar el perjuicio causado al público en el área.

"En realidad, no teníamos más alternativa que hacer los recortes de personal, según lo creía yo. Primero, yo no tenía alternativa porque Deason dijo que íbamos a hacerlo. Además, recientemente había leído una nota periodística que informaba que uno de nuestros competidores, Johns Manville Corporation, ubicado en West Monroe, Luisiana, había despedido a varios cientos de trabajadores como parte de un programa de reducción de costos. Para evitar que nuestras ventas bajaran aún más, tuvimos que asegurarnos de que nuestros costos eran justamente tan bajos como los de nuestros competidores. El mercado de productos de madera es muy competitivo, y una ventaja en costos de incluso 2 o 3 por ciento permitiría a los competidores apoderarse de muchos de nuestros clientes.

"Por último, una razón fundamental para las reducciones de personal era proteger los intereses de nuestros accionistas. Hace algunos años un grupo de accionistas interrumpió nuestra asamblea anual para insistir en que IFP debería hacer ciertos cambios anticontaminantes. Sin embargo, en general, los accionistas parecen estar más interesados en el rendimiento de sus inversiones que en la responsabilidad social. En nuestra junta, la presidente me recordó que, como cualquier otro administrador de la compañía, yo debería poner los intereses de los accionistas por encima de todos los demás. Estaba realmente abrumado cuando empecé a trabajar en un plan de recursos humanos que debería poner en equilibrio todos estos intereses en conflicto".

Preguntas

1. Liste los elementos del ambiente de la compañía que afectarán al plan sugerido por Scott. ¿Qué tan legítimo es el interés de cada uno de éstos?
2. ¿Es verdad que Scott debería interesarse primero y antes que nada en la protección de los intereses de los accionistas? Discuta su respuesta.

Notas

1. Melissa Johnson y Phil Roberts, "Rules of Attraction", *Marketing Health Service* 26 (primavera de 2006): 38-40.
2. Soumya Gaddam, "Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management", *ICFAI Journal of Soft Skills* 2 (2008): 45-55.
3. Tim Smedley, "Why Employer Branding is 'Bigger than HR'", *People Management* 13 (4 de noviembre de 2007): 12.
4. "Employer Branding Vital", *Finweek* (3 de mayo de 2007): 50-52.
5. Brett Minchington y Kaye Thorne, "Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand", *Human Resources Magazine* 12 (Octubre/Noviembre de 2007): 14-16.
6. Julie Barker, "How to Pick the Best People (And Keep Them)", *Potentials* 38 (noviembre de 2005): 33-36.
7. "Employer Branding Vital".
8. "HR Brand-Building in Today's Market", *HR Focus* 82 (febrero de 2005): 1-15.

9. Jason Averbook, "Connecting CLOs with the Recruiting Process", *Chief Learning Officer* (junio de 2005): 24-27.
10. Fabian Hieronimus, Katharina Schaefer y Jürgen Schröder, "Using Branding to Attract Talent", *McKinsey Quarterly* (2005): 12-14.
11. "Employer Brands Catch on, but Few Measure Effectiveness Yet", *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 8.
12. "Building on Brand to Attract Top Employees", *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 31-32.
13. Jack J. Phillips, "The Value of Human Capital: What Logic and Intuition Tell Us", *Chief Learning Officer* 4 (agosto de 2005): 50-52.
14. John Sullivan, "Disconnected HR", *Workforce Management* 87 (17 de marzo de 2008): 50.
15. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe y Robert E. Edwards, "What the Staffing Function Entails", *Personnel* 63 (abril de 1986): 55-58.
16. Connie Winkler, "Quality Check", *HR Magazine* 52 (mayo de 2007): 93-98.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. *Ibid.*
23. Robert Rodríguez, "Learning's Impact on Talent Flow", *Chief Learning Officer* 7 (abril de 2008): 50-64.
24. Mike Brennan y Andrew Gebavi, "Managing Career Paths: The Role of the CLO", *Chief Learning Officer* 7 (marzo de 2008): 48-51.
25. Bureau of Labor Statistics, "Union Members Summary", <http://www.bls.gov/news.release/union2.nrO.htm>. 25 de enero de 2008. Se consultó el 29 de julio de 2008.
26. Kenneth E. Goodpaster y John B. Matthews, Jr., "Can a Corporation Have a Conscience?" *Harvard Business Review* 60 (enero-febrero de 1982): 132-141.
27. Jennifer Schramm, "HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals", *HR Magazine* 51 (abril de 2006): 1-10.
28. Diann Daniel, "What Keeps Your CEO Up at Night?" *CIO* 21 (1 de junio de 2008): 16.
29. "Train Managers and Executives to Avoid Legal 'Danger Zones'", *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 4-7.
30. Alice Andors, "Tech Smarter", *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 66-72.
31. Mike Hogan, "Life without Limits", *Entrepreneur* 34 (abril de 2006): 6-7.
32. "Outsourcing and Shared Services Star in Cost Savings, Expertise, and More Time for Strategic HR", *HR Focus* 84 (abril de 2007): SI-S4.
33. "HR Departments Struggle to Move up from 'Administrative' to 'Strategic' Status", *HR Focus* 83 (marzo de 2006): 8.
34. Richard M. Vosburgh, "The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization", *Human Resource Planning* 30 (2007): 11-23.
35. Jessica Márquez, "HR Under Remodel", *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 1-3.
36. "Outsourcing and Shared Services Star in Cost Savings, Expertise, and More Time for Strategic HR". *HR Focus* 84 (abril de 2007): SI-S4.
37. "HR Outsourcing", *Controller's Report* 2008 (junio de 2008): 14-15.
38. "Why Outsourcing Succeeds-or Not", *HR Focus* 82 (julio de 2005): 1-14.
39. Paul Harris, "Outsourcing Spreads Its Wings", *Employee Benefit News* 20 (abril de 2006): 22-30.
40. Fay Hansen, "A Lofty Ideal", *Workforce Management* 87 (17 de marzo de 2008): 31-36.
41. Pamela Babcock, "A Crowded Space", *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 68-74.
42. Roseanne White Geisel, "Get Star-Quality Service", *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 78-86.
43. "Benefits Are the HR Tasks Most Likely to Be Outsourced or Centralized In-House", *Managing Benefits Plans* 7 (julio de 2007): 1-11.
44. Alan Bellinger, "Outsourcing Needs a Training Element", *IT Training* (abril de 2005): 12.
45. Patrick Thibodeau y Marc L. Songini, "HR Outsourcing Picking up Steam", *Computerworld* 39 (8 de agosto de 2005): 7.
46. Hansen, "A Lofty Ideal".
47. Jessica Márquez, "More Piecemeal Approach to HRO Emerging", *Workforce Management* 87 (5 de mayo de 2008): 10.
48. Steve Davolt, "The Half-truth of Total HRO", *Employee Benefit News* 20 (junio de 2006): 27-28.
49. http://www.accenture.com/Global/About_Accenture/CompanyOverview/CompanyDescription.htm. Consultado el 29 de julio de 2008.
50. "Outsourcing and Shared Services Star in Cost Savings, Expertise, and More Time for Strategic HR", *HR Focus* 84 (abril de 2007): SI-S4.
51. Martha Frase-Blunt, "Keeping HR on the Inside", *HR Magazine* 49 (octubre de 2004): 57-61.
52. *Ibid.*
53. Layne Davlin, "Human Resource Solutions for the Franchisee", *Franchising World* 39 (octubre de 2007): 27-28.
54. Milan Yager, "Outsource to Gain Human Resources Expertise", *Hotel & Motel Management* 223 (21 de abril de 2008): 14.
55. Julie Sloane, "Cure Your HR Ills", *Fortune Small Business* 17 (marzo de 2007): 64-65.
56. Mark Benjamin, "Choose the Right Partner", *Accounting Today* 21 (5 de noviembre de 2007): 17.
57. John Sullivan, "Ready for a Crash", *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 34.
58. Steve Bates, "His True Calling", *HR Magazine* 47 (agosto de 2002): 38-43.
59. "Tips for Expanding Your Corporate Role", *HR Focus* 80 (septiembre de 2003): 1-15.
60. Susan Meisinger, "Fast Company: Do They Really 'Hate' HR?" *HR Magazine* 50 (septiembre de 2005): 12.
61. Susan Meisinger, "Employers Demanding More from HR", *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 10.
62. John Sullivan, "Ready for a Crash?" *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 34.
63. Richard Pinola, "What CEOs Want from HR", *HR Focus* 79 (septiembre de 2002): 1.
64. Eddie Obeng, "Economic Storm Clouds Have Silver Lining for Strategic HR", *People Management* 14 (15 de mayo de 2008): 20.
65. David Brown, "The Future Is Nigh for Strategies HR", *Canadian HR Reporter* 15 (17 de junio de 2002): 7.
66. "Trends to Watch in HR's Future", *HR Focus* 79 (diciembre de 2002): 7.
67. Adrienne Fox, "Refreshing a Beverage Company's Culture", *HR Magazine* 52 (noviembre de 2007): 58-60.
68. Ann Pomeroy, "Business Strategy, Not Just HR Strategy", *HR Magazine* 52 (noviembre de 2007): 47-48.
69. "HR Family Tree: BT", *People Management* 14 (17 de abril de 2008): 38-39.

70. Kelli W. Vito, "The Human Resources Audit", *Internal Auditor* 65 (abril de 2008): 83-85.
71. "Start Your Audit with This Checklist", *HR Focus* 84 (junio de 2007): 1-15.
72. Gary T. Smith, "A Primer on Metrics", *Intelligent Enterprise* 7 (6 de marzo de 2004): 26-30.
73. Steve Bates, "Accounting for People: HR Executives and Academics Are Searching for the Holy Grail of HR-Measurements of the Value of Human Capital", *HR Magazine* 47 (octubre de 2002): 30.
74. "Hey, Workplace Learning Pro! You're Next!" *T+D* 59 (septiembre de 2005): 10.
75. "SHRM Predicts the Human Capital Metrics of the Future", *HR Focus* 82 (agosto de 2005): 7-10.
76. "What Is the 'Most Important' Metric?" *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 1-15.
77. "How to Go Strategic with Benefits and Pay-and Meet Company Goals", *HR Focus* 85 (junio de 2008): 3-5.
78. Karen M. Krol, "Repurposing Metrics for HR", *HR Magazine* 51 (julio de 2006): 64-69.
79. Megan Santosus, "Loyalty, Shmoyalty", *CIO* 15 (15 de abril de 2002): 40.
80. "SHRM Predicts the Human Capital Metrics of the Future", *HR Focus* 82 (agosto de 2005): 7-10.
81. Charlotte Garvey, "Next Generation Hiring Metrics", *HR Magazine* 50 (abril de 2005): 70-76.
82. *Ibid.*
83. Henry Eibirt, "The Development of Personnel Management in the United States", *Business History Review* 33 (agosto de 1969): 348-349.
84. Ed Frauenheim, "Seats at the Table, but Who's Ready?" *Workforce Management* 87 (19 de mayo de 2008): 21.
85. Gail Dutton, "Global Say What?" *Entrepreneur* 35 (noviembre de 2007): 106.
86. Phillip Stilels, "A World of Difference?" *People Management* 13 (15 de noviembre de 2007): 36-41.
87. Mark Wolfendale, "Doing Business in the Asia Pacific", *Strategic Finance* 84 (diciembre de 2002): 26-30.
88. David A. Light, "Cross-Cultural Lessons in Leadership", *MIT Sloan Management Review* 45 (otoño de 2003): 5-6.
89. Norman Thorpe, "Employees Take Trips to Understand Other Cultures", *Automotive News* (1 de julio de 2005): 241.
90. John Tantillo, "Gaining Global Perspectives", *Profiles in Diversity Journal* 10 (marzo/abril de 2008): 24.



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la ética y comprender el modelo de ética.
- Explicar los intentos que se han hecho para legislar la ética.
- Comprender la importancia del código de ética, describir la ética de los recursos humanos y explicar la capacitación en aspectos éticos.
- **4** Describir la profesionalización de la administración de recursos humanos.
- Describir el concepto de responsabilidad social corporativa.
- **6** Explicar qué se entiende por análisis de los grupos de interés de la empresa y por contrato social.
- Describir cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa.

ARH en acción: Volverse estratégico en el contexto de la responsabilidad social corporativa

Los profesionales de RH deben asumir un papel estratégico en lo que se refiere a la administración de recursos humanos y cambiar la forma en que trabajan. Trabajar como un socio de la empresa, en vez de asumir un papel transaccional en los recursos humanos, requiere de un entendimiento mucho más profundo y amplio de los problemas de la compañía. Algunos profesionales de RH han impulsado sus carreras al realizar un trabajo que tiene repercusiones en el renglón de las utilidades netas y al concentrar sus esfuerzos en la responsabilidad social corporativa. La responsabilidad social corporativa (RSC) es una obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores al actuar en su capacidad oficial de servir o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos. Muchas corporaciones se están volviendo defensoras de la RSC. Los profesionales de RH que son líderes de las actividades de RSC se colocan a sí mismos en el foco de atención de la alta administración.¹

Tareyce Scoggin, administrador de relaciones con los empleados en Standard Parking en Chicago, impulsa la RSC en su compañía y afirma: “La responsabilidad social corporativa alinea a los recursos humanos con las metas de la compañía y con los ejecutivos de primer nivel. Una gran parte del aspecto agradable de la RSC (donde el bien social se traslapa con las oportunidades de negocios) reside en los recursos humanos. Tenemos una posición única para apalancar el capital humano al hacernos cargo del reclutamiento, la retención y el desarrollo. Al final, podremos ser un mucho mejor socio empresarial a través de la RSC”.²

Una encuesta reciente realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (Society for Human Resource Management, SHRM) encontró que aproximadamente las dos terceras partes de los profesionales de RH de Estados Unidos están directamente implicados en actividades de RSC; el 13 por ciento de los profesionales de RH eran los principales responsables de crear una estrategia de RSC, y el 23 por ciento de ellos estaban encargados de implantar la estrategia. Lin Blair, líder de proyectos de RH en Arkansas Blue Cross Blue Shield, asegura: “En muchas ocasiones la responsabilidad social corporativa recae en los departamentos de relaciones públicas y de marketing, pero si usted empieza a hablar con los directores ejecutivos acerca de la moral, la lealtad y la elección de empleador [a través de la RSC], se vuelve muy obvio que los RH necesitan asumir un papel de liderazgo. Pero los RH necesitan levantar las manos”.³

Los antecedentes, la experiencia y las habilidades de los profesionales de RH se ajustan muy bien a los perfiles de los individuos que se necesitan para desarrollar y dirigir la estrategia de RSC. Scoggin, quien trabaja en el equipo de expertos en responsabilidad social corporativa de la SHRM afirma: “Ya

estamos colaborando con otras funciones. Negociamos diariamente y usamos habilidades sociales, todas las cuales son necesarias para obtener la aceptación de una RSC".⁴

Los RH pueden estar dirigiendo el esfuerzo de la responsabilidad social, pero muchas disciplinas organizacionales necesitan participar en el asunto, y eso requiere de colaboración. Lew Karabatsos, vicepresidente ejecutivo de relaciones con los clientes de CreateHope, una firma de consultoría con sede en Washington, D. C., sostiene: "Debe haber colaboración. Los RH no deben impulsar la agenda ambiental, por ejemplo, pero necesitan trabajar con los funcionarios ambientales para reforzar esa estrategia". Los profesionales de RH están capacitados en habilidades relacionadas con el trato personal. Ron Vassallo, director administrativo internacional en CreateHope sostiene: "A pesar del hecho de que los directores ejecutivos o el consejo de administración pudieran estar detrás de la causa, no parecen 'poner pies al asunto'. Los empleados son cínicos. La RSC tan sólo avanza cuando los empleados la acatan. El área de RH puede comprometer a los empleados con la estrategia". Finalmente, Scoggin explica: "Si usted está trabajando con las iniciativas de RSC, usted está siendo estratégico; ya no es un tema efímero. Es una forma de alinear las funciones de RH con los objetivos de la empresa, con nuestro avance en las carreras y con el avance de la profesión".⁵

Este capítulo empieza con una exposición acerca de cómo los RH están convirtiendo la responsabilidad social corporativa en una estrategia; después se hará una presentación del importante tema de la ética y una descripción de un modelo ético. A continuación se presentarán los intentos que se han realizado para legislar en ese rubro. Posteriormente, se explicará la importancia de que exista un código de ética y de que se capacite a los recursos humanos en aspectos éticos. También se describirá la profesionalización de la administración de los recursos humanos. Se explicará el concepto de responsabilidad social corporativa y la razón por la cual Bayer Corporation constituye un excelente ejemplo de este tipo de responsabilidad. Se hablará del análisis de los grupos de interés de la empresa y del contrato social. A continuación, examinaremos cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa; el capítulo concluye con una sección de perspectiva global titulada "Denuncias en empresas multinacionales".

Ética

Definir la ética y comprender el modelo de ética.

Ética:

Disciplina que trata con lo que es bueno y malo, o con los deberes y las obligaciones morales.

La **ética** es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, o con lo que es correcto e incorrecto, o con los deberes y las obligaciones morales. No hace mucho tiempo, muchas organizaciones tan sólo prestaban escasa atención a la ética. Las primeras planas de los periódicos han expuesto las proezas, muy distanciadas de la ética y a menudo ilegales, de Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Global Crossing, Adelphia Communications, Tyco International y otras empresas. El despiadado interés personal que motivó a los líderes de algunas corporaciones grandes ha salido a la luz. Con frecuencia, los ejecutivos de las corporaciones tomaban decisiones que no mantenían un paralelismo con las expectativas de la sociedad. Lo mismo parece ser cierto para los consejos de administración, quienes con frecuencia utilizaban un enfoque de aprobación sin cuestionamientos. La imagen de Enron es ahora una presencia vital en cualquier sala de juntas. El haber trabajado en la junta directiva de Enron se ha convertido literalmente en una insignia de vergüenza. En Enron, los valores establecidos por la empresa —respeto, integridad, comunicación y excelencia— en alguna ocasión fueron orgullosamente grabados en pisapapeles. Pero, por causa de líderes que faltaron a la ética, la compañía fue destruida.⁶ "Los directores ejecutivos tienen que ser claros y decir 'Nunca aceptaré eso', y asegurarse de que las personas comprendan las normas", afirma Bob Shoemaker, director de programas para el Center for Ethical Business Cultures.⁷ En una encuesta reciente, el 67 por ciento de los inversionistas afirmaron que retirarían su cuenta si descubrían que la compañía estaba implicada en un comportamiento poco ético.⁸ Jeff Immelt, director ejecutivo de GE, empieza y termina cada asamblea anual integrada por 220 funcionarios y 600 gerentes de alto nivel expresando los principios fundamentales de integridad de la compañía: "El éxito empresarial de GE se ha edificado sobre nuestra



Web Wisdom

 International Business

 Ethics Institute

<http://www.business-ethics.org>

El instituto fue fundado en 1994 en respuesta a la creciente necesidad de una plataforma transnacional en el campo de la ética de la empresa.

reputación frente a todos los grupos de interés y sobre nuestro comportamiento legal y ético. Las consideraciones comerciales nunca justifican la realización de recortes presupuestales. Defender esta norma es la responsabilidad específica de los líderes en la sala de juntas".⁹ Como dijo un ejecutivo: "Simplemente haga lo correcto".¹⁰ La imagen del mundo empresarial se encontraría en mucho mejor forma si se hubiera seguido este sencillo consejo.

La mayoría de las 500 corporaciones más grandes de Estados Unidos cuentan ahora con un código de ética, el cual incluye normas de conducta establecidas por escrito, educación interna, y acuerdos formales sobre normas de la industria, oficinas de ética, contabilidad social y proyectos sociales. Aun así, los escándalos empresariales relacionados con asuntos éticos continúan ocupando las primeras planas de los periódicos en la actualidad. Por desgracia, las falsedades en declaraciones, la obstrucción de la justicia, la destrucción de registros, la manipulación del precio de las acciones, la reducción de gastos para satisfacer las expectativas de Wall Street, fraudes, dispendios y abusos ocurren con demasiada frecuencia cuando quienes dirigen una empresa cometen errores éticos.

Sin embargo, las empresas no están solas. Prácticamente no existe ninguna ocupación que no haya tenido sus propias y dolorosas crisis éticas en años recientes.¹¹ Tenemos el caso de un entrenador que alteró el acta de nacimiento de su lanzador estelar en la Liga mundial de béisbol infantil y de los profesores que dieron a sus alumnos las respuestas de pruebas estandarizadas para mejorar el desempeño de sus escuelas.¹²

Sin duda, las empresas han dado un golpe devastador a la sociedad, y las violaciones éticas de las empresas continúan en la actualidad. Las prácticas continuas de antedatar las opciones sobre acciones han implicado a cientos de altos ejecutivos y han conducido a las renunciaciones de muchos de ellos.¹³

Un modelo de ética

De acuerdo con Kenneth D. Lewis, presidente y director ejecutivo del Bank of America, "existe una diferencia entre lo que es legal y lo que es ético, pero con frecuencia no hablamos de ello, y me pregunto por qué. Tal vez la gente piensa que es demasiado sencillo... o demasiado difícil de definir... o, en el lenguaje corporativo, no 'enjuiciable'. Tal vez es más sencillo para nosotros dejar la solución a nuevas leyes y regulaciones. Pero las leyes nuevas tan sólo son una parte de la solución. Y, desde mi punto de vista, no llegan al fondo del problema".¹⁴ El cumplimiento de las leyes establece las normas mínimas de comportamiento ético; sin embargo, la ética abarca mucho más.¹⁵ Debe haber líderes que sean capaces y que estén dispuestos a infundir la ética a través de toda la cultura de la organización.¹⁶

La ética trata acerca de decidir si una acción es buena o mala, y lo que se debe hacer en caso de que sea mala. La ética es una disciplina filosófica que describe y dirige la conducta moral. Quienes están en la administración toman decisiones éticas (o no éticas) todos los días. ¿Contrata usted a los individuos mejor calificados, quienes son una minoría? ¿Olvida usted explicar a un candidato cuál es el aspecto peligroso de un determinado trabajo? Algunas decisiones éticas son trascendentales y otras son de menor importancia. Pero las decisiones sobre aspectos menores con frecuencia establecen un patrón para las decisiones más importantes que toma un administrador. El gran filósofo romano Cicerón se refirió a esta situación cuando dijo: "Es verdad decir que una falsedad conduce fácilmente a otra".¹⁷

En la figura 2-1 se presenta un modelo de ética. Como se observa, la ética consiste principalmente en dos relaciones, las cuales están indicadas por las flechas horizontales. Una persona o una organización es ética si ambas relaciones son fuertes y positivas. El primer elemento del modelo está constituido por las fuentes de lineamientos éticos. Se podría usar un número de fuentes para determinar lo que es correcto o incorrecto, bueno o malo, moral o inmoral. Estas fuentes incluyen a la Biblia y otros libros sagrados. También incluyen a la voz que muchos llaman conciencia. Millones de individuos creen que la conciencia es un don divino o la voz de Dios. Otros la ven como una respuesta desarrollada que se basa en la internalización de los convencionalismos sociales. Otra fuente de lineamientos éticos la constituyen el comportamiento y el consejo de sujetos que los psicólogos llaman "personas significativas" (nuestros padres, amigos y modelos de actuación, miembros de nuestras iglesias, clubes y asociaciones). Para la mayoría de los profesionales, existen códigos de ética que prescriben ciertos comportamientos. Cuando esta conciencia no se ha desarrollado, es muy fácil decir: "Todo mundo lo hace", "Sólo por una vez no está mal", o "Nadie se enterará".

Las leyes también ofrecen lineamientos para el comportamiento ético, al prohibir actos que pueden ser especialmente dañinos para otras personas. Si un cierto comportamiento es ilegal, la mayoría lo consideraría también como poco ético. Desde luego, hay excepciones. Por ejemplo, en la década de 1950, las leyes de la mayoría de los estados del

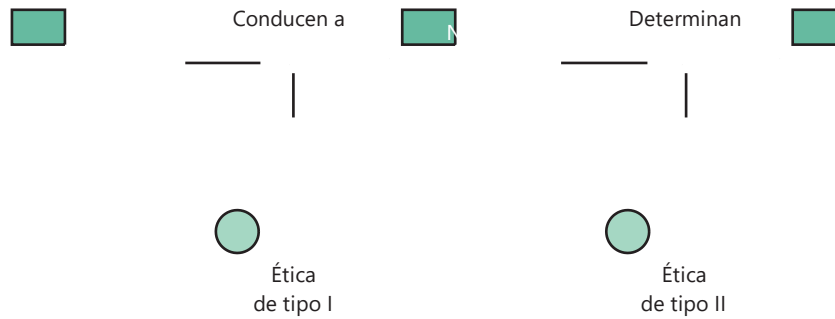


Figura 2-1 Un modelo de ética
 Fuente: R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management Concepts: Concepts, Practices, and Skills*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 91.

Ética de tipo I:

La fuerza de la relación entre lo que un individuo o una organización creen que es moral y correcto, y lo que las fuentes disponibles de lineamientos indican que es moralmente correcto.

Ética de tipo II:

La fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en la que uno se comporta.

sur de Estados Unidos relegaban a los afroestadounidenses a la parte posterior de los autobuses y, de muchas otras formas, les asignaban un estatus inferior. Martin Luther King se resistió a tales leyes y, de hecho, participó en una desobediencia civil y otras formas no violentas de resistencia. King ganó el Premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos.

Observe en la figura 2-1 que las fuentes de lineamientos éticos deberían guiar nuestras creencias o conducir a una convicción de lo que es bueno y malo. La mayoría estaría de acuerdo en que las personas tienen la responsabilidad de conocer y aprovechar estas fuentes de lineamientos éticos. En síntesis, los individuos deberían preocuparse por lo que es bueno y malo, y no solamente interesarse en lo que es conveniente. La fuerza de la relación entre lo que un individuo o una organización creen que es moral y correcto, y lo que las fuentes disponibles de lineamientos indican que es moralmente correcto constituye la **ética de tipo I**.

Por ejemplo, suponga que un administrador considera que es aceptable no contratar a grupos minoritarios, aun a pesar del hecho de que casi todo mundo condena tal práctica. Este individuo falta a la ética del tipo I.

El tener firmes creencias acerca de lo que es correcto e incorrecto y basar dichas creencias en las fuentes adecuadas puede tener poca relación con lo que uno hace. La figura 2-1 ilustra que la ética del tipo II es la fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en la que uno se comporta. Por ejemplo, si un administrador sabe que es incorrecto discriminar, pero de todos modos lo hace, está faltando a la **ética de tipo II**. Si un consejo de administración considera que es incorrecto pagar salarios excesivos al director ejecutivo, pero sin embargo paga salarios que son desorbitantes, este comportamiento también es poco ético. Por lo general, una persona no se considera ética a menos que posea ambos tipos de ética.

Conforme usted lea este libro, encontrará dilemas éticos que deben considerarse en cada capítulo. Tome un momento para determinar cómo enfrentaría usted cada dilema. En todos los casos, debería ser fácilmente evidente discernir cuál es la respuesta ética. Las decisiones son claras y evidentes en un ambiente académico. Entonces, usted debería preguntarse: ¿existen otros factores que algunos considerarían al tomar una decisión? Con frecuencia, existe una evidencia considerable que podría impulsar a un individuo a tomar una decisión menos que ética.

Legislación del comportamiento ético

Explicar los intentos que se han hecho para legislar la ética.

En 1907 Teddy Roosevelt declaró: "Los hombres nunca pueden escapar del hecho de ser gobernados. Si por causa del desorden o la inconstancia, o por capricho o autocomplacencia, se rehúsan a gobernarse a sí mismos, entonces al final serán gobernados por otros".¹⁸ Muchos alegan que la ética no puede legislarse.¹⁹ Aunque las leyes no pueden exigir un comportamiento ético, sí pueden identificar la línea de base que separa lo que es bueno de lo que es malo. Gran parte de la legislación actual fue promulgada luego de que se encontraron fallas en la ética de las empresas. Ha habido tres intentos por legislar la ética de las empresas desde finales de la década de 1980. El primero es una Ley de Integridad para la Compra de Bienes (*Procurement Integrity Act*) que data de 1988; esta ley prohíbe dar información a terceros sobre la selección de la fuente y la licitación de contratistas o información sobre propuestas de licitación. Además, en virtud de esta ley, un ex empleado que haya trabajado en algún puesto relacionado con un contrato de adquisición que rebase los \$10 millones tiene prohibido recibir una remuneración como empleado o consultor de ese contratista durante un año. Esta ley fue promulgada después de que hubo reportes de contratos en la milicia por asientos para baño de \$500. También se registró la compra de un martillo de \$5,000.²⁰

Un dilema de selección

Suponga que usted será promovido a una nueva asignación dentro de su compañía y que su jefe le pidió que nombre a uno de sus subordinados para que lo remplace. Los posibles candidatos son Randy Carlton, quien se encuentra obviamente más calificado, y James Mitchell, quien, aunque no tiene tanta experiencia, tiene mucha simpatía entre los trabajadores. Si se designa a Randy, usted no tiene la seguridad de que los trabajadores lo acepten como su líder. James, por otra parte, es un gran trabajador y es muy querido y respetado por los demás, incluyendo a Randy. Mientras usted reflexiona sobre la decisión, piensa qué injusto sería para Randy si los sentimientos de los otros empleados le impidieran recibir una promoción muy merecida. Al mismo tiempo, usted siente que su responsabilidad fundamental debe ser mantener la productividad de la unidad de trabajo. Si la división anterior se viniera abajo después de la salida de usted, ello perjudicaría su reputación, para no hablar de la compañía. ¿Qué haría usted?

Ésta es la única parte del texto donde el autor recomendará una decisión ética y también identificará otros factores que podrían hacer que una persona tomara una postura poco ética. ¿Qué haría usted si se encontrara en una situación como ésta?

Decisión ética: Recomiende a Randy, quien es el empleado mejor calificado.

Factores que influyen en otra decisión: El departamento podría fracasar si se promueve a Randy. Algunos trabajadores podrían no querer trabajar para Randy y los trabajadores estarían más dispuestos a aceptar a James. La reputación de usted podría verse perjudicada si la productividad del departamento disminuye. Además, Randy puede trabajar con James.

El segundo intento ocurrió cuando se promulgó la Ley Federal de Lineamientos para las Organizaciones (*Federal Sentencing Guidelines for Organizations Act*, FSGO) de 1992, la cual presenta un programa eficaz de capacitación en cuestiones éticas y explica los siete requisitos mínimos para que un programa ético prevenga y detecte violaciones.²¹ La FSGO prometió castigos más moderados para las corporaciones desobedientes que ya tuvieran programas éticos en marcha.²² En esta ley había recomendaciones acerca de las normas, la capacitación ética y un sistema para reportar en forma anónima los comportamientos inadecuados. Se suponía que los ejecutivos serían responsables por la mala conducta de aquellos que se encontraban en niveles más bajos dentro de la organización. Si los ejecutivos eran proactivos en sus esfuerzos para prevenir los delitos de los empleados de oficina, ello aminoraría la juicio contra ellos y reduciría la responsabilidad. Las organizaciones respondieron mediante la creación de puestos de funcionarios en asuntos éticos, la instalación de líneas directas para cuestiones éticas y el desarrollo de códigos de ética. Pero una cosa es tener un código de ética y otra totalmente distinta es inculcar ese código en todos los empleados desde los niveles altos hasta los más bajos. Por ejemplo, nadie esperaba que sucediera el desastre de Enron. El código de ética de Enron era de 62 páginas e incluía un prólogo escrito por Kenneth L. Lay, presidente de la compañía, donde afirmaba: "La reputación de Enron depende finalmente de su gente, y de usted y de mí. Mantengamos esa reputación en un nivel alto".²³ Incluso con el código de ética, es claro que la alta administración de Enron realizaba negocios como de costumbre. El programa de ética obviamente sirvió como una cortina de humo para desviar la atención o la culpabilidad resultante de las acciones ilegales.

El tercer intento para legislar la ética de las empresas no solamente se debió a Enron y a otras compañías, sino también a la forma en la que el público visualizaba el mundo después del 11 de septiembre. La Ley de Contabilidad y Auditoría Corporativa, Responsabilidad y Transparencia (*Corporate and Auditing Accountability, Responsibility and Transparency Act*) de 2002 penalizó muchos actos corporativos que anteriormente estaban relegados a diversas estructuras reguladoras. Conocida como ley Sarbanes-Oxley, tuvo como principal finalidad corregir los abusos en la información financiera contable a la luz de los escándalos corporativos. La ley protege a los empleados que denuncian la existencia de prácticas ilegales al someter a las corporaciones y a su personal administrativo a sanciones civiles y penales significativas como resultado de tomar represalias, hostigar o hacer discriminaciones contra aquellos empleados que reportan la sospecha de fechorías corporativas. Las protecciones de la ley a favor de los denunciantes se aplican a las corporaciones inscritas en las bolsas de valores estadounidenses; a las compañías obligadas de alguna forma a presentar reportes bajo la ley de la Comisión de valores de EUA (*Securities and Exchange Act*); y a los funcionarios, empleados, contratistas, subcontratistas y agentes de esas compañías.²⁴

La ley establece que la administración no puede despedir, bajar de categoría, suspender, amenazar, hostigar o hacer discriminaciones de alguna otra manera contra un empleado protegido por la ley. Protege a cualquier empleado que proporcione legalmente información a las autoridades gubernamentales en relación con una forma de conducta que él considere razonablemente que constituye un fraude postal, un fraude de telecomunicaciones, o un fraude de valores; o con respecto a una violación a cualquier regla o regulación emitida por la Comisión de Valores (Securities and Exchange Commission, SEC), o a cualquier otra ley federal relacionada con fraudes contra los accionistas. Evidentemente, esta ley tiene fuerza, porque en 2003, en el caso *Bechtel versus Competitive Technologies Inc.* que implicaba una terminación de trabajo injusta de acuerdo con la protección a los denunciantes bajo la ley Sarbanes-Oxley, la Suprema Corte determinó que la empresa había violado la ley al despedir a dos empleados y exigió su reinstalación. Fueron despedidos porque durante una reunión externaron sus preocupaciones acerca de la decisión de la compañía de no reportar, en sus declaraciones ante la SEC, un acto que ellos consideraban que debería haber sido revelado.²⁵

Además, la ley prohíbe los préstamos a ejecutivos y directores. Requiere que las compañías que cotizan en bolsa revelen si han adoptado o no un código de ética para los funcionarios de más alto nivel.²⁶ La ley no requiere que los bancos y las compañías poseedoras de bancos que se reportan ante la SEC tengan un código de ética, pero si una compañía que se reporta ante la SEC no dispone de dicho código de ética, debe explicar por qué. Sin embargo, como declaró el ex presidente de la SEC, Arthur Levitt, "aun cuando la Ley Sarbanes-Oxley ha dado lugar a un cambio significativo, el principal cambio está surgiendo no de la regulación o la legislación, sino de la humillación y la vergüenza así como de los derechos privados de acción".²⁷

Código de ética

Comprender la importancia del código de ética, describir la ética de los recursos humanos y explicar la capacitación en aspectos éticos.

Para que las organizaciones crezcan y prosperen, se deben emplear buenas personas. En la actualidad, los egresados de universidades que buscan trabajo consideran que el liderazgo de la ética corporativa es importante en su búsqueda de la empresa correcta para trabajar en ella. Las compañías también están buscando nuevos empleados que tengan una base ética sólida porque han descubierto que un individuo que es ético tiende a ser más exitoso.

Muchas organizaciones están examinando distintas formas de reforzar sus modelos culturales. Al fomentar una fuerte cultura ética, las empresas se encuentran en una mejor posición para ganarse la confianza y la lealtad de sus empleados y de otros grupos de interés, lo cual puede dar como resultado una reducción en los riesgos financieros, legales y de reputación, así como mejoras en el desempeño organizacional.²⁸ De hecho, existe evidencia de que las compañías éticas tienen un mejor desempeño financiero.²⁹ Como parte de este examen, las organizaciones están rediseñando sus programas de ética para facilitar un proceso más amplio y más consistente que incorpore el análisis de los resultados y el mejoramiento continuo. Para construir y sostener una cultura ética, las organizaciones necesitan un amplio marco de trabajo que incluya la comunicación de las expectativas de comportamiento, la capacitación sobre ética y su observancia, las aportaciones de los grupos de interés, la resolución de los casos que se han reportado y el análisis de la totalidad del programa de ética.³⁰ Para hacer que realmente funcione, se necesita la participación de la alta administración.³¹

¿Qué es exactamente un código de ética? Un código de ética establece las reglas en virtud de las cuales una organización vive y se vuelve parte de la cultura corporativa organizacional.³² Una vez que se publican estas reglas, todo mundo dentro y fuera de la empresa conoce las reglas a las cuales deben sujetarse los empleados de la compañía.³³ Es importante lograr una amplia participación de aquellos que están sujetos al código. Michael Coates, director ejecutivo de Hill and Knowlton Canada, afirma: "Para que una compañía se comporte de manera ética, debe vivir y respirar su código de conducta, capacitar a su personal y comunicar su código a través de sus propias declaraciones visionarias. No puede simplemente imprimir un manual que después se quede arrumbado en un estante".³⁴ El código es una declaración de los valores adoptados por la compañía, sus empleados y sus directivos, y establece el tono oficial de la alta administración en relación con el comportamiento esperado. Muchas asociaciones industriales adoptan tales códigos, los cuales se recomiendan entonces a los miembros.³⁵ Hay muchos tipos de códigos de ética. Un excelente ejemplo de un código de ética es el que desarrolló la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM). Las principales disposiciones del código de ética de la SHRM incluyen la responsabilidad profesional, el desarrollo profesional, el liderazgo ético, la equidad y justicia, los conflictos de intereses y el uso de la información. Con respecto a los conflictos de intereses, el código establece que "como profesionales en

recursos humanos, debemos mantener un alto nivel de confianza en nuestros grupos de interés. Debemos proteger los intereses de todos ellos así como nuestra integridad profesional, absteniéndonos de participar en actividades que generen conflictos de intereses reales, aparentes o potenciales”.³⁶

¿Exactamente qué debería incluirse en un código de ética? Los temas que se cubren por lo regular podrían ser el comportamiento empresarial, la competencia justa y los problemas del ámbito laboral y de recursos humanos. Por ejemplo, los empleados especializados en compras o en otras áreas deben aprender qué es lo que constituye un conflicto de intereses. Lo mismo ocurriría en relación con las ventas. La mayoría de los trabajadores estadounidenses afirman que sus empleadores les dan claras normas de comportamiento ético.³⁷ En Wal-Mart se considera una falta de ética aceptar regalos de los proveedores. Los regalos recibidos se destruyen o se donan a organizaciones caritativas.

Para lograr que los empleados acaten el código de ética, las empresas más grandes nombran a un funcionario de asuntos éticos, quien se encarga de guiar a todos dentro de la compañía hacia las acciones éticas.³⁸ Este individuo debe ser una persona que entienda el ambiente de trabajo. Para obtener la participación de otros individuos dentro de la organización, con frecuencia se establece un comité de ética.

Existen razones para motivar a las asociaciones industriales hacia el desarrollo y la promoción de los códigos de ética. Es difícil para una sola empresa ser la primera en aplicar prácticas éticas si sus competidores toman ventaja de ciertos atajos que se desvían de la ética. Por ejemplo, las compañías estadounidenses deben cumplir con la Ley sobre Prácticas de Corrupción en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act*), la cual prohíbe el soborno de los funcionarios de gobiernos extranjeros o de los ejecutivos de negocios. Obviamente, la ley no impide que los competidores extranjeros sobornen a funcionarios del gobierno o de empresas para obtener operaciones de negocios, y tales prácticas son comunes en muchos países. En algunas ocasiones, esto pone a las compañías estadounidenses en desventaja (un tema que se expone con mayor detalle en el capítulo 14).

Incluso los criterios para obtener el Reconocimiento Nacional de Calidad Baldrige han cambiado, y ahora se hace un mayor énfasis sobre la ética en el liderazgo. Los criterios establecen que los líderes deberían actuar como modelos de desempeño para el resto de sus organizaciones. Se hacen preguntas a los solicitantes del Reconocimiento Baldrige acerca de cómo es que los líderes crean un ambiente que fomente y requiera un comportamiento legal y ético, y de la manera en la que los líderes tratan aspectos de gobernanza como la responsabilidad fiscal y la independencia en las auditorías.³⁹

Adolph Coors Company of Golden, Colorado, ha desarrollado uno de los programas de ética más amplios de la nación. La compañía ofrece a sus 8,500 empleados recursos considerables, incluyendo cursos interactivos en línea, capacitación en liderazgo ético, un mapa de decisiones, un conjunto de políticas altamente detalladas y una línea de ayuda.⁴⁰ Warren Malmquist, quien desarrolló el programa y trabaja como director de Coors Audit Services, asegura: “La meta del programa es ir más allá de las reglas y los lineamientos y enseñar a los empleados cómo pensar, aclarar y analizar situaciones”. Cuando el programa empezó en 1990, la política de ética de la compañía era apenas un poco más que un código básico de conducta y un conjunto de lineamientos. Desde entonces, la empresa ha añadido constantemente características que se enfocan de manera deliberada en una estrategia de prevención y no en una de investigación.⁴¹

“Comprendimos que era esencial desarrollar un código de ética que fuera significativo y no un documento con bases legales y difícil de entender”, afirma Caroline McMichen, gerente de ética y servicios de auditoría.⁴² Coors fue el ganador del Reconocimiento Óptimas por prácticas éticas gracias a que implantó un programa personalizado que ha influido en forma directa en la manera en que los empleados perciben sus trabajos y llevan a cabo sus tareas.⁴³

Ética de los recursos humanos

Para aquellos que trabajan en la administración de los recursos humanos, es sumamente importante entender aquellas prácticas que son inaceptables y asegurar que los miembros de la organización se comporten de una manera ética al tratar con otras personas. La **ética de los recursos humanos** es la aplicación de los principios éticos a relaciones y actividades de recursos humanos.

Algunos creen que quienes participan en los recursos humanos tienen mucho que hacer en cuanto al establecimiento de la conciencia de una organización. Desde luego, algunas de las deficiencias éticas de años recientes que ocurrieron en el campo se han atribuido a la administración de los recursos humanos. Algunos creen que el área de RH debe-

Ética de los recursos humanos:

Aplicación de principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos.

ría haber cuestionado los salarios, las opciones sobre acciones y las prestaciones relacionadas que recibieron algunos ejecutivos corporativos aun cuando la empresa perdió casi por completo su valor. Ante esto, ahora es el deber de los profesionales de RH ayudar a restaurar la confianza en las organizaciones. De hecho, uno de los principios fundamentales del Código de ética y normas profesionales para la administración de recursos humanos de la SHRM afirma que “como profesionales de RH, somos responsables por añadir valor a las organizaciones que atendemos y por contribuir al éxito ético de éstas”.⁴⁴

El gerente de RH puede ayudar a fomentar una cultura ética, pero eso significa mucho más que colocar carteles con los códigos de ética en las paredes. En vez de ello, ya que el principal trabajo de los profesionales de RH es tratar con las personas, deben ayudar a inculcar prácticas éticas dentro de la cultura corporativa. Necesitan ayudar a establecer un ambiente en el cual los empleados de toda la organización trabajen para reducir las deficiencias éticas.⁴⁵ El comportamiento y la orientación ética de aquellos que están a cargo de los RH tienen una gran responsabilidad hacia el establecimiento de la credibilidad de toda la organización.

En todo el texto hay muchos temas con respecto a los cuales los profesionales de RH pueden ejercer una influencia mayor sobre la ética y, por lo tanto, sobre la cultura corporativa. Aun cuando esos temas todavía están pendientes de ser examinados, usted debe saber que existen ciertas situaciones éticas de las que nos ocuparemos. Algunas preguntas éticas que usted tal vez desee considerar a medida que avance en el libro incluyen las siguientes:

- ¿Se esfuerza usted por crear una fuerza de trabajo diversa? (capítulo 3)
- ¿Insiste usted en que las descripciones de puestos se desarrollen de tal manera que se describan en forma precisa los trabajos que son peligrosos o arriesgados? (capítulo 4)
- ¿Se esfuerza usted por reclutar y seleccionar al aspirante mejor calificado para un puesto? (capítulos 5 y 6)
- ¿Sus iniciativas de capacitación están estructuradas de tal manera que todos tengan la oportunidad de recibir la mejor capacitación y de desarrollarse? (capítulo 7)
- ¿Su sistema de administración y evaluación del desempeño permite identificar a aquellos que son en realidad los mejores productores? (capítulo 8)
- ¿Su sistema de remuneración y prestaciones se encuentra desarrollado de manera que los empleados lo visualicen como justo e imparcial? (capítulos 9 y 10)
- ¿Su organización hace un intento sincero por garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable? (capítulo 11)
- ¿Su organización trata de desarrollar un ambiente laboral en el cual los empleados no se sientan obligados a unirse a un sindicato? (capítulo 12)
- ¿Son justas e imparciales las relaciones internas de los empleados que tienen que ver con acciones disciplinarias, promociones, transferencias, descensos de categoría, renuncias, despidos y jubilaciones? (capítulo 13)
- ¿Su empresa se adhiere a las normas éticas cuando opera en un ambiente global? (capítulo 14)

Recursos humanos debe revisar, desarrollar y hacer obligatorias las políticas organizacionales para asegurar un alto nivel de ética en toda la organización. Todos los empleados deben saber lo que es ético y lo que no en su área específica de operaciones. No basta con decir que todo mundo debería ser ético. Es indispensable desarrollar el diálogo de manera que los empleados de distintas áreas sepan lo que es ético.

Capacitación en cuestiones éticas

Como se mencionó antes, la Ley Federal de Lineamientos para las Organizaciones (*Sentencing Guidelines for Organizations Act*, FSGO) esboza un programa eficaz de capacitación en cuestiones éticas y explica los siete requisitos mínimos para que un programa eficaz prevenga y detecte violaciones. El cuarto requisito establece que es necesario “educar a los empleados en las normas y los procedimientos de la compañía a través de publicaciones y capacitación”.⁴⁶ Debido a su inclusión dentro de la FSGO, en este capítulo nos referire-

mos brevemente a la capacitación en cuestiones éticas en lugar de hacerlo en el capítulo 7, dedicado a la capacitación y el desarrollo.

La capacitación en cuestiones éticas no es sólo para los administradores de alto nivel; debe ser para todos los empleados, desde los niveles bajos hasta los altos. El experto en ética de empresas Christopher Bauer considera que todas las personas dentro de la compañía deben capacitarse en cuestiones éticas, y afirma: “Recuerde que la integridad de su organización se juzga sobre la base de todos los que están en ella, y no sólo de los administradores, los ejecutivos y la junta directiva”.⁴⁷ Sin embargo, la capacitación debe tomar en cuenta las diferencias entre estos niveles.⁴⁸ Aun cuando la alta administración establezca el tono ético, los administradores de nivel medio probablemente serán los primeros en recibir reportes de comportamientos poco éticos. De hecho, si el comportamiento ético es la norma, los empleados no tendrán ningún problema para reportar al administrador un comportamiento que se aleje de ello.⁴⁹ Una cosa es cierta: el solo hecho de leer un manual que contenga una sección sobre ética y firmarlo no es suficiente.⁵⁰ Los instructores deben ser capaces de comunicar a los participantes los valores fundamentales de la compañía, de reforzar las mejores prácticas, y de establecer comportamientos y normas para todos los empleados. Un punto de importancia capital es que la capacitación debe concordar con la cultura de la organización.⁵¹ Una vez que se han comunicado estos valores a los participantes, hay que dar seguimiento al comportamiento ético y hacer valer el código. Algunas compañías brindan capacitación en cuestiones éticas a través de RH; otras, como Bertelsmann, Hewlett-Packard, Google, Levi Strauss y Merck, tienen un funcionario que se desempeña como director de asuntos éticos (*chief ethics and compliance officer*, CECO) y quien dirige la capacitación. GE cuenta con varios mediadores (*ombudsmen*) en asuntos éticos en toda la organización, y Gap Inc. tiene un vicepresidente de responsabilidad social.⁵²

La capacitación en cuestiones éticas para las organizaciones multinacionales es más complicada que capacitar solamente a empleados estadounidenses. También es esencial impartir una capacitación adecuada al país en el cual opera la compañía multinacional. LRN desarrolla una capacitación en cuestiones éticas y trabaja con cientos de compañías en 120 países alrededor del mundo para ayudarles a fomentar una cultura ética a través de sus cursos. Algunos de sus clientes incluyen a CBS, Dow Chemical, eBay, 3M y Siemens. LRN ha capacitado a 12 millones de empleados y ha dado sus cursos en más de 40 idiomas. Chris Campbell, director creativo en LRN, afirma: “La localización [del país] es tan importante como la exactitud del proceso de traducción. Los aprendices necesitan establecer una conexión de tal manera que el material sea creíble para ellos. De otro modo, no se hace la fuerte conexión emocional que nos permite facilitar un cambio emocional”.⁵³

Ernst & Young (E&Y) tiene más de 120,000 empleados en 140 países. Trabaja para brindar a los empleados un fundamento ético. E&Y puso en marcha un programa formal de ética, el cual incluye un curso obligatorio de ética de dos horas por Internet titulado “Cómo vivir con nuestros valores fundamentales”. Los primeros 45 minutos del curso exponen el fundamento ético y los valores de la empresa. La parte restante se basa en la experiencia, en tanto que aplica la sabiduría colectiva de la empresa, relacionada con esos valores, a situaciones de la vida real. Michael Hamilton, director de aprendizaje y desarrollo para América, explica: “Colocamos a los empleados en ciertas situaciones y les pedimos que tomen los valores y la ética de la empresa para resolver problemas dentro de la misma compañía. Es la única manera en la cual se adquiere esa experiencia. Se puede hablar con ellos todo el día, pero cuando se trata de hacer peticiones exigentes y de hacer interpretaciones entre líneas, se debe facilitar a las personas una conexión emocional que les permita decir: ‘Esto es lo que siento en el fondo de mi corazón y es lo correcto con base en los valores de la empresa’. No se puede esperar que los individuos encuentren las respuestas correctas a menos de que se les dé la oportunidad de aplicarlas a situaciones de la vida real”.⁵⁴

4

Describir la profesionalización de la administración de recursos humanos.

Profesión:

Vocación caracterizada por la existencia de un cuerpo común de conocimientos y de un procedimiento para certificar a los miembros.

Profesionalización de la administración de recursos humanos

Una **profesión** es una vocación que se caracteriza por la existencia de un cuerpo común de conocimientos y un procedimiento para certificar a los miembros.

Los miembros de la profesión, y no personas externas, son los encargados de establecer las normas de desempeño; es decir, la profesión está autorregulada. La mayoría de las profesiones también tienen organizaciones eficaces de representantes que permiten a los miembros intercambiar ideas de interés común. Estas características se aplican al campo de los recursos humanos, y varias organizaciones bien conocidas dan apoyo a la profesión.

Entre las más prominentes se encuentran la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el Instituto de Certificación en Recursos Humanos, la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo y WorldatWork.

Sociedad para la Administración de Recursos Humanos

La organización profesional nacional más grande para los individuos que participan en todas las áreas de la administración de recursos humanos es la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (*Society for Human Resource Management*, SHRM). Las metas básicas de esta sociedad incluyen la definición, el mantenimiento y el mejoramiento de las normas de excelencia para la práctica de la administración de los recursos humanos. Fundada en 1948, la SHRM representa actualmente a más de 225,000 miembros individuales en más de 125 países, y tiene una red de más de 575 secciones afiliadas en Estados Unidos, así como oficinas en China e India.⁵⁵

La SHRM publica una revista mensual, *HR Magazine*, y un periódico mensual, el *HR News*. Una subsidiaria mayor de SHRM, el Área de enfoque sobre el reclutamiento y la dotación de personal (*Recruiting and Staffing Focus Area*), ofrece información muy detallada sobre cuestiones que tratan de problemas del empleo y la retención, mientras que la SHRM ofrece una cobertura más amplia de los problemas de recursos humanos.⁵⁶

Instituto de Certificación en Recursos Humanos

Uno de los desarrollos más significativos en el campo de la administración de RH es la fundación del Instituto de Certificación en Recursos Humanos (*Human Resource Certification Institute*, HRCI), afiliado a la SHRM. Fundado en 1976, la meta del HRCI es reconocer a los profesionales de recursos humanos a través de un programa de certificación. A la fecha se ha certificado a más de 80,000 profesionales.⁵⁷ HRCI ofrece tres certificaciones para los profesionales de recursos humanos: profesional en recursos humanos (PHR), profesional senior en recursos humanos (SPHR) y profesional internacional en recursos humanos (GPHR).⁵⁸ La certificación motiva a los profesionales de recursos humanos para que actualicen sus conocimientos y habilidades en forma continua. Brinda un reconocimiento a los profesionales que han alcanzado un nivel establecido de capacitación y experiencia en el trabajo.

Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo

Fundada en 1944, la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (*American Society for Training and Development*, ASTD) es la asociación más grande del mundo que se dedica a la enseñanza y la mejora en el desempeño profesional en el sitio de trabajo. Los miembros de la ASTD provienen de más de 100 países y tienen conexiones locales en casi 136 secciones de Estados Unidos y 26 redes globales. Sus miembros trabajan en miles de organizaciones de distintas dimensiones, en el gobierno, como consultores independientes y proveedores.⁵⁹ El Instituto de Certificación de la ASTD otorga la acreditación para el Profesional certificado en aprendizaje y desarrollo (CPLP), un medio para que los profesionales del aprendizaje y el desempeño demuestren su valor a los empleadores en un lugar de trabajo y para que se sientan confiados acerca de sus conocimientos en el campo.⁶⁰

WorldatWork

WorldatWork es una asociación profesional que se concentra en la remuneración, las prestaciones, la eficacia durante la vida de trabajo y las recompensas totales integradas (estrategias para atraer, motivar y retener una fuerza de trabajo participativa y productiva).⁶¹ WorldatWork fue fundada en 1955 con el nombre de American Compensation Association (ACA) y actualmente cuenta con una red de más de 30,000 miembros y profesionales con entrenamiento y certificación en 75 países; además, organiza conferencias y crea vínculos de comunidad. WorldatWork Society of Certified Professionals es una organización que certifica a los profesionales en recursos humanos en los temas de compensación, prestaciones y vida de trabajo. Las certificaciones que otorga WorldatWork Society incluyen las siguientes: profesional certificado en compensaciones (CCP), profesional certificado en prestaciones (CBP), profesional en remuneraciones globales (GRP) y profesional certificado en vida laboral (WLCP).⁶²

Web Wisdom
Human Resource
Certification Institute (HRCI)

<http://www.hrcl.org>

El programa de certificación profesional en administración de RH es para los individuos que están interesados en ampliar su capacitación formal en recursos humanos.

Describir el concepto de la responsabilidad social corporativa.

Responsabilidad social corporativa (RSC):

Obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores, al actuar en su capacidad oficial, de atender o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.

Responsabilidad social corporativa

¿Qué tienen en común las siguientes compañías: Advanced Micro Devices, Agilent Technologies Inc., Alcoa Inc., American International Group Inc., Baxter International Inc., Coca-Cola Company, Eastman Kodak Company, FPL Group Inc., General Electric Company, Genzyme Corp., Hewlett-Packard Company, Intel Corp., Nike Inc., Pinnacle West Capital Corp., State Street Corp. y Walt Disney Company? Son empresas que tienen un compromiso hacia la excelencia en el área de la responsabilidad social corporativa y están incluidas dentro de las 100 corporaciones multinacionales más sustentables del mundo. Estas compañías han demostrado su capacidad para administrar los tres elementos de la responsabilidad social: sociedad, medio ambiente y economía. Representan el 5 por ciento superior de las compañías socialmente responsables.⁶³

La **responsabilidad social corporativa (RSC)** es la obligación de los administradores al actuar en su capacidad oficial de servir o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.

Cuando una corporación se comporta como si tuviera conciencia, se dice que es socialmente responsable. La RSC considera la influencia general de las corporaciones sobre la sociedad en forma amplia y va más allá de los intereses de los accionistas.⁶⁴ Es la manera en la que una compañía se comporta como un todo frente a la sociedad. Desde luego, esto implica mucho más que hacer declaraciones. La responsabilidad social ha ido de algo que es agradable hacer a algo que se debe hacer. Cada vez un mayor número de compañías elaboran reportes de responsabilidad social corporativa que describen sus prácticas ambientales, laborales y corporativas. Un estudio realizado por la Social Investment Research Analyst Network encontró que el 40 por ciento de las 100 compañías más grandes de Standard & Poor's (S&P) emiten reportes de responsabilidad social corporativa.⁶⁵ Algunas empresas, como Burger King, han creado el puesto de director de responsabilidad social corporativa.⁶⁶

Al parecer, un comportamiento socialmente responsable tiene un efecto positivo sobre el renglón de las utilidades. Cuando el director ejecutivo de GE, Jeffrey Immelt, anunció que la compañía duplicaría sus gastos para investigaciones sobre tecnología amigable con el ambiente, no fue un gran intento por salvar al planeta; fue un ejemplo de una estrategia de negocios astuta. Immelt declaró: "Estamos planeando ganar dinero al hacerlo".⁶⁷ Ésa es también la conclusión de las investigaciones basadas en la lista de las 100 mejores corporaciones desde el punto de vista de la ética empresarial, las cuales muestran que el desempeño financiero de estas compañías fue significativamente mejor al de otras empresas incluidas en el S&P 500. Las categorías se basaron en el servicio corporativo para los siguientes grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, la comunidad, el medio ambiente, los grupos de interés en el extranjero, las mujeres y los grupos minoritarios.⁶⁸ Actualmente, muchas organizaciones hacen referencia al "triple renglón de utilidades", para indicar que ahora se presta atención a los renglones sociales y ambientales además del aspecto financiero.⁶⁹

Numerosas compañías también están trabajando para lograr una industria estadounidense amigable con la ecología. Por ejemplo, los esfuerzos de reducción de desperdicios de Target han reducido la basura en 70 por ciento. Wal-Mart ha estado trabajando hacia la eficacia logística al no permitir que los camiones estén ociosos, lo cual ahorra combustible y también disminuye la contaminación ambiental. Home Depot ha realizado intentos para asegurarse de que la madera que se vende en sus tiendas provenga de bosques sustentables.⁷⁰ McDonald's ha eliminado el uso de envases fabricados con clorofluorocarbonos que deterioran la capa de ozono, ha reducido el monto y el tipo de paquetes que usa y ha implantado un programa para comprar bienes producidos a partir de materiales reciclados.⁷¹

Procter & Gamble ha considerado durante mucho tiempo que tiene una responsabilidad en el beneficio a largo plazo de la sociedad, al igual que por la compañía. A lo largo de los años, P&G ha implantado programas para reforzar la educación en Estados Unidos, para motivar las oportunidades de empleo para los grupos minoritarios y las mujeres, para desarrollar e implantar una tecnología encaminada a la protección del ambiente y para motivar la participación de los empleados en actividades cívicas y en el proceso político.⁷²

Los altos ejecutivos de una organización generalmente determinan el enfoque de una corporación hacia la responsabilidad social. Por ejemplo, cuando McDonald's empezó, la filosofía de Ray Kroc era ser una empresa basada en la comunidad. Desde el principio, su filosofía era dar apoyo a las comunidades que atendía McDonald's.⁷³

Uno de los mejores puntos de comparación para definir la responsabilidad social en la manufactura es el paquete de principios operativos de una página que fue desarrollado hace 60 años por Roben Wood Johnson, quien entonces era el presidente del consejo de administración de Johnson & Johnson. El documento todavía está vigente en la actualidad y se refiere al apoyo de los buenos trabajos y las labores altruistas.⁷⁴

Web Wisdom
Business for Social
Responsibility
<http://www.bsr.org>

Ésta es una organización internacional que ayuda a las compañías que son miembros a lograr el éxito a partir de maneras que respeten los valores éticos, a las personas, las comunidades y el ambiente.

Bayer Corporation: Un ejemplo de calidad en la responsabilidad social corporativa

U.S. Bayer Corporation continúa con la tradición de responsabilidad social mundialmente reconocida que su compañía matriz, Bayer AG, inició hace muchos años. Su eslogan, “La ciencia para una mejor vida”, sienta las bases para “demostrar un tipo distinto de ciudadanía corporativa que beneficie a la humanidad y a la sociedad en su mayor parte”. La compañía tiene más de 300 programas de responsabilidad social corporativa en todo el mundo. Los valores fundamentales de Bayer implican “el mejoramiento de la calidad de vida al mismo tiempo que la armonización con la eficacia comercial, la ecología y el compromiso social”.⁷⁵

Algunos de los numerosos reconocimientos que ha recibido Bayer incluyen el “Reconocimiento para los líderes en emisiones bajas de carbono” en la Cumbre Climatológica de 2005 en Montreal, el “Reconocimiento por el logro de calidad en las aguas industriales” otorgado por la Fundación Water Environmental en 2004, y tres reconocimientos presidenciales de Estados Unidos, incluyendo el “Reconocimiento Ron Brown por el liderazgo corporativo” en 2006. En 2007 la revista *BusinessWeek* nombró a Bayer como una de las “compañías más ecológicas de la década”.⁷⁶

Cuando el huracán Katrina azotó la Costa del Golfo en 2005, los empleados de Bayer se presentaron para prestar ayuda. Se donó una amplia variedad de productos, y Bayer igualó dólar por dólar el dinero donado por los empleados. Al parecer, todos los empleados participaron en los esfuerzos de auxilio. En Baytown, Texas, los empleados trabajaban aparentemente 24 horas al día con los equipos de auxilio, en las labores de cocina y en la entrega de comidas calientes, así como en el suministro de provisiones para los evacuados. Sin embargo, Bayer no terminó de ayudar a las víctimas de Katrina. En 2007 Bayer HealthCare Pharmaceuticals hizo una donación de \$100,000 a la organización New Orleans Habitat for Humanity. Además, aproximadamente 30 empleados de la fuerza de ventas de Bayer en todo el país trabajaron en varios proyectos en el área de Ninth Ward’s Musician’s Village. Los representantes de New Orleans Habitat for Humanity se refirieron a ellos como “uno de los grupos más dedicados y concentrados con quienes hemos trabajado”.⁷⁷

Bayer fue uno de los primeros miembros del Chicago Climate Exchange, el primer sistema del mundo para la reducción de los gases de invernadero y el único sistema voluntario basado en reglamentaciones legales y obligatorias de Norteamérica y Brasil. La estrategia climatológica que usa Bayer implica el desarrollo de productos y la conservación de los recursos naturales. Algunos de los productos eficientes en energía y que requieren un consumo más bajo de combustible que se han desarrollado para ayudar en la “revolución ecológica” incluyen sistemas de aislamiento de refrigeradores, uso de materiales ligeros para automóviles y el aislamiento térmico para los edificios.⁷⁸

Bayer fue la primera corporación grande de Estados Unidos en unirse a la campaña de los mil millones de árboles, en el marco del programa de reforestación de la Organización de las Naciones Unidas. Siguiendo el ejemplo de su compañía matriz, Bayer Corporation se comprometió a plantar 100,000 árboles para ayudar a revertir el cambio climatológico y para reforestar los parques nacionales de Estados Unidos. Una donación de \$100,000 proveniente de la Fundación Bayer se destinó específicamente a restaurar los parques nacionales del país y los bosques dañados por la sequía, los incendios, las plagas y los desastres.⁷⁹

Bayer también cree en la promoción de la alfabetización científica en Estados Unidos. El doctor Attila Molnar, presidente y director ejecutivo de Bayer Corporation, afirma: “Visualizamos nuestro compromiso hacia el mejoramiento de la educación científica en Estados Unidos, ya sea al nivel preuniversitario o al nivel de graduados, como un buen negocio o lo que denominamos ‘rendimiento sobre la innovación’, el cual consiste en medir nuestra inversión, no en términos monetarios, sino más bien en términos del número de jóvenes que estamos ayudando a preparar para que sean innovadores”.⁸⁰

Análisis de los grupos de interés y el contrato social

Explicar qué se entiende por análisis de los grupos de interés y por contrato social.

Grupos de interés (o

participantes empresariales):

Individuos o grupos cuyos intereses se ven afectados por las actividades organizacionales.

La mayoría de las organizaciones, sean lucrativas o no, tienen un gran número de grupos de interés o participantes empresariales. A nivel organizacional, un **participante empresarial** es un individuo o grupo cuyos intereses se ven afectados por las actividades organizacionales.

De manera creciente, la sociedad está haciendo responsables a los consejos de administración corporativos y a los grupos de administradores por colocar en primer término los intereses de los participantes empresariales.⁸¹ Sin embargo, los administradores pueden no reconocer la responsabilidad frente a todos ellos. Algunos de los grupos de interés de Crown Metal Products, un productor ficticio, se muestran en la figura 2-2. Pero la administración

de Crown considera tan sólo a algunos de ellos, identificados mediante flechas gruesas, como grupos afiliados. Cada empresa tendrá distintos grupos de interés con base en la misión de la organización y el foco de atención de los esfuerzos de responsabilidad social.

Las acciones de muchos ejecutivos de las corporaciones se diseñan para atender intereses distintos de los que persiguen los accionistas ordinarios. Por ejemplo, hay administradores que colocan grandes cantidades de acciones de la compañía en manos de los empleados y que se manejan como fideicomisos con el propósito de evitar intentos de control que están claramente a favor de los intereses de los accionistas ordinarios. Esto beneficia a los empleados, desde luego, pero también ayuda a los administradores a mantener sus empleos. Otras compañías hacen regalos con los recursos de la empresa —con frecuencia en efectivo— a universidades, iglesias, clubes y organizaciones similares, sabiendo que cualquier beneficio posible para los accionistas es remoto. De hecho, el 94 por ciento de las compañías estadounidenses afirmaron que habían donado dinero a grupos comunitarios o a causas caritativas.⁸² Algunas autoridades favorecen esta tendencia y sugieren que se deberían incluir miembros del público en las reuniones corporativas mayores para proteger los intereses de los grupos de interés que no son propietarios. Andrea Moffat, director de programas corporativos en Ceres con sede en Boston, una coalición de inversionistas y de grupos ambientales que trabajan con compañías para tratar los problemas de sustentabilidad, afirma: “Cada vez más inversionistas institucionales están solicitando una mejor divulgación de información, y una cantidad mayor de analistas de Wall Street están respondiendo”.⁸³

Un enfoque para el análisis de los grupos de interés implica la consideración del contrato social. El **contrato social** es un conjunto de reglas y supuestos explícitos e implícitos acerca de las interrelaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad. Gran parte del contrato social está implícita en las costumbres de la sociedad. Por ejemplo, al integrar a los grupos minoritarios dentro de la fuerza de trabajo, la sociedad ha llegado a esperar que las compañías hagan más que lo que requiere la ley.

Algunas de las cláusulas del contrato resultan de las prácticas de las partes de dicho contrato. Al igual que un contrato legal, el contrato social implica con frecuencia un *quid*

Contrato social:

Conjunto de reglas y supuestos explícitos e implícitos acerca de las interrelaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad.

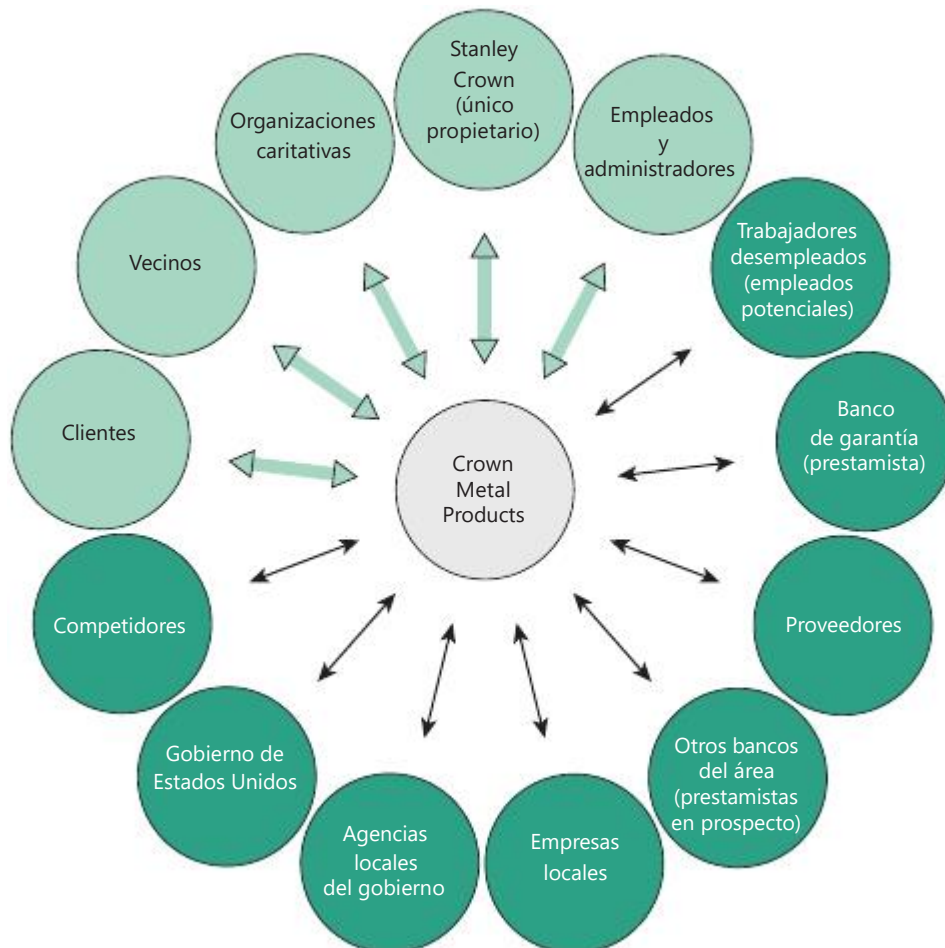


Figura 2-2 Accionistas de Crown Metal Products

Fuente: R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 80.

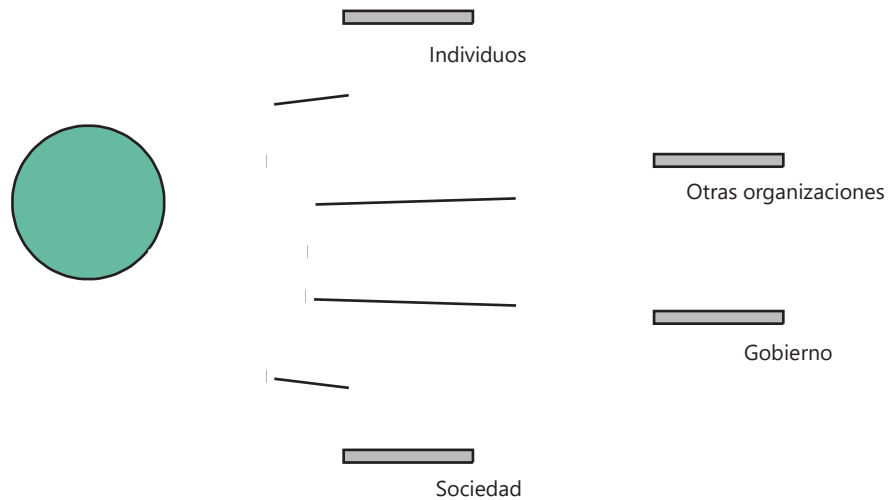


Figura 2-3 El contrato social
Fuente: Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 82.

pro quo (una cosa que se intercambia por otra). Una parte del contrato se comporta de una cierta manera y espera un cierto patrón de comportamiento de la otra. Por ejemplo, supongamos que se ha desarrollado una relación de confianza entre una compañía manufacturera y la comunidad en la cual opera. En virtud de esto, cada una de las partes informará a la otra, con una anticipación suficiente, sobre cualquier acción planeada que pudiera causar perjuicios, como cuando la compañía va a llevar a cabo una reducción progresiva de las operaciones de una planta. Como este tipo de relación se presenta rara vez, el Congreso promulgó la Ley de Notificación para el Ajuste y Reentrenamiento de los Trabajadores (*Worker Adjustment and Retraining Notification Act*) de 1988. Esa ley requiere que las empresas que empleen a 100 o más trabajadores notifiquen con 60 días de anticipación a los empleados y a los funcionarios del gobierno local cuando se planea el cierre de una planta o un despido que afecte a más de 50 empleados durante un periodo de 90 días.

El contrato social trata acerca de las relaciones con los individuos, el gobierno, otras organizaciones y la sociedad en general, como lo ilustra la figura 2-3. Examinaremos cada una de estas relaciones de forma individual en las siguientes secciones.

Obligaciones frente a los individuos

Las organizaciones tienen ciertas obligaciones con sus empleados. Los individuos con frecuencia encuentran salidas saludables para sus energías cuando se unen a las organizaciones. De sus empleadores, esperan la paga justa por una jornada justa de trabajo y tal vez mucho más. Muchos esperan recibir pago por el tiempo libre tomado para votar, por su desempeño como miembros de un jurado y algunas otras actividades similares. En la medida en que las expectativas de los individuos sean reconocidas como responsabilidades por la organización, se vuelven parte de su contrato social.

Obligaciones frente a otras organizaciones

Los administradores deben interesarse en las relaciones que implican a otras organizaciones, incluyendo tanto a las organizaciones que son muy similares a la suya, por ejemplo los competidores, como a otras muy diferentes. Se espera que las empresas comerciales compitan entre sí sobre una base honorable, sin subterfugios o indiferencias irresponsables hacia sus mutuos derechos. Sin embargo, algunas organizaciones parecen tener un cierto grado de desdén por sus competidores, especialmente cuando se trata de reclutar personal. Las organizaciones caritativas, como United Way, esperan apoyo de las empresas, incluyendo con frecuencia los préstamos de ejecutivos para ayudar con campañas anuales de fondos. Al mismo tiempo, se espera que tales instituciones acudan, con cortesía, a los administradores de las empresas, pidiendo asistencia en vez de exigirla.

En la perspectiva tradicional de la responsabilidad social, las empresas satisfacen mejor sus obligaciones mediante la búsqueda de sus propios intereses. Algunas compañías visualizan al contrato social principalmente en términos de los intereses de la compañía. Por ejemplo, FMC Corporation, una compañía manufacturera diversificada de gran tamaño, tiene firmes políticas en relación con la manera en la cual dirigirá sus contribuciones. Los criterios básicos de FMC son que las contribuciones deben ayudar a las áreas que se

encuentran alrededor de las instalaciones de la compañía o donde viven sus empleados, y que sus regalos deben mejorar el ambiente empresarial de la corporación. FMC podría ayudar a una universidad en una zona donde tiene una planta, pero no haría donaciones a universidades distantes.

Obligaciones frente al gobierno

El gobierno es una parte importante del contrato social en cada tipo de organización. Bajo el auspicio del gobierno, las compañías tienen una licencia para hacer negocios, además de derechos sobre patentes y marcas comerciales. Las iglesias frecuentemente se incorporan bajo leyes estatales y se les confiere un estatus no lucrativo. Muchas agencias cuasi-gubernamentales, como Federal Deposit Insurance Corporation, las comisiones regionales de planeación y las juntas directivas de escuelas locales, han recibido misiones especiales por parte del gobierno.

Además, se espera que las organizaciones reconozcan la necesidad de orden en lugar de anarquía y que acepten alguna intervención del gobierno en los asuntos organizacionales. Se espera que trabajen de acuerdo con los lineamientos de las organizaciones gubernamentales como Equal Employment Opportunity Commission y Office of Federal Compliance Programs (de las cuales se hablará en el capítulo 3).

Obligaciones frente a la sociedad en general

La perspectiva tradicional de la responsabilidad de las empresas ha sido que los negocios deben producir y distribuir bienes y servicios a cambio de una utilidad. Las empresas han desempeñado esta función con eficacia, dando a Estados Unidos uno de los niveles de vida más altos del mundo. Actualmente, un alto porcentaje de la población de ese país tiene razonablemente satisfechas sus necesidades básicas de alimentación, ropa, vivienda, salud y educación. Y a la mayoría de los ciudadanos se les concede algún tiempo libre. Las empresas rentables están en condiciones de pagar impuestos al gobierno y hacen donativos a instituciones caritativas. Todo esto debe ser motivo de orgullo para los propietarios y administradores de las empresas.

En una reciente encuesta realizada por McKinsey, el 84 por ciento de los ejecutivos empresariales afirmaron que las obligaciones frente a los accionistas deben estar equilibradas con las contribuciones al bienestar público.⁸⁴ Las empresas operan por consentimiento público con el propósito básico de satisfacer las necesidades de la sociedad. A medida que esas necesidades se satisfacen de una manera más plena, la sociedad pide más de todas sus instituciones, particularmente de las empresas grandes. Algunos asuntos sociales en los que las compañías privadas podrían estar implicadas incluyen la protección ambiental, así como el apoyo a la educación y al desarrollo económico en comunidades pobres.⁸⁵ Cuando la competencia es muy agresiva, como sucede entre los minoristas, las actividades de RSC hacen a la compañía más visible y pueden ayudar a las ventas y a las utilidades, pero éste no siempre es el caso, como sucede en la manufactura de los circuitos para computadora.⁸⁶

Al mismo tiempo, recuerde que para sobrevivir, los negocios deben obtener una utilidad en el largo plazo. Si dejan de obtenerla, no podrán hacer contribuciones sociales. Como ciudadanos corporativos responsables, las empresas deben seguir el espíritu de la ley y cumplirla al pie de la letra. Existe una gran diferencia entre adherirse a las leyes de igualdad en el empleo y ser un empleador que ofrece oportunidades de trabajo equitativas.

En el siglo XVI, Sir Thomas More escribió: "Si la virtud fuera redituable, el sentido común nos haría buenos y la avaricia nos haría santos".⁸⁷ La mayoría sabe que la virtud no es rentable, y por eso en ocasiones las personas deben tomar decisiones difíciles. El sentido común difícilmente nos vuelve buenos. Actualmente, en Estados Unidos el consenso es claro. Los estrategas corporativos están siguiendo una norma más alta en vez de buscar tan sólo sus propios intereses, o incluso los de los accionistas; también deben considerar los intereses de otros grupos.

Implantación de un programa de responsabilidad social corporativa

Para superar la publicidad negativa de las fechorías corporativas y para restaurar la confianza, las empresas ahora realizan auditorías de sus actividades de responsabilidad social, y no sólo auditorías financieras. Una **auditoría social** es una evaluación sistemática de las actividades de una compañía en términos de su repercusión social.

Describir cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa.

Auditoría social:

Evaluación sistemática de las actividades de una compañía en términos de su repercusión social.

Algunos de los temas que se incluyen en la auditoría se concentran en valores fundamentales como responsabilidad social, comunicación abierta, trato de los empleados, confidencialidad y liderazgo. Las empresas ahora reconocen que tienen responsabilidades frente a diversos grupos de interés distintos de los propietarios corporativos.⁸⁸

Algunos establecen incluso objetivos específicos en áreas sociales. Están tratando de medir formalmente sus contribuciones a varios elementos de la sociedad y a la sociedad como un todo. Un número creciente de compañías, así como diversas organizaciones de sectores públicos y voluntarios, están tratando de evaluar su desempeño social en forma sistemática. Actualmente existen tres tipos posibles de auditorías sociales: 1. inventario sencillo de actividades, 2. compilación de gastos socialmente relevantes y 3. determinación de la repercusión social. El inventario es, por lo regular, un buen lugar para comenzar. Consiste en una lista de las actividades con orientación social que emprende la compañía. He aquí algunos ejemplos: empleo y capacitación de grupos minoritarios, apoyo a empresas minoritarias, control de la contaminación, concesiones corporativas, participación de los ejecutivos en proyectos seleccionados por la comunidad y programas básicos de empleo. Una auditoría social ideal debe ir más allá de un simple listado e implicar la determinación de los verdaderos beneficios para la sociedad resultantes de todas las actividades empresariales con orientación social.

Se recomiendan los siguientes pasos para el establecimiento y la implantación de un programa de RSC. Primero, se debe asignar a un individuo la responsabilidad por el programa y se debe desarrollar una estructura. Este sujeto deberá, a un nivel mínimo, reportarse a la alta administración o a un miembro del consejo de administración. Segundo, se debe realizar una revisión de lo que la compañía está haciendo actualmente en relación con la RSC. Debe determinarse la diferencia entre el punto en el que la compañía está en el presente y el punto en el que quiere estar (un análisis diferencial). Tercero, hay que determinar las expectativas y las perspectivas de los accionistas. Cuarto, se debe redactar un documento de política que cubra las áreas de la RSC tales como los problemas ambientales, sociales y de la comunidad. Quinto, se debe desarrollar un conjunto de objetivos corporativos y un plan de acción para implantar las políticas. Sexto, es necesario definir una serie de metas cuantitativas y cualitativas extensivas a toda la compañía así como establecer indicadores del desempeño a lo largo de un periodo de dos a cinco años, junto con los mecanismos de medición, control y de auditoría que resulten pertinentes. Estas acciones y las estrategias se deben concentrar en el negocio básico de la organización. Séptimo, se debe comunicar a los grupos de interés y a los administradores del fondo la dirección de la RSC para la compañía. Octavo, es indispensable determinar el progreso del programa de RSC. Finalmente, hay que reportar el progreso del programa de RSC.⁹²

El programa de RSC no debe ser una actividad que se realice una sola vez, sino más bien un esfuerzo continuo para supervisar y reportar los logros de la empresa en el área de la responsabilidad social.

Denuncias en empresas multinacionales

Las compañías multinacionales se enfrentan a desafíos significativos cuando tratan de motivar las denuncias de prácticas ilegales a través de una amplia variedad de culturas. Hay un número de factores culturales que desalientan a los empleados internacionales para reportar desviaciones de comportamiento. En algunas partes de Asia oriental, los miembros de la corporación son una familia; si se visualizan como miembros de familia, es incorrecto reportarlos. En Japón, un sistema de empleo para toda la vida y un estricto sistema de antigüedad pueden desalentar a los empleados para cuestionar las decisiones administrativas, lo cual significa que los empleados deben mostrar una lealtad ilimitada a sus compañeros de trabajo. En Corea, la lealtad de un subordinado hacia un superior es incluso mayor que su lealtad hacia la compañía. En China, los intentos de introducir líneas directas de comunicación corporativa podrían recordar a los empleados los horrores de la Revolución Cultural cuando los ciudadanos fueron motivados a reportar actividades ilegales a las autoridades; así, se dieron casos de niños que denunciaban a sus padres, estudiantes que denunciaban a sus maestros y vecinos que acusaban a otros vecinos. En Alemania, la motivación para presentar reportes anónimos o confidenciales podría recordar la táctica de la Gestapo en la Segunda Guerra Mundial. La agresión hacia las denuncias se ha visto acentuada por las revelaciones recientes de las redes de informantes de largo alcance de la Stasi, el Ministerio para la Seguridad del Estado, en la ex Alemania Oriental.⁸⁹

La existencia de numerosos husos horarios e idiomas también evita que los empleados internacionales usen los recursos corporativos para hacer denuncias. Los números internacionales 800 y las llamadas internacionales por cobrar no funcionan o son desconocidos en muchos países. En algunas localidades, incluso el tener acceso a un teléfono resulta difícil. Guy Dehn, director de Public Concern at Work con sede en el Reino Unido, confirmó en una entrevista reciente: "Si usted se encuentra en una aldea de Indonesia del norte, ¿dónde encontrará un teléfono para llamar a la línea de alerta? ¿En un teléfono público donde habrá otros escuchando?"⁹⁰

La información tiende a fugarse a través de una red informal en Hong Kong, Taiwán y China, y el futuro del denunciante se vuelve difícil. Además de la amenaza real de perder el empleo, los denunciantes también se exponen a sanciones legales y a la pérdida de su reputación personal. En Rusia, los denunciantes se exponen a una posible persecución (legal o criminal) por parte de los administradores o propietarios de la compañía. Finalmente, en ciertas partes del mundo, ha habido reportes de que los empleados que se atreven a denunciar la corrupción han sido asesinados, en países que van desde Rusia hasta Guatemala.⁹¹

Resumen

1. Definir la ética y comprender el modelo de ética.

La ética es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, o lo que es correcto o incorrecto, o con los deberes y las obligaciones morales. La ética consiste principalmente en dos relaciones. El primer elemento del modelo son las fuentes de lineamientos éticos. La fuerza de la relación entre lo que un individuo o una organización consideran moral y correcto, y lo que las fuentes de lineamientos disponibles sugieren que es moralmente correcto se denomina ética de tipo I. La ética de tipo II es la fuerza de la relación entre lo que uno cree y la manera en la que uno se comporta. Por lo general, una persona no se considera ética a menos de que posea ambos tipos de comportamiento ético.

2. Explicar los intentos que se han hecho para legislar la ética.

Desde finales de la década de 1980, ha habido tres intentos para legislar la ética empresarial. La Ley de Integridad para la Compra de Bienes de 1988 prohíbe dar información a terceros sobre la selección de la fuente y la licitación de contratistas o información sobre propuestas de licitación. Además, un ex empleado que haya trabajado en algún puesto relacionado con un contrato de adquisición que rebase los \$10 millones tiene prohibido recibir una remuneración como empleado o consultor de ese contratista durante un año. El segundo intento ocurrió con la promulgación de Ley Federal de Lineamientos para las Organizaciones de 1992, la cual esbozó un programa eficaz de ética. El tercer intento para legislar la ética de las empresas fue la Ley de Contabilidad y Auditoría Corporativa, Responsabilidad y Transparencia, la cual se concentró en los abusos de información contable y financiera a la luz de los escándalos corporativos recientes.

3. Comprender la importancia del código de ética, describir la ética de los recursos humanos y explicar la capacitación en aspectos éticos.

Un código de ética establece las reglas bajo las cuales actúa una organización. La ética de los recursos humanos es la aplicación de los principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos. La capacitación en cuestiones éticas no sólo es para los administradores de alto nivel; debe ser para todos los empleados, desde los niveles bajos hasta los altos.

4. Describir la profesionalización de la administración de los recursos humanos.

Varias organizaciones bien conocidas dan apoyo a la profesión. Entre las más prominentes se encuentran la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el Instituto de Certificación en Recursos Humanos (HRCI), la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (ASTD) y WorldatWork (anteriormente la Asociación Americana de Compensación).

5. Describir el concepto de responsabilidad social corporativa.

La responsabilidad social corporativa es una obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores al actuar en su capacidad oficial de servir o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos. Es la manera en la que una compañía como un todo se comporta frente a la sociedad.

6. Explicar qué se entiende por análisis de los grupos de interés de una empresa y por contrato social.

La protección de la diversidad de los intereses de los participantes empresariales requiere que se respondan ciertas preguntas en relación con la manera en la que se tratará a los diversos grupos de interés. La respuesta de tales preguntas se denomina *análisis de los grupos de interés*. El contrato social es el conjunto de reglas y supuestos escritos y no escritos acerca de las interrelaciones aceptables entre los distintos elementos de la sociedad.

7. Describir cómo se implanta un programa de responsabilidad social corporativa.

Primero, se debe asignar a un individuo la responsabilidad del programa y se debe desarrollar una estructura. Segundo, se debe realizar una revisión de lo que la compañía está haciendo actualmente con respecto a la responsabilidad social corporativa. Tercero, se determinan las expectativas y perspectivas de los accionistas. Cuarto, se redacta un documento de política que cubre diversas áreas de la RSC como problemas ambientales, sociales y de la comunidad. Quinto, se debe desarrollar un conjunto de objetivos corporativos y un plan de acción para implantar las políticas. Sexto, se deben definir metas cuantitativas y cualitativas extensivas a toda la compañía, y establecer indicadores clave del desempeño. Séptimo, se debe comunicar a los grupos de interés y a los administradores del fondo la dirección de la RSC de la compañía. Octavo, se debe determinar el progreso del programa de RSC. Por último, hay que reportar el progreso del programa de RSC.

Términos clave

Ética, 30

Ética de tipo I, 32

Ética de tipo II, 32

Ética de recursos humanos, 35

Profesión, 37

Responsabilidad social corporativa (RSC), 39

Grupos de interés (o participantes empresariales), 40

Contrato social, 41

Auditoría social, 43

Preguntas para repaso

1. Describa el modelo de ética que se presentó en su texto. Distinga entre ética de tipo I y ética de tipo II.
2. ¿Qué leyes se han promulgado en un intento por legislar la ética?
3. ¿Qué es la ética de los recursos humanos?
4. ¿Por qué es importante tener un código de ética?
5. ¿Cuáles son las áreas en las cuales los profesionales de RH pueden tener una influencia mayor sobre la ética?
6. Defina qué es una *profesión*. ¿Considera usted que el campo de la administración de los recursos humanos es una profesión? Explique su respuesta.
7. ¿Qué es la responsabilidad social corporativa?
8. ¿Qué se quiere decir con los términos *análisis de los grupos de interés y contrato social*?
9. ¿Cuáles son los pasos que deben darse para implantar un programa de responsabilidad social corporativa?

INCIDENTE DE ARH

Un error ético

Amber Davis se graduó recientemente de la universidad con una licenciatura en negocios. Amber era muy brillante, aun cuando sus calificaciones no reflejaban esto. Ella había disfrutado mucho la escuela, la vida social, jugar al tenis y practicar la natación, pero encontró pocas actividades académicas estimulantes. Cuando se graduó, no había encontrado un trabajo. Su papá estaba muy disgustado cuando descubrió esto, y se hizo cargo de ver que Amber se pusiera a trabajar.

El papá de Amber, Allen Davis, era el vicepresidente ejecutivo de una empresa manufacturera de tamaño mediano. Una de las personas con las que se puso en contacto al buscar un trabajo para Amber fue Bill Garbo, presidente de otra empresa dentro del área. Davis compraba muchos de los suministros de su empresa a la compañía de Garbo. Después de contar a Bill cuál era su problema, éste le dijo a Allen que enviara a Amber a su oficina para entrevistarla. Amber asistió, como se lo pidió su papá, y antes de que saliera de la empresa de Bill, se sorprendió al enterarse de que ya tenía un trabajo en el departamento de contabilidad. Amber tal vez fue algo perezosa, pero no era tonta. Se dio cuenta de que Bill la había contratado porque él esperaba que esta acción condujera a negocios futuros con la compañía de su papá. Aunque el trabajo de Amber no era desafiante, estaba mejor remunerado que los demás puestos en el departamento de contabilidad.

No se necesitó mucho tiempo para que los empleados del departamento descubrieran la razón por la cual ella había sido contratada; Amber les contó. Cuando se asignaba un trabajo difícil a Amber, normalmente hacía que uno de los empleados lo realizara, esperando que Garbo estuviera complacido con esa persona si la ayudaba a resolver el problema. Ella desarrolló un patrón de comportamiento en el que siempre llegaba tarde, tomaba descansos largos a la hora de la comida y se iba a casa temprano. Cuando el gerente del departamento trataba de reprenderla por estas actividades poco ortodoxas, Amber mencionaba la estrecha relación que ella tenía con el presidente de la empresa. El gerente del departamento estaba fastidiado de esto.

Preguntas

1. Desde el punto de vista ético, ¿cómo evaluaría usted los méritos de Garbo al emplear a Amber? Discuta su respuesta.
2. Ahora que ella ya es una empleada, ¿qué curso de acción seguiría usted para tratar su comportamiento en el trabajo?

INCIDENTE DE ARH

“No me pueden despedir”

Norman Blankenship apareció en la puerta lateral de la oficina de la mina de Rowland de Consolidation Coal Company, cerca de Clear Creek, Virginia Occidental. Advirtió al despachador de la mina que no dijera a nadie que estaba ahí. Norman era el superintendente general de operaciones de Rowland. Había trabajado en Consolidation durante 23 años, donde empezó como operador de máquinas de minería.

Norman había escuchado que uno de sus jefes de sección, Tom Serinsky, acostumbraba dormir en el trabajo. Tom había sido contratado dos meses antes y había sido asignado a la mina de Rowland por la oficina regional de personal. Él se desempeñaba como jefe de sección y trabajaba en el turno desde la medianoche hasta las 8:00 A.M. Por su edad y su experiencia, Serinsky era la persona de mayor rango dentro de la mina y durante su turno.

Norman tomó uno de los jeeps operados por baterías que se usaban para transportar personal y suministros hacia dentro y hacia fuera de la mina, y fue al área donde Tom había sido asignado. Al llegar, vio a Tom acostado en la camilla de emergencia. Norman detuvo su jeep a unas cuantas yardas de donde Tom estaba durmiendo y se acercó a él. "Oye, ¿estás dormido?", le preguntó Norman. Tom despertó con un respingo y dijo: "No, no estaba durmiendo".

Norman esperó hasta que Tom recuperara el sentido y aclaró: "Me di cuenta de que estabas dormido. Pero eso no viene al caso. No estabas en tu estación de trabajo. Tú sabes que no tengo otra opción más que despedirte". Después de que Tom se fue, Norman llamó al capataz de su mina y le pidió que entrara para terminar la parte restante del turno de Tom.

La mañana siguiente, Norman dijo al administrador de RH de la mina que despidiera oficialmente a Tom. Como parte del procedimiento establecido, el administrador de RH de la mina notificó al administrador regional de RH que Tom había sido despedido y le explicó las razones para ello. El administrador regional de RH pidió al administrador de RH de la mina que pusiera a Norman en la línea. El administrador regional de RH dijo: "Norm, tú sabes que Tom es el cuñado de Eustus Frederick, ¿verdad?". Frederick era un vicepresidente regional. "No, no lo sabía", replicó Norman, "pero eso no importa. Las reglas son claras. No me preocuparía incluso que fuera el hijo de Frederick".

El día siguiente, el administrador regional de recursos humanos se presentó en la mina justo cuando Norman se estaba alistando para hacer un recorrido de rutina en la mina. "Creo que sabes para qué estoy aquí", dijo el administrador de RH. "Sí, estás aquí para quitarme mi autoridad", replicó Norman. "No, estoy aquí para investigar", dijo el administrador regional de RH.

En el momento en el que Norman regresó a la oficina de la mina después de su recorrido, el administrador regional de RH había terminado sus entrevistas y se dirigió a Norman: "Pienso que vamos a tener que reinstalar a Tom en el trabajo. Si decidimos hacer eso, ¿podrías dejar que trabajara para ti?". "No, absolutamente no", dijo Norman. "De hecho, si él trabaja aquí, entonces yo me voy". Una semana más tarde, Norman se enteró de que Tom había ido a trabajar como jefe de sección en otra mina de carbón de Consolidation dentro de la región.

Preguntas

1. ¿Qué haría usted si fuera Norman?
2. ¿Considera usted que el administrador regional de RH manejó el asunto de una manera ética? Explique su respuesta.

Notas

1. Adrienne Fox, "Be an Insider on Social Responsibility", *HR Magazine* 53 (febrero de 2008): 75-77.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. Ann Pomeroy, "Ethical Leaders Needed", *HR Magazine* 50 (julio de 2005): 16.
7. Jonathan Pont, "Doing the Right Thing to Instill Business Ethics", *Workforce Management* 84 (abril de 2005): 26-27.
8. "Investors Are Looking Closely at Corporate Ethics", *Corporate Board* 28 (septiembre de 2007): 28.
9. Ben W. Heineman, Jr., "Avoiding Integrity Land Mines", *Harvard Business Review* 85 (abril de 2007): 100-108.
10. Ron Schmidt, "Whatever Happened to Just Doing the Right Thing?", *Credit Union Journal* 12 (24 de marzo de 2008): 8.
11. Jurgen Brauer, "Business Ethics: Scandals and Standards", *Phi Kappa Phi Forum* 87 (invierno/primavera de 2007): 28-33.
12. Owen C. Gaden, "Ethics in Program Management", *Defense & AT-L* 34 julio/agosto de 2005): 32-35.
13. Brauer, "Business Ethics: Scandals and Standards".
14. Kenneth D. Lewis, "The Responsibility of the CEO: Providing Ethical and Moral Leadership", *Vital Speeches of the Day* 69 (15 de octubre de 2002): 6-9.
15. Sharon Allen, "Not the Usual Suspects", *Vital Speeches of the Day* 73 (agosto de 2007): 366-370.
16. David Gebler, "Creating an Ethical Culture", *Strategic Finance* 87 (mayo de 2006): 29-34.
17. T. L. Stanley, "Ethics in Action", *Supervision* 69 (abril de 2008): 14-16.
18. Kenneth D. Lewis, "The Responsibility of the CEO: Providing Ethical and Moral Leadership", *Vital Speeches of the Day* 69 (15 de octubre de 2002): 6-9.
19. David P. Schmidt, "Ethics: The Bottom Line", *Massachusetts Banker* (4to. trimestre de 2007): 34-35.
20. Alynda Wheat, "Keeping an Eye on Corporate America", *Fortune* 146 (25 de noviembre de 2002): 44-46.
21. Paul Fiorelli, "Beyond Compliance?", *Journal of Health Care Compliance* 9 julio/agosto de 2007): 21-b71.
22. Paul Fiorelli y Ann Marie Tracey, "Why Comply? Organizational Guidelines Offer a Safer Harbor in the Storm", *Journal of Corporation Law* 32 (primavera de 2007): 467-490.
23. Alec Wilkinson, "The Enron Example", *New Yorker* 81 (4 de julio de 2005): 30-31.
24. "How HR Can Facilitate Ethics", *HR Focus* 82 (abril de 2005): 1-14.
25. Cathleen Flahardy, "SOX Gives DOL Power to Reinstate Whistleblowers", *Corporate Legal Times* 15 (agosto de 2005): 24-26.
26. Kathryn Tyler, "Do the Right Thing", *HR Magazine* 50 (febrero de 2005): 99-102.
27. Howard Stock, "Ethics Trump Rules, Levitt Says", *Investor Relations Business* (7 de abril de 2003): 1.
28. Steve Hunter, "Ethics the Framework for Success", *Strategic Finance* 89 (abril de 2008): 51-53.
29. Curtis C. Verschoor, "Ethical Culture More Important Than Ever", *Strategic Finance* 89 (agosto de 2007): 11-21.
30. David Childers y Norman Marks, "Ethics as a Strategy", *Internal Auditor* 62 (octubre de 2005): 34-38.
31. Gabriel Romero, "Build an Ethical Culture", *Sales & Service Excellence* 8 (enero de 2008): 15.

32. Childers y Marks, "Ethics as a Strategy".
33. Frank C. Bucaro, "If Good Ethics Is Good Business, What's the Problem?" *Supervision* 68 (junio de 2007): 6-7.
34. Peter R. Kensicki, "Create Your Own Ethical Statement", *National Underwriter* 106 (21 de octubre de 2002): 33-34.
35. Alyson Pitman Giles, "Fostering Ethics", *Modern Healthcare* 37 (19 de marzo de 2007): 28.
36. SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management, <http://www.shrm.org/ethics/code-of-ethics.asp>, 8 de septiembre de 2003. Consultado el 3 de octubre de 2008.
37. "Unethical Workplace Conduct Continues, Despite Standards, Surveys Say", *HR Focus* 84 (enero de 2006): 8-9.
38. Cynthia Waller Vallario, "Is Your Ethics Program Working?", *Financial Executive* 23 (27 de mayo de 2007): 26-28.
39. Debbie Phillips-Donaldson, "Corporate Ethics Rule", *Quality Progress* 36 (abril de 2003): 6.
40. Samuel Greengard, "Golden Values", *Workforce Management* 84 (marzo de 2005): 52-53.
41. *Ibid.*
42. *Ibid.*
43. *Ibid.*
44. Susan Meisinger, "Trust in the Top", *HR Magazine* 47 (octubre de 2002): 8.
45. Ann Pomeroy, "The Ethics Squeeze", *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 48-55.
46. Curtis C. Verschoor, "How Good Is Your Ethics and Compliance Program?", *Strategic Finance* 88 (abril de 2007): 19-20.
47. "Are Enough of Your Employees Getting Ethics Training?", *Broker Magazine* 10 (abril de 2008): 7.
48. "Tailor Ethics Training to Employee Levels for Best Results", *HR Focus* 84 (marzo de 2007): 9.
49. "Ethics Training for Supervisors: Will It Protect Employers?", *HR Focus* 84 (enero de 2007): 2.
50. Michelle Burke, "Ethics Training: New Needs, New Times", *Chief Learning Officer* 6 (julio de 2007): 30-33.
51. Jean Thilmany, "Supporting Ethical Employees", *HR Magazine* 52 (septiembre de 2007): 105-112.
52. *Ibid.*
53. Ron Miller, "It's a Small World After All", *EContent* 31 (enero/febrero de 2008): 26-31.
54. Kellye Whitney, "Ernst & Young Ethics Training: Part of the Company Fabric", *Chief Learning Officer* 6 (julio de 2007): 32.
55. About The Society For Human Resource Management, <http://www.shrm.org/about>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
56. SHRM Staffing Management Focus Area, <http://www.shrm.org/ema>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
57. HR Certification Institute, <http://www.hrci.org>, 8 de septiembre de 2006. Consultado el 3 de octubre de 2008.
58. HR Certification Institute Overview, <http://www.hrci.org/certification/ov>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
59. American Society for Training & Development, <http://www.astd.org/ASTD/aboutus>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
60. Certified Professional in Learning and Performance (CPLP), <http://www.astd.org/content/ASTDcertification>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
61. About WorldatWork, The Total Rewards Association, <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutushome.jsp>, 13 de julio de 2008. Consultado el 3 de octubre de 2008.
62. *Ibid.*
63. Global 100 Most Sustainable Corporations in the World, <http://www.global100.org/2008/index.asp>. Consultado el 3 de octubre de 2008.
64. Pratima Bansal, Cara Maurer y Natalie Slawinski, "Beyond Good Intentions: Strategies for Managing Your RSC Performance", *Ivey Business Journal* 72 (enero/ febrero de 2008): 1-8.
65. Laura Demars, "Beyond the Bottom Line", *CFO* 21 (septiembre de 2005): 17.
66. "News and Trends", *Nation's Restaurant News* 42 (18 de febrero de 2008): 32.
67. Simon Zadek, "Responsibility Isn't a Blame Game", *Fortune (Europe)* 152 (3 de octubre de 2005): 70-73.
68. 100 Best Corporate Citizens for 2004, http://www.businessethics.com/chart100_best_corporate_citizens_for_2004.htm, 31 de octubre de 2005.
69. Ida E. Berger, Peggy Cunningham y Minette E. Drumwright, "Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets for Virtue", *California Management Review* (verano de 2007): 132-157.
70. Sandra Kennedy "Environment, Responsibility and Retail", *Retailing Today* 46 (23 de abril de 2007): 9.
71. "McDonald's Continues Package Reduction", *Official Board Markets* 83 (29 de diciembre de 2007): 13.
72. John S. McClenahan, "Devising Strategies", *Industry Week* 254 (mayo de 2005): 58-59.
73. "Social Responsibility: An Ongoing Mission for a Good Corporate Citizen", *Nation's Restaurant News* (11 de abril de 2005): 60-66.
74. John S. McClenahan, "Defining Social Responsibility", *Industry Week* 254 (marzo de 2005): 64-65.
75. "Bayer Corporation: Sustaining a Future", *Chemical Week* 169 (20 de junio de 2007): 1-86.
76. *Ibid.*
77. *Ibid.*
78. *Ibid.*
79. *Ibid.*
80. *Ibid.*
81. Telis Demos, "Managing Beyond the Bottom Line", *Fortune (Europe)* 152 (3 de octubre de 2005): 68-70.
82. Mike Hofman, "The Best Cause of All", *Inc.* 30 (junio de 2008): 23-24.
83. Paula L. Green, "A Question of Principles", *Global Finance* 21 (abril de 2007): 16-19.
84. Susan Meisinger, "HR's Role in Social Responsibility and Sustainability", *HR Magazine* 52 (diciembre de 2007): 8.
85. Curtis C. Verschoor, "Good Corporate Citizenship Is a Fundamental Business Practice", *Strategic Finance* 87 (marzo de 2006): 21-22.
86. "When Does Philanthropy Pay?" *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 12.
87. Quoted in Robert Bolt, *A Man for All Seasons* (Nueva York: Random House, 1962).
88. John Pelozo, "Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance", *California Management Review* 48 (invierno de 2006): 52-72.
89. Andreas King, "How to Get Started in Corporate Social Responsibility", *Financial Management* (octubre de 2002): 5.
90. Lori Tansey Martin y Amber Crowell, "Whistleblowing: A Global Perspective (Part 1)", *Ethikos* 15 (1 de mayo de 2002): 6.
91. *Ibid.*
92. *Ibid.*



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Describir la fuerza de trabajo proyectada a futuro.
- Describir la diversidad y la administración de la diversidad.
- Explicar los distintos componentes de una fuerza laboral diversa.
- **4** Identificar las principales leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo.
- Identificar algunas de las grandes decisiones de la Suprema Corte que han tenido repercusión sobre las oportunidades equitativas en el empleo y sobre la acción afirmativa.
- **6** Describir las funciones de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.
- Explicar el objetivo de los Lineamientos uniformes en relación con los procedimientos de selección de empleados.
- **8** Describir el trato desigual y el efecto adverso.
- **9** Describir las prescripciones de los Lineamientos uniformes relacionadas con el acoso sexual, el origen nacional y la religión.
- **10** Explicar en qué consiste la discriminación con motivo de las responsabilidades familiares.
- Explicar la acción afirmativa de acuerdo con las órdenes ejecutivas presidenciales 11246 y 11375.
- Describir los programas de acción afirmativa.

Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa

ARH en acción: Licencias de paternidad

¿Alguna vez se preguntó usted cómo los hombres que tienen hijos pueden participar en la educación de los niños? Arnold Worldwide, una agencia de Boston, está tratando de hacer eso posible. Jamie Reiley, de 31 años de edad, es uno de esos trabajadores que se han beneficiado de los pagos de licencias de paternidad de Arnold Worldwide. Él no es el único, puesto que otros 25 empleados de planta también han aprovechado las licencias de paternidad. Jamie ayuda con la lavandería, prepara la cena para su esposa y puede disfrutar de momentos especiales con su pequeña hija. “Como padre primerizo, estaba tratando de entender lo que pasa y aprender las claves [de Paige]”, explica Jamie.¹

Jamie tomó dos semanas de licencia pagadas y posteriormente tuvo la opción de trabajar cuatro días a la semana durante las 12 semanas siguientes sin una reducción en su sueldo. Al respecto, asegura: “El día extra ayudaba. Era básicamente para darme un descanso”. Este tipo de licencia anteriormente era concedida sólo a las madres que trabajaban, pero muchas organizaciones de la industria publicitaria están ofreciendo a los padres por lo menos dos semanas de licencia de paternidad pagada aun cuando no existe el requisito legal de hacerlo. En Estados Unidos menos del 14 por ciento de las compañías ofrecen licencias de paternidad. Jamie confiesa: “Yo era un tanto renuente, considerando el estereotipo de una gran agencia publicitaria que trabaja con corporaciones importantes, pero los clientes saben que uno es un individuo con una vida fuera del trabajo que participa en la crianza de los hijos”.²

Howard Klein, de 40 años, vicepresidente senior y director de marketing de clientes específicos de DraftFCB, Chicago, se ausentó cuatro semanas cuando nació su hija. Su principal preocupación era “mantenerse al día con lo que pasaba en el trabajo”. Klein explica: “No trabajo en una división de un negocio que se ocupe del mismo proyecto año tras año. En ocasiones tengo 25 proyectos en curso al mismo tiempo; además, hay nueve personas que se reportaban a mí directamente”. Él se mantenía al día con los asuntos de su oficina y sus clientes a través del correo electrónico, y el trabajo progresaba de manera uniforme incluso cuando él no estaba en la oficina.³

Pero, ¿qué sucede después de una licencia de paternidad? Jeffrey Levine, un asesor ejecutivo que trabaja con frecuencia con padres que tratan de equilibrar el empleo y la vida del hogar, plantea: “La cuestión real con la que tienen que lidiar los padres es después de la licencia de paternidad. Cuando el bebé ha crecido un poco y empieza a convertirse en un individuo real, ¿cómo puede participar el papá en la educación de los hijos?”. Algunos han descubierto que su trabajo y su vida hogareña son incompatibles. Jeffrey trabajaba como redactor de textos de anuncios publicitarios cuando nació su hija. Abandonó el mundo de la

agencia porque lo visualizaba como “incompatible” con su papel como padre. Y explica: “Mi experiencia fue que en realidad era una mala combinación: si usted no viene el sábado, no se moleste en venir el domingo. Y ni siquiera piense en aparecerse el lunes”.⁴

Hay mucho que aprender en relación con el hecho de hacer el ámbito de trabajo más amigable para la familia. Las compañías que otorgan licencias de paternidad a los padres que trabajan han dado un paso apreciable hacia el logro de un ambiente más compatible.

En este capítulo describimos las licencias de paternidad. Posteriormente se explicará la fuerza de trabajo diversa proyectada a futuro; se hará una exposición de la diversidad y la administración de la diversidad, así como de los diversos componentes de una fuerza de trabajo diversa. El desarrollo de esta fuerza de trabajo diversa no es algo que simplemente sucedió; las leyes, las órdenes ejecutivas y las decisiones de la Suprema Corte han tenido una repercusión importante en la creación de este nuevo ambiente de trabajo. Por eso, la segunda parte de este capítulo ofrece un panorama de la legislación referente a las oportunidades equitativas en el empleo que tuvo repercusiones sobre la administración de recursos humanos y ayudó a generar esa fuerza de trabajo diversa. Para este fin, se describe una cantidad significativa de leyes sobre las oportunidades equitativas en el empleo que repercuten en la administración de recursos humanos; también hablaremos de decisiones significativas de la Suprema Corte y la acción afirmativa, y describiremos el papel de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Explicaremos los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados*, y analizaremos los problemas de otorgar un trato desigual en el trabajo y de sus efectos adversos. También se explicarán lineamientos adicionales sobre los procedimientos de selección de los empleados, y se analizará la discriminación derivada de las responsabilidades familiares. Además, se analizará la importancia de las órdenes ejecutivas 11246 y 11375, así como de los programas de acción afirmativa. Este capítulo concluye con la sección Perspectiva global que se ocupa de las “Igualdad de oportunidades en el empleo a nivel global”.

Fuerza de trabajo diversa proyectada a futuro

Describir la fuerza de trabajo proyectada a futuro.

En 2007 la fuerza de trabajo de Estados Unidos era de 146 millones.⁵ De acuerdo con las proyecciones, en 2010 la fuerza de trabajo civil aumentará a 150 millones, y en el futuro la fuerza de trabajo general de Estados Unidos se volverá más diversa.⁶

El Bureau of Labor Statistics, del Departamento del Trabajo de EUA, calcula que las cifras de empleados asiáticos y algunos otros (incluyendo a los originarios de las islas del Pacífico, a los indios estadounidenses y a los nativos de Alaska) en la fuerza de trabajo de Estados Unidos aumentarán en 44.1 por ciento en 2010, el número de trabajadores hispanos aumentará en 36.3 por ciento, y el de trabajadores afroestadounidenses en 20.7 por ciento. Las cantidades de hombres y mujeres en la fuerza laboral aumentarán, pero el número de hombres crecerá a una tasa más lenta. Como resultado, se espera que la participación de los hombres en la fuerza laboral disminuya, mientras que la participación de las mujeres aumentará. Según las proyecciones, la participación en la fuerza laboral de los jóvenes, con edades de 16 a 24 años, aumentará y crecerá más rápido que la fuerza de trabajo general. Por otra parte, el grupo de 25 a 54 años de edad, que es el grupo más grande en la fuerza laboral actualmente, disminuirá en 2010. Sin embargo, en 2020 el 16 por ciento de la población estadounidense tendrá 65 años de edad o más, lo cual representa un ascenso con respecto al 12 por ciento registrado en 1999.⁷ El Bureau of Labor Statistics estima que en el año 2010 la edad mediana de la fuerza de trabajo será de más de 40 años, las mujeres constituirán casi la mitad de la fuerza de trabajo (48 por ciento), y serán la mayoría (59 por ciento) de las nuevas adiciones a la fuerza laboral.

Los empleados con discapacidades se están incorporando en números crecientes. De acuerdo con el censo de 2000, el 19.3 por ciento de los estadounidenses tienen algún tipo de discapacidad, y el 41.9 por ciento de los estadounidenses con edades de 65 años o más están discapacitados. Muchos inmigrantes provenientes de áreas en vías de desarrollo, espe-

cialmente del Sureste de Asia y Latinoamérica, se han unido a la fuerza laboral. Como puede apreciarse a partir de la exposición anterior, la fuerza de trabajo de Estados Unidos se está expandiendo. Sin embargo, es evidente que esto no sucede a un ritmo lo suficientemente rápido. Se estima que más de 70 millones de la generación de *baby boomers* alcanzarán la edad de 65 durante los próximos 15 años. Sin embargo, tan sólo 40 millones de trabajadores nuevos ingresarán a la fuerza de trabajo.⁸ El Departamento del Trabajo de Estados Unidos ha proyectado que en 2013, los trabajos disponibles rebasarán a los trabajadores en 6.7 millones, mientras que para 2030, los trabajos disponibles rebasarán a los trabajadores en 30 millones.

Diversidad y administración de la diversidad

Describir la diversidad y la administración de la diversidad.

Diversidad:

Cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización y cualquier otra diferencia.

Administración de la diversidad:

Implica asegurarse de que los factores se encuentren en su sitio para permitir y fomentar el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa mediante la mezcla de las diferencias reales y percibidas entre los trabajadores con miras al logro de una productividad máxima.

La **diversidad** se refiere a cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización y cualquier otra diferencia.

Para los administradores del futuro, el desafío será reconocer que aquellos individuos con características comunes, pero diferentes de aquellos de la corriente dominante, con frecuencia piensan, actúan, aprenden y se comunican de manera distinta. En virtud de que toda persona, cultura y situación empresarial es única, no existen reglas sencillas para administrar la diversidad; por ello, los expertos en diversidad afirman que los empleadores necesitan desarrollar paciencia, apertura mental, aceptación y conciencia cultural. La diversidad implica mucho más que el empleo igualitario y la acción afirmativa (temas que se expondrán posteriormente en este capítulo). La diversidad pretende crear fuerzas de trabajo que reflejen a las poblaciones y a los clientes que atienden las organizaciones.⁹ R. Roosevelt Thomas Jr., ex presidente del American Institute for Managing Diversity, aclaró algunas concepciones erróneas sobre el mundo corporativo en EUA cuando dijo: "Las personas varían a lo largo de un número infinito de posibilidades". Thomas considera que "varían de acuerdo con la raza y el género, pero también de acuerdo con la edad, la orientación sexual y la fecha en la que se unieron a la compañía. Algunos trabajadores son miembros de sindicatos, otros no lo son. Algunos tienen ciertas concesiones, y otros no. La variedad es interminable. Su definición tiene que ser lo suficientemente amplia para incluir a todos". Muchos consideran que los empleados de una fuerza laboral diversa se sienten más satisfechos en su ambiente de trabajo.¹⁰ Se ha logrado la diversidad en algunas áreas, pero quizás en otras aún tienen un largo camino por andar.

La **administración de la diversidad** asegura que los factores se encuentren en su sitio para permitir y fomentar el desarrollo continuo de una fuerza de trabajo diversa mediante la mezcla de estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores con miras al logro de una productividad máxima.

"Si las organizaciones desean seguir siendo competitivas en el ámbito del mercado, la diversidad tiene que ser una parte de la meta estratégica", afirma Susan Meisinger, presidente y directora ejecutiva de SHRM.¹¹ American Honda Motor Co. abrió una oficina que promueve la diversidad en el ámbito laboral. Marc Burt, administrador senior de la oficina de inclusión y diversidad de Honda, asegura que trata de "dotar de autoridad a los empleados de Honda indistintamente de sus antecedentes culturales y étnicos para que se sientan cómodos al expresar sus ideas". Y sostiene: "Las ideas diversas nos ayudarán a crear productos que sean más atractivos para los individuos que los comprenden".¹²

De acuerdo con la Encuesta sobre prácticas de diversidad en el lugar de trabajo, realizada por SHRM en 2005, el 78 por ciento de los encuestados afirmaron que las prácticas de la diversidad han ayudado a reducir los costos, y el 74 por ciento aseguró que dichas prácticas mejoraron el renglón de utilidades.¹³ En un estudio realizado por Gallup, el 61 por ciento de los encuestados, quienes colocaron los esfuerzos de sus compañías hacia la diversidad en el tercio superior de las empresas estudiadas, dijeron que estaban muy satisfechos con su empresa. Pero entre los empleados que calificaron los esfuerzos de sus compañías hacia la diversidad en el tercio inferior, tan sólo el 21 por ciento dijo que estaba muy satisfecho con su empresa.¹⁴ En otro estudio que comparó con una muestra el desempeño financiero de las 50 Compañías Superiores de DiversityInc en cuanto a diversidad, hubo evidencias de que, en promedio, las empresas con un compromiso fuerte hacia la diversidad superan a las compañías similares.¹⁵

La administración de la diversidad busca el establecimiento de una cultura inclusiva en la cual los nuevos integrantes se sientan bien y todo mundo vea el valor de su propio trabajo. Implica la creación de una cultura de apoyo en la cual todos los empleados puedan ser eficaces. Al crear esta cultura, es importante que la alta administración apoye fuertemente la diversidad de la fuerza de trabajo como la meta de una empresa y que incluya las iniciativas de la diversidad en las estrategias de negocios de sus compañías. Esto nació de la necesidad de que las organizaciones reconozcan una fuerza de trabajo cambiante y otras presiones sociales que se

Web Wisdom
Diversidad de la fuerza
laboral
<http://www.doi.gov/diversity>

En este sitio se presentan noticias acerca de la diversidad.

generan con frecuencia. El logro de la diversidad es algo más que una situación políticamente correcta; tiene que ver con el fomento de una cultura que valore a los individuos y a su amplia gama de necesidades y contribuciones. La promoción de la diversidad puede ser una estrategia de negocios sólida que conduzca a un incremento en la participación de mercado y al logro de una reputación como una empresa donde la gente quiere trabajar.

Componentes de una fuerza de trabajo diversa

Explicar los distintos componentes de una fuerza laboral diversa.

A continuación nos ocuparemos de los componentes que se combinan para constituir una fuerza de trabajo diversa.

Padres solteros y madres que trabajan

El número de familias que incluyen padres solteros en Estados Unidos va en aumento. Aunque la tasa de divorcios alcanzó un nivel pico a principios de la década de los 80, el porcentaje de matrimonios que terminaron en un divorcio aún permanece alrededor del 50 por ciento. Con frecuencia, está implicado un hijo o más. Desde luego, siempre hay viudos que tienen hijos, y hay algunos hombres y mujeres que optan por educar a los hijos fuera del matrimonio. Aproximadamente el 72 por ciento de las madres con hijos menores de 18 años forman parte de la fuerza laboral, una cifra que ha aumentado notoriamente con respecto al 47 por ciento registrado en 1975.¹⁶

Cada año, las deficiencias en los trámites para el cuidado de los niños cuestan a las compañías estadounidenses miles de millones en productividad perdida. Tradicionalmente, las necesidades de cuidados de los niños se visualizaban como algo que estaba fuera del ámbito del mundo de las empresas, y se consideraba que eran una responsabilidad que los trabajadores tenían que enfrentar y manejar solos. Esta situación fue particularmente difícil para los padres solteros; pero incluso cuando ambos padres trabajaban, era común que no pudieran contratar los servicios de una ama de llaves de tiempo completo. En el caso de muchos empleados, el cuidado de los niños se ha enfrentado con la ayuda de la familia o de los amigos.

Muchas mujeres que anteriormente permanecían en casa para cuidar a los niños y dedicarse a las tareas del hogar ahora necesitan y quieren trabajar fuera de casa. Para aprovechar con eficacia este valioso segmento de la fuerza laboral, las organizaciones deben reconocer plenamente la importancia de tratar los problemas relacionados con el trabajo de la familia. Las empresas han empezado a ver que el suministro de servicios para el cuidado de los niños y la flexibilidad en el ámbito laboral pueden influir en las elecciones de empleo por parte de los trabajadores. Un número cada vez mayor de compañías otorgan licencias de maternidad pagadas, y algunas otras ofrecen licencias de paternidad. Por ejemplo, el programa de licencias de maternidad y paternidad de Google autoriza el 75 por ciento de la remuneración hasta por seis semanas, un estipendio de \$500 para que los nuevos padres lo gasten en comidas para llevar; además, ofrece asistencia de adopción, centros cercanos para el cuidado de los niños y un centro de respaldo para el cuidado de los hijos.¹⁷

Los administradores deben ser sensibles a las necesidades de los padres que trabajan. En ocasiones, la administración también necesita ser creativa para tener en cuenta a este valioso segmento de la fuerza laboral. El tema de la flexibilidad en el centro de trabajo se expondrá con mayor detalle en el capítulo 10.

La mujer en la empresa

Numerosos factores han contribuido al crecimiento y desarrollo de la fuerza de trabajo en Estados Unidos. Sin embargo, nada ha sido más determinante que el incremento en el número de mujeres dentro de la fuerza laboral. Una cantidad cada vez mayor de mujeres se incorporan a la fuerza de trabajo para ocupar puestos profesionales con una alta remuneración.¹⁸ Por consiguiente, la base para la edificación de una fuerza de trabajo diversa reside en la capacidad de un empleador para atraer y retener a las mujeres.

Investigaciones realizadas por el Departamento del Trabajo de EUA revelan que las mujeres ocupan ahora la mitad de todos los puestos administrativos, profesionales y otros más relacionados. De acuerdo con el Center for Women's Business Research, el número de empresas cuyos dueños son mujeres creció en 28 por ciento entre 1997 y 2004, lo que representa el triple de la tasa de crecimiento de los negocios en Estados Unidos en general.¹⁹

Ante el mayor número de mujeres que está ingresando a la fuerza de trabajo, existe un número creciente de familias no tradicionales en Estados Unidos. Estas familias incluyen a las encabezadas por padres solteros y a aquéllas en las cuales ambos cónyuges trabajan tiempo completo.

Madres que se reincorporan a la fuerza de trabajo

En la actualidad, una mayor cantidad de madres nuevas abandonan la fuerza de trabajo tan sólo para regresar más tarde. Para hacer que regresen, muchas compañías van más allá de las leyes federales y otorgan a sus empleadas un año o más como licencia de maternidad. Otras empresas están tratando específicamente de reclutarlas.²⁰

Hay varios factores detrás de este cambio en las actitudes corporativas. Las madres que abandonan la fuerza de trabajo actualmente, en general, son de mayor edad y tienen más experiencia profesional y habilidades probadas que las del pasado, lo que las hace candidatas deseables para el trabajo. Por otra parte, las actitudes de los empleadores han cambiado. Ahora, en muchas grandes compañías se ofrecen horarios de trabajo flexibles, trabajos a distancia y otros programas amigables para la familia.²¹ Los empleadores de las grandes compañías están extendiendo la mano a estas madres para asegurarse de que su salida no sea permanente. Es importante hacerles saber que son un recurso valioso y que la compañía desea que regresen.²²

Deloitte & Touche tiene un programa que permite a los empleados calificados salir de la empresa hasta cinco años para concentrarse en metas personales como la familia. Durante ese tiempo, los participantes, quienes se denominan "graduados", permanecen conectados con la empresa y usan los recursos de la compañía para mantener actualizadas sus habilidades. Los participantes forman parejas con un mentor, y reciben una capacitación subsidiada así como revisiones semestrales para evaluar el programa y sus planes para regresar a trabajar. Los participantes también pueden solicitar asignaciones temporales pagadas por la compañía. El programa se ha diseñado para ayudar a los empleados a desplazarse hacia dentro y hacia fuera de la fuerza laboral por razones personales; también está abierto para los empleados varones y para aquellos que tienen metas personales además de la educación de los hijos.²³

Parece haber un cambio tangible hacia las compañías que aceptan mujeres profesionales que regresan a trabajar. "Una gran cantidad de estas mujeres tienen maestrías en administración. Han sido vicepresidentes senior", afirma Kathryn Sollman, cofundador de WomenAtWork Network en Wilton, Connecticut, una empresa que ayuda a las mujeres profesionales que se han retirado un tiempo para que regresen al centro de trabajo. "Los empleadores obtienen sus perfiles y sus perspectivas. Existe ahí una gran actitud de '¡pobre de mí!' (entre algunas madres), pero ello simplemente no es verdad. Los empleadores son extremadamente receptivos".²⁴

Aunque algunas compañías están reclutando a estas mujeres, otros empleadores tienen programas que ayudan a sus propios empleados a abandonar el trabajo y regresar más tarde. IBM ofrece un programa que permite a los empleados tomar hasta tres años de ausencia. Por lo regular, las madres que trabajan y que aprovechan el programa se ausentan del puesto durante un año o más, y posteriormente dedican la parte restante de su permiso de ausencia para regresar a trabajar sobre la base de tiempo parcial. Después de que terminan los tres años, tienen la opción de regresar, ya sea de tiempo completo o tiempo parcial. IBM encuestó a los empleados que habían aprovechado el permiso de ausencia y encontró que el 59 por ciento habría abandonado la compañía si el programa no hubiera estado disponible. "No queríamos una situación en la que las mujeres tuvieran que abandonarnos", afirma Maria Ferris, administradora de la vida de trabajo y de iniciativas de mujeres en IBM. "Hemos invertido en ellas, y las hemos capacitado. Así que queremos retenerlas".²⁵

Familias con dos carreras

| Familia con dos carreras:
Situación en la cual ambos padres de familia tienen trabajos fuera de casa y responsabilidades familiares.

El creciente número de **familias con dos carreras**, esto es, familias en las cuales ambos padres de familia tienen trabajos fuera de casa y responsabilidades familiares presenta tanto desafíos como oportunidades para las organizaciones. La mayoría de los hijos que están creciendo actualmente tienen padres y madres que trabajan fuera de casa.²⁶

En la actualidad, los empleados han rechazado ciertas reubicaciones debido a los trabajos de los cónyuges y a las preocupaciones acerca de sus hijos. Como resultado, algunas empresas han revisado sus políticas contra el nepotismo para permitir a ambos cónyuges trabajar para la misma compañía. Otras empresas han desarrollado políticas para asistir al cónyuge de un empleado que haya sido transferido. Algunas compañías ofrecen asistencia para encontrar un puesto para el cónyuge de un empleado que fue transferido.

A medida que aumente el número de familias con dos carreras, las organizaciones se deben volver más flexibles. Por ejemplo, podrían ofrecer planes de prestaciones personalizadas (los cuales se exponen en el capítulo 10) a los empleados de la actualidad. Con familias con dos carreras, tan sólo uno de los cónyuges puede seleccionar un plan de cuidados de la salud, y el segundo cónyuge podría seleccionar vacaciones adicionales. Algunas compañías están diseñando sus edificios para ayudar a las familias con dos carreras. En Procter & Gamble, se incorporó dentro de la planta una lavandería en seco, un taller de reparación

de calzado y una cafetería que prepara alimentos para que los empleados lleven a casa en las noches, liberándolos de la necesidad de tener que preparar una cena. Más que nada, las familias con dos carreras quieren una mayor flexibilidad en el ámbito de trabajo (un tema que se analizará en el capítulo 10). En estas elecciones de una vida de trabajo equilibrada se incluye un horario flexible, semanas de trabajo comprimidas, programas para compartir trabajo, planes personalizados de prestaciones, trabajos a distancia y trabajos de tiempo parcial.

Algunas familias con dos carreras han establecido trabajos a larga distancia para asegurarse de que ambos cónyuges puedan progresar en sus carreras. El cambio se realiza a medida que las reubicaciones en los trabajos están dando lugar a una fuerza de trabajo móvil, dejando a muchas parejas de profesionales que luchan con trayectorias profesionales que divergen. Una cantidad mayor de parejas optan por vivir en ciudades distintas, de tal manera que ambos puedan progresar. Sin embargo, las compañías deben aprender cómo tratar a las parejas con dos carreras a medida que más y más empresas se vuelvan globales. Si las compañías hacen que la disposición para localizarse globalmente sea un requisito para las promociones, muchos rechazarán la oferta, reduciendo con ello el tamaño de la reserva laboral.²⁷

Trabajadores de grupos minoritarios

Los trabajadores de grupos minoritarios (incluyendo a los hispanos, los afroestadounidenses y los asiáticos) en ocasiones son estereotipados. Pueden encontrar malos entendidos y expectativas con base en las diferencias étnicas o culturales. Los miembros de los grupos étnicos o raciales se socializan dentro de su cultura en particular. Muchos se socializan como miembros de dos grupos culturales: la cultura dominante y su cultura racial o étnica. Ella Bell, profesora de comportamiento organizacional en el MIT, se refiere a esta pertenencia dual como biculturalismo. En su estudio de las mujeres afroestadounidenses, Bell identifica como estrés bicultural a aquel que deriva del hecho de pertenecer a dos culturas. Además, indica que el conflicto de roles, la competencia de roles provenientes de dos culturas y la sobrecarga de roles (esto es, la existencia de demasiadas expectativas que imposibilita satisfacer todas con comodidad) son características comunes del estrés bicultural. Aunque estos aspectos se pueden aplicar a otros grupos minoritarios, son particularmente intensos en las mujeres afroestadounidenses, ya que este grupo experimenta una dinámica que afecta tanto a los grupos minoritarios como a las mujeres.²⁸

La socialización en la cultura de origen puede conducir a malos entendidos en el ámbito laboral. Esto es particularmente cierto cuando el administrador se basa sólo en las normas culturales del grupo mayoritario. De acuerdo con estas normas, dentro de la cultura estadounidense es aceptable, incluso positivo, felicitar públicamente a un individuo por un trabajo bien hecho. Sin embargo, en las culturas que conceden un valor primario a la armonía del grupo y al logro colectivo, este método de reconocimiento de un empleado puede causar descontento emocional. Algunos empleados sienten que, si son reconocidos públicamente, quedarán desprestigiados dentro de su grupo.

Trabajadores de mayor edad

La población de Estados Unidos está envejeciendo. Millones de *baby boomers* van a empezar a jubilarse pronto, y las empresas se están preguntando cómo van a remplazarlos.²⁹ Se espera que los empleadores se enfrenten a varios desafíos a medida que los *baby boomers* empiecen a retirarse en cifras masivas. Primero, la memoria institucional o la cultura corporativa empezarán a desaparecer. Segundo, los costos crecientes de las pensiones y de los cuidados de la salud afectarán al costo de la mano de obra. Finalmente, los administradores con experiencia y cualidades especiales serán difíciles de remplazar.³⁰

Muchas organizaciones de la actualidad están cortejando a los empleados de mayor edad para convencerlos de que permanezcan más tiempo en el trabajo, especialmente en los campos como el cuidado de la salud. Están haciendo todo lo posible, desde la reestructuración de puestos hasta la oferta de planes progresivos para el retiro. Los trabajadores de mayor edad no sólo representan una gran reserva laboral, sino que ahora hay más de ellos que quieren, o necesitan, prolongar su vida laboral. Un estudio realizado por AARP reveló que el 68 por ciento de los empleados entre 50 y 70 años planean trabajar durante su retiro o no jubilarse nunca.³¹

A medida que la fuerza de trabajo envejezca, sus necesidades e intereses podrían cambiar. Muchos se aburrirán de sus carreras actuales y desearán tener desafíos distintos. El envejecimiento de la fuerza de trabajo ha requerido algunos ajustes. Algunos trabajadores de mayor edad se inclinan por los puestos de tiempo completo menos exigentes, otros optan por un semi-retiro, e incluso otros realizan trabajos de tiempo parcial. Muchos de estos individuos requieren una capacitación porque sus habilidades técnicas pueden no estar actualizadas.

Personas con discapacidades

Las discapacidades comunes incluyen una audición o vista limitada, movilidad limitada, deficiencias mentales o emocionales, y varios trastornos nerviosos. Tales discapacidades limitan la cantidad o el tipo de trabajo que puede realizar un individuo o hacen que el logro de ese trabajo sea inusualmente difícil. Sin embargo, en los trabajos para los cuales están calificados, los trabajadores discapacitados tienen un desempeño tan bueno como los demás en términos de productividad, asistencia y ocupación promedio. De hecho, en ciertas ocupaciones con una alta rotación, los trabajadores discapacitados tienen tasas de rotación más bajas.

Una seria barrera para el empleo efectivo de las personas discapacitadas son las nociones preconcebidas que se han desarrollado con el tiempo. Los administradores deben examinar sus propios sesgos y actitudes hacia tales personas. Muchos individuos experimentan ansiedad tan sólo por estar cerca de empleados con discapacidades, especialmente si sus limitaciones son severas. Los empleados del mismo nivel pueden mostrar lástima o sentir que un trabajador discapacitado es frágil. Incluso algunos de ellos manifiestan disgusto. El administrador puede establecer el tono para el tratamiento adecuado de los trabajadores con discapacidades. Si alguien no está seguro de cómo actuar o de cuánta ayuda puede ofrecer, debe pedir a la persona discapacitada que se lo indique. Los administradores deben esforzarse siempre por tratar a los empleados con discapacidades como tratan a otros empleados, y deben hacerlos responsables por el logro. En 2008 la farmacia Walgreens abrió su segundo centro de distribución con tecnología de punta en Windsor, Connecticut, diseñado específicamente para emplear a personas con discapacidades. Su meta es ocupar por lo menos un tercio de los puestos disponibles con individuos que presenten discapacidades.³²

Inmigrantes

Un gran número de inmigrantes provenientes de Asia y de Latinoamérica se han establecido en muchas partes de Estados Unidos. Algunos son muy capaces y están bien preparados, mientras que otros tienen tan sólo cualidades mínimas y una escasa educación. Pero todos tienen algo en común: muchos deseos de trabajar. Han traído consigo actitudes, valores y costumbres particulares de culturas de su país natal.

Después del final de las hostilidades en Vietnam, los inmigrantes vietnamitas se establecieron a lo largo del Mississippi y en la costa texana del Golfo. Aproximadamente en la misma época, miles de tailandeses que huían de la agitación política en Tailandia se dirigieron al área de Boston para trabajar y vivir ahí. La comunidad puertorriqueña de Nueva York ha sido durante mucho tiempo una fuerza económica y política en ese sector. Los cubanos que huyeron del régimen de Castro se congregaron en el sur de Florida, especialmente en Miami. Una gran cantidad de mexicanos y de otros hispanos se establecen a lo largo de la frontera sur de Estados Unidos. Los irlandeses, polacos, italianos y otros más que vinieron aquí en décadas pasadas han asimilado la cultura y en verdad se han vuelto parte de ella. Los nuevos inmigrantes requieren de tiempo para adaptarse. Mientras tanto, generalmente realizan trabajos de escasa remuneración y de poca categoría, viven en viviendas inferiores al nivel estándar y forman enclaves cuando se aferran a alguna semblanza de las culturas que dejaron.

Indistintamente de dónde se establezcan, los miembros de estos grupos étnicos pronto empiezan a volverse parte de la fuerza de trabajo regular en ciertas ocupaciones y rompen con su aislamiento. Empiezan a adoptar el idioma inglés y las costumbres estadounidenses. Aprenden nuevas habilidades y adaptan las habilidades que llevan consigo a su nuevo país. Los administradores pueden colocar a estos individuos en trabajos apropiados a sus habilidades, con excelentes resultados para la organización. A medida que las corporaciones estadounidenses empleen más nacionales de origen extranjero, los administradores deberán trabajar para entender las diferentes culturas de sus empleados.

Jóvenes con educación o habilidades limitadas

Cada año, se contrata a miles de trabajadores jóvenes no calificados, especialmente durante los periodos de gran demanda, como las temporadas de compras por alguna festividad. Esos empleados, por lo general, tienen una educación limitada, incluso inferior a un nivel de preparatoria. Aquellos que han terminado la preparatoria encuentran con frecuencia que su educación se ajusta difícilmente al trabajo que se espera que hagan. Muchos de estos jóvenes adultos y adolescentes tienen hábitos de trabajo muy deficientes; tienden a llegar tarde o a ausentarse con mayor frecuencia que los trabajadores con experiencia o mejor educados.

Aunque los atributos negativos de estos empleados en ocasiones parecen sobrepasar a los positivos, son una parte permanente de la fuerza laboral. Desde luego, cuando una organización contrata a adolescentes, no incorpora a sus filas a personas maduras o con experiencia; pero los jóvenes poseen muchas cualidades, como energía, entusiasmo, emoción y disposición para probarse a sí mismos. Hay muchos trabajos que logran hacer bien. Ciertos trabajos rutinarios pueden reorganizarse para que requieran de poca especialización, y ello hace posible que los empleados de menores habilidades los puedan realizar. Un ejemplo bien conocido de trabajos reorganizados para que requieran de poca especialización es la sustitución de imágenes por números en las teclas de las cajas registradoras. Los administradores también deben buscar formas de capacitar a los trabajadores no capacitados y de dar impulso a su educación formal.

Oportunidades equitativas en el empleo: Perspectiva general

Como se observa a partir de la exposición anterior, la fuerza de trabajo de la actualidad se ha vuelto verdaderamente diversa. Pero éste no era el caso a principios de la década de 1960; de hecho, muy pocas cosas de la fuerza de trabajo de aquella época se parecen a las de hoy. En ese tiempo, había pocas oportunidades laborales disponibles para las mujeres, los grupos minoritarios y los discapacitados. Si esto fuera así en la actualidad, nuestra economía se paralizaría. Pero la diversidad no es algo que sucedió al azar. La legislación (federal, estatal y local), las decisiones de la Suprema Corte y las órdenes ejecutivas han motivado tanto a las organizaciones públicas como privadas para aprovechar las habilidades de una fuerza de trabajo que estaba notoriamente subutilizada antes de mediados de la década de 1960. El concepto de oportunidades equitativas en el empleo se ha sujetado a grandes modificaciones y a un ajuste desde la promulgación de la Ley de Igualdad Salarial (*Equal Pay Act*) de 1963, la Ley de Derechos Civiles (*Civil Rights Act*) de 1964, y la Ley sobre la Discriminación por Edad en el Empleo (*Age Discrimination in Employment Act*) de 1967.

Se han promulgado numerosas reformas a estas leyes, así como otras leyes en respuesta a ciertas faltas de previsión en la legislación inicial. También se han impuesto decisiones de la Suprema Corte que interpretan las cláusulas de las leyes. Las órdenes ejecutivas presidenciales se convirtieron en leyes que proveen una acción afirmativa. Han pasado más de cuatro décadas desde la introducción de la primera legislación, y las oportunidades equitativas en el empleo se han convertido en una parte integral de los hábitos de trabajo.

Aunque las oportunidades equitativas en el empleo han andado mucho camino desde principios de la década de 1960, se requieren esfuerzos continuos porque aún existen algunos problemas. En un sondeo de Gallup, el 9 por ciento de los encuestados afirmaron que en el año anterior habían experimentado alguna forma de discriminación en el ámbito laboral que estaba prohibida por las leyes federales.³³ Aunque la perfección es difícil de alcanzar, en la actualidad la mayoría de las empresas tratan de tomar decisiones de empleo con base en quién es el mejor calificado, sin considerar si el candidato es de cierto género, raza, religión, color, origen nacional, edad o si está discapacitado. En la parte restante de este capítulo se identificarán normas de contratación que se deben evitar de acuerdo con alguna de las leyes, órdenes ejecutivas y decisiones de la Suprema Corte, las cuales han tenido una repercusión decisiva en la creación de esta fuerza de trabajo diversa.

4

Identificar las principales leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo.

Leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo

En Estados Unidos se han promulgado numerosas leyes nacionales que han tenido repercusión sobre las oportunidades equitativas en el empleo. La promulgación de estas leyes refleja la actitud de la sociedad hacia los cambios que deberían hacerse para ofrecer a todos oportunidades equitativas para el empleo. Las más significativas de estas leyes se describirán en las siguientes secciones.

Ley de Derechos Civiles de 1866

La legislación federal más antigua que afecta a la dotación de personal es la Ley de Derechos Civiles de 1866, la cual se basa en la trigésima enmienda a la Constitución de Estados Unidos. Esta ley establece que todos los ciudadanos tienen los mismos derechos, "tal y como los disfrutaban los ciudadanos blancos,... a heredar, comprar... poseer y transmitir... la propiedad, (y que) todas las personas... tienen los mismos derechos para realizar y hacer cumplir contratos... al igual que los ciudadanos blancos". Como lo interpretan las cortes, el empleo, así como la pertenencia a un sindicato, es un acuerdo contractual. Los negros y los

hispanos están cubiertos por esta ley si son discriminados sobre la base de su raza. Hasta 1968, se suponía que la ley era aplicable tan sólo cuando se trataba de una acción por parte de un estado o de una agencia estatal, y no por entidades privadas. Ese año, la Suprema Corte anuló este supuesto y amplió la interpretación de la ley para cubrir todos los acuerdos contractuales. No hay estatutos de limitaciones para la ley, como evidencia el hecho de que en la actualidad continúa vigente. Por ejemplo, en 2008, en el caso de *CBOCS West Inc. versus Humphries*, la Suprema Corte aprobó, por 7 votos contra 2, la determinación de que hay un derecho implícito en la Ley de Derechos Civiles de 1866 para demandar sobre una base de represalias, aun cuando esta ley no incluya en forma explícita una causa de acción por represalias. Un ex subadministrador afroestadounidense en Cracker Barrel reclamó que lo hubieran despedido por quejarse con la administración acerca de la discriminación racial.³⁴

Ley de Igualdad Salarial de 1963

La Ley de Igualdad Salarial de 1963 (*Equal Pay Act*, EPA) prohíbe que un empleador pague a un empleado de un género menos dinero que a un empleado del género opuesto, cuando ambos realicen un trabajo que es sustancialmente el mismo.³⁵ La ley cubre el trabajo dentro del mismo lugar físico de la empresa.³⁶ Por ejemplo, un empleador podría pagar más a una mujer en San Francisco que a un hombre que trabaje en el mismo puesto en Slippery Rock, Pennsylvania, aun si los trabajos fueran sustancialmente iguales, debido a la diferencia en el costo de la vida. Un aspecto fundamental que hay que recordar es que la diferencia en la remuneración debe ser sustancial y que las diferencias pequeñas en la remuneración podrían ser aceptables.³⁷ La EPA permite distinciones de remuneración con base en los siguientes factores:

- Responsabilidad desigual
- Condiciones de trabajo distintas
- Diferencias en función de la jerarquía
- Diferencias resultantes de un sistema de remuneración basado en méritos
- Diferencias basadas en la cantidad o calidad de producción

En años recientes, los ingresos semanales promedio para las mujeres empleadas de tiempo completo eran el 80 por ciento de los que recibían sus contrapartes masculinas, lo cual representa un aumento con respecto al 63 por ciento registrado en 1979.³⁸ Aunque obviamente existen desigualdades de remuneración y sin duda reflejan una discriminación de género, puede haber razones legítimas para una parte del problema. Los factores de oferta y demanda ayudan a explicar la persistencia de la desigualdad en la remuneración. Tradicionalmente, muchas mujeres tenían ocupaciones que los hombres no consideraban, como las de profesoras de escuela, secretarias, trabajadoras sociales, enfermeras y meseras. Sin embargo, los tiempos han cambiado. Por ejemplo, después de tan sólo tres décadas como miembros de la corriente principal de la fuerza de trabajo, una de tres esposas gana ahora más que su esposo, lo que representa un aumento con respecto a la razón prevaleciente en 1980 de una en cinco. Las mujeres con maestría en administración tienen incluso un mejor desempeño, ya que casi el 60 por ciento de ellas reciben depósitos directos mayores que los de sus esposos. El panorama se volverá incluso más brillante para las mujeres, ya que un 20 por ciento más mujeres que hombres se gradúan de la universidad, y más administradoras se incorporan a las filas de las empresas cada año.³⁹

Una cosa es cierta, la Ley de Igualdad Salarial tiene fuerza y se volverá más incisiva porque el Departamento del Trabajo de Estados Unidos está haciendo obligatoria la ley de una manera agresiva y a la vez está buscando sanciones más severas contra las compañías que la violen. En años recientes, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (*Equal Employment Opportunity Commission*, EEOC) ha resuelto más de 10,000 quejas de discriminación de sexo a favor de la parte acusadora y ha recuperado \$100.8 millones en beneficios monetarios para las partes demandantes y otros individuos agraviados. Morgan Stanley resolvió un pleito de discriminación de sexo presentado por la EEOC por \$54 millones. El principal quejoso, Allison Schieffelin, reclamó que, por razones relacionadas con su género, la firma de inversiones la discriminó negándole oportunidades de promociones y una remuneración más alta.⁴⁰

En el caso de 2007 que implicaba a *Ledbetter versus Goodyear Tire & Rubber Co., Inc.*, la Suprema Corte determinó que los cargos por discriminación se deben presentar dentro de los 180 días posteriores a la decisión de remuneración discriminatoria alegada.⁴¹ Este caso era distinto del que se expuso anteriormente acerca de la decisión de la Suprema Corte

sobre *CBOCS West Inc. versus Humpbries* porque se basó en la Ley de Igualdad Salarial, y el límite máximo de 180 días se especifica en esa ley. En el Congreso ha habido intentos para volver a redactar la ley con la finalidad de revertir la disposición de la Suprema Corte. La ley propuesta de remuneraciones justas de Ledbetter mantendría a los empleadores como responsables por los cheques de pago discriminatorio más recientes, y no tan sólo por el primero.⁴²

Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, reformado en 1972

La legislación que ha tenido la mayor repercusión sobre las oportunidades equitativas en el empleo es el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, tal y como fue reformado por la Ley de Igualdad en el Empleo de 1972. De acuerdo con el título VII, es ilegal que un empleador haga discriminaciones al contratar, despedir, promover, remunerar a los empleados, o en los términos, las condiciones o los privilegios de empleo sobre la base de raza, color, sexo, religión u origen nacional. La ley también prohíbe las represalias contra un empleado que haya participado en investigaciones, medidas disciplinarias o audiencias.

Comité de información conjunta

- Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo
- Oficina de programas de cumplimiento de contratos federales (mano de obra)

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO

REPORTE DE INFORMACIÓN DEL EMPLEADOR EEO-1

Forma estándar 100 (Rev. 4-92)

O.M.B. No. 3048-0007

Expira el 31/12/93

100-213

Sección A - TIPO DE REPORTE

Lea las instrucciones en relación con el número y tipos de reportes que deberán llenarse.

1. Marque la casilla apropiada para indicar el tipo de unidad de información para la cual se presenta esta copia de la forma (MARQUE ÚNICAMENTE UNA CASILLA).

(1) Reporte de un empleador con un solo establecimiento

Empleador con establecimientos múltiples:

(2) Reporte consolidado (requerido)

(3) Reporte de la unidad de las oficinas centrales (requerido)

(4) Reporte de un establecimiento individual (presente uno para cada establecimiento con 50 empleados o más)

(5) Reporte especial

2. Número total de reportes que está presentando esta compañía (Responda sobre reportes consolidados únicamente)

Sección B - IDENTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA (Todas los empleadores deberán responder)

1. Compañía matriz				PARA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA
Nombre de la compañía matriz (posee o controla el establecimiento en el inciso 2), omitase si es el mismo que el de la etiqueta				
Domicilio (número y calle)				
Ciudad o población		Estado	Código Postal	a.
b.				
2. Establecimiento para el cual se presenta este reporte. (Omitase si es el mismo que el de la etiqueta)				
a. Nombre del establecimiento				d.
Domicilio (número y calle)		Ciudad o población	País	Estado
				Código postal
b. Núm. de identificación del empleador (IRS REGISTRO FISCAL DE 9-DÍGITOS)				e.
				f.
¿Se presentó un reporte EEO-1 para este establecimiento el año pasado?				<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

Sección C - EMPLEADORES QUE TIENEN LA OBLIGACIÓN DE PRESENTAR EL REPORTE (Todas los empleadores deberán responder)

Sí No 1. ¿Tiene la totalidad de la compañía por lo menos 100 empleados en el periodo de la nómina para el cual usted está reportando?

Sí No 2. ¿Está su compañía afiliada a través de una propiedad común y/o una administración centralizada con otras entidades en una empresa con un nivel de empleo de 100 trabajadores o más?

Sí No 3. ¿La compañía o cualquiera de sus establecimientos (1) ¿tiene 50 empleados o más Y (b) no está exenta de conformidad con las disposiciones 41 CFR 60-1.5, Y (1) es un contratista principal del gobierno o un subcontratista de primer nivel, y tiene un contrato, subcontrato u orden de compra que asciende a \$50,000 o más, o bien, (2) se desempeña como depositario para los fondos del gobierno en cualquier cantidad o es una institución financiera que opera como un agente de emisiones y de pago para los bonos del ahorro y los instrumentos de ahorro de Estados Unidos?

Si la respuesta a la pregunta C-3 es sí, sírvase ingresar su número de identificación de Dun and Bradstreet (si lo tiene):

NOTA: Si la respuesta es sí a las preguntas 1, 2 o 3, llene toda la forma, de lo contrario, pase a la sección G.

NSN 7540-00-180-6384

Figura 3-1(a) Reporte de información del empleador acerca de la igualdad de oportunidades en el empleo

Sección D - DATOS ACERCA DEL EMPLEO

SF 100- Página 2

Empleo en este establecimiento: Reporte a todos los empleados permanentes tanto de tiempo parcial como de tiempo completo incluyendo a los aprendices y a las personas que se capacitan en el puesto, a menos que se excluyan de manera específica como se explica en las instrucciones. Anote las cifras apropiadas en todas las líneas y columnas. Los espacios en blanco se considerarán como ceros.

Categorías del trabajo	Número de empleados (Reporte tan sólo a los empleados de una categoría)															Total Col A - N
	Raza/Origen étnico															
	Hispano o latino		No hispano ni latino													
			Hombre						Mujer							
	Hombre	Mujer	Blanco	Negro o afroestadounidense	Hawaiano nativo o isleño del Pacífico	Asiático	Indio estado-unidense o nativo de Alaska	Dos o más razas	Blanca	Negra o afroestadounidense	Hawaiana nativa o isleña del Pacífico	Asiática	India estado-unidense o nativa de Alaska	Dos o más razas		
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
Funcionarios y administradores de nivel ejecutivo/senior 1.1																
Funcionarios y administradores de primer nivel o de nivel medio 1.2																
Profesionales 2																
Técnicos 3																
Trabajadores de ventas 4																
Trabajadores de apoyo administrativo 5																
Trabajadores de oficinas 6																
Operadores 7																
Peones y ayudantes 8																
Trabajadores de servicio 9																
TOTAL 10																
TOTAL DEL AÑO ANTERIOR 11																

O.M.B.No.3
046-0007

o mprendido: _____ (Omitase en el reporte consolidado)

Aprobación

Revisado 01/2006
Espiral /2009

Figura 3-1(b) (continuación)

El título VII cubre a los patrones que participan o que afectan al comercio interestatal con 15 o más empleados para cada día laboral en cada una de 20 semanas del año calendario actual o anterior. En la definición de los empleadores también se incluyen los gobiernos, las escuelas, las universidades, los sindicatos y las agencias privadas de empleo, ya sea estatales o locales, que prestan servicio a un empleador que tiene 15 o más empleados. Todos los patrones privados que están sujetos a la Ley de Derechos Civiles de 1964 reformada, con 100 empleados o más, deben presentar anualmente la forma EEO-1 (véase la figura 3-1). Los cambios en el EEO-1 entraron en vigor en 2007, y el nuevo formato tiene más categorías que la forma anterior e incluye preguntas adicionales para solicitar una autoidentificación del empleado en cuanto a raza y datos técnicos.

Tres notables excepciones a la discriminación que se cubren en el título VII son las cualidades ocupacionales de buena fe (*bona fide occupational qualifications*, BFOQ), los sistemas de jerarquía y de méritos, y los requisitos de pruebas y de educación. De acuerdo con la ley, no es una práctica ilegal de empleo el que un empleador contrate personal... sobre la base de su religión, sexo u origen nacional en aquellos casos donde la religión, el sexo o el origen nacional representen una cualidad ocupacional legítima razonablemente necesaria para la operación normal de una empresa o negocio en particular.

De este modo, por ejemplo, las instituciones educativas de carácter religioso pueden rehusarse en forma legal a contratar a profesores que profesen una religión distinta a la de la institución contratante. Asimismo, una institución correccional de máxima seguridad que albergue tan sólo internos masculinos puede declinar la contratación de mujeres como guardias de seguridad. El concepto de cualidad ocupacional de buena fe se diseñó para ser interpretado en forma estrecha, y no amplia, y de este modo ha sido interpretado por las cortes en un gran número de casos. La carga de la prueba con respecto a la necesidad de cualidades ocupacionales de buena fe (BFOQ) corresponde totalmente al empleador.

La segunda excepción con respecto a la discriminación bajo el título VII es un sistema de jerarquía de buena fe como el tipo que normalmente se incluye en un contrato sindical. Se permiten diferencias en las condiciones de empleo entre los trabajadores, siempre que tales diferencias no sean el resultado de una intención para discriminar con motivo de la raza, el color, la religión, el sexo o el origen nacional. Incluso si un sistema de jerarquía de buena fe tiene un efecto adverso sobre aquellos individuos protegidos por el título VII (esto es, si afecta a una clase o un grupo), el sistema puede ser invalidado tan sólo con la evidencia de que el motivo real de la parte contratante fue ejercer discriminación.

En el aspecto que se refiere a los requisitos de pruebas y de educación, el título VII afirma que "no es una práctica ilegal de empleo el que un empleador obtenga, y actúe con base en, los resultados de cualquier prueba de habilidad profesionalmente desarrollada siempre y cuando tal prueba, su administración, o las acciones tomadas sobre la base de los resultados no estén diseñadas, tengan la intención o sean usadas para hacer discriminaciones en función de raza, color, religión, sexo u origen nacional". Los requisitos de pruebas de empleo y de educación deben estar relacionados con el trabajo, y cuando se demuestra un efecto adverso, la carga de la prueba recae sobre el empleador, quien debe establecer que existe una relación demostrable entre el desempeño real del trabajo y el requisito de la prueba o de educación.

Las personas que no están cubiertas por el título VII incluyen a los extranjeros no autorizados para trabajar en Estados Unidos y a los miembros del Partido Comunista. Los homosexuales tampoco están protegidos bajo el título VII. Las cortes han establecido en forma sistemática que cuando el término sexo se usa en cualquier legislación federal ese término se refiere al género biológico y no a la preferencia sexual.

La Ley de Derechos Civiles de 1964 también creó la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC) y le asignó la tarea de hacer cumplir el título VII. Esta institución, la cual consta de cinco miembros nombrados por el presidente, tiene facultades para investigar, conciliar y litigar cargos de discriminación provenientes de las disposiciones del título VII. Además, la comisión tiene la responsabilidad de emitir regulaciones de procedimientos e interpretaciones del título VII y sobre las demás disposiciones que hace obligatorias. La disposición más significativa emitida por la EEOC son los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados (Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures)*.

La ley sigue siendo incisiva. La EEOC anunció recientemente que Lockheed Martin estuvo de acuerdo en pagar \$2.5 millones para concluir un pleito entablado por Charles Daniels, un electricista afroestadounidense de sistemas aeronáuticos, quien afirma que fue acosado y amenazado durante el tiempo que trabajó para la compañía.⁴³ En otro caso, Hendredon Furniture estuvo de acuerdo en pagar \$465,000 y emprender una acción de remedio para resolver un pleito legal de acoso racial entablado por la EEOC. La demanda fue puesta en representación de empleados afroestadounidenses, quienes habían estado sometidos a un ambiente de trabajo racialmente hostil en forma persistente.⁴⁴ Se alcanzó un acuerdo multimillonario en dólares entre Ford Motor Co. y la EEOC para resolver los alegatos de que Ford hacía discriminaciones contra los empleados afroestadounidenses en su programa de capacitación. Ford estuvo de acuerdo en eliminar una prueba de admisión para el curso de capacitación que databa de mucho tiempo atrás, ofrecer puestos a casi 300 empleados afroestadounidenses actuales y anteriores, y proporcionar reconocimientos monetarios a una clase de hasta 3,400 individuos.⁴⁵

En años recientes, ha habido más casos de discriminación de género que se refieren a contrataciones y despidos, remuneraciones y promociones, licencias relacionadas con el embarazo y la maternidad, acoso sexual y represalias por quejarse de acoso sexual. En 2006 la Suprema Corte falló a favor de Sheila White, una operadora de montacargas en Burlington Northern & Santa Fe Railway Co., quien alegó que la compañía respondió injustamente contra los cargos que había hecho por discriminación sexual cuando la reasignó a un trabajo que era físicamente más exigente en el patio de rieles.⁴⁶ The Abercrombie & Fitch Stores, Inc. pagó \$50 millones en tres pleitos legales que alegaban discriminación de raza y de sexo.⁴⁷

Ley sobre la Discriminación por Edad en el Empleo de 1967, reformada en 1978 y 1986

Como se promulgó originalmente, la Ley sobre Discriminación por edad en el Empleo (*Age Discrimination in Employment Act, ADEA*) prohibía a los empleadores discriminar a aquellos individuos que tenían entre 40 y 65 años de edad. La reforma de 1978 brindó protección para aquellos individuos que tenían por lo menos 40 años, pero menos de 70. En una reforma de 1986, se estableció que la discriminación del empleador contra cualquier persona de 40 años de edad o más es ilegal. Las preguntas acerca de la edad o fecha de nacimiento de un solicitante son poco aconsejables. Sin embargo, una empresa puede solicitar información sobre la edad para cumplir con la ley de empleo de niños. Por ejemplo, se podría hacer la

siguiente pregunta: “¿Tiene usted menos de 18 años?”. Asimismo, las preguntas acerca de las edades de los hijos del aspirante al empleo, cuando los hay, podrían ser potencialmente discriminadoras porque es posible hacer un cálculo de la edad del solicitante si se conocen las edades de sus hijos. La EEOC es responsable de administrar esta ley. La ley se refiere a los empleadores que tienen 20 o más empleados durante 20 semanas de calendario o más (ya sea en el año calendario en curso o anterior); a los sindicatos con 25 miembros o más; a las agencias de empleo; y a las subunidades federales, estatales y locales del gobierno.

Los litigios que aducen discriminación por edad que se presentan ante la EEOC son actualmente la categoría de quejas por discriminación que está creciendo más rápido. En 2005 se presentaron 16,585 quejas que argumentan discriminación por edad ante esta agencia. También son los litigios más costosos; se recaudaron sumas que ascendieron a \$77 millones.⁴⁸

La Suprema Corte continúa refinando la ley. En 2005 la Suprema Corte hizo más fácil que los trabajadores presentaran quejas por discriminación por edad.⁴⁹ Antes de la disposición, para poder presentar una queja ante la corte, los quejosos tenían que demostrar que las políticas de la compañía estaban deliberadamente sesgadas. En el caso de *Smith versus City of Jackson*, se determinó que si una compañía tiene una política o práctica que afecta de manera adversa a un número desproporcionado de trabajadores de 40 años de edad o más, incluso si no es intencional, la organización se vuelve vulnerable a acusaciones de discriminación por edad.⁵⁰

La coercibilidad de la ley empieza cuando se presenta una acusación, pero la EEOC puede revisar el cumplimiento incluso si no se presenta ningún cargo. La ley del empleo sobre la discriminación por edad difiere del título VII de la Ley de Derechos Civiles al abrir la posibilidad de entablar un juicio ante un jurado y la de imponer sanciones por la violación de la ley. La cláusula sobre la realización de un juicio ante un jurado es importante porque se piensa que los miembros del jurado sienten una gran simpatía por las personas mayores que podrían haber sufrido discriminación. La cláusula que posibilita imponer una sanción significa que un individuo puede recibir más que los sueldos perdidos si se demuestra la discriminación. La reforma de 1978 también hace posibles las demandas colectivas.

La edad puede ser una cualidad ocupacional de buena fe

La edad se convierte en una cualidad ocupacional de buena fe cuando es razonablemente necesaria para la esencia de la empresa, y el empleador tiene un fundamento racional o basado en hechos para considerar que todas las personas, o casi todas, dentro de una clase de edad no podrían tener un desempeño satisfactorio. Las cortes han aceptado los argumentos de la Administración de la aviación federal para mantener en vigor su disposición de que puede obligar a los pilotos comerciales a retirarse a la edad de 60 años. La regla del retiro a la edad de 60 años fue impuesta por primera vez en 1959 y generó controversia durante mucho tiempo. Sin embargo, en 2007, el presidente Bush firmó una ley que aumentaba la edad de jubilación para los pilotos comerciales a 65 años.

Esta disposición apoyó la decisión de la Corte del Séptimo Circuito en 1974 que afirmaba que Greyhound no violaba la ADEA cuando se rehusaba a contratar a sujetos de 35 años de edad o mayores como conductores de autobús para la ciudad. Una vez más, la probabilidad de riesgo o daño para los pasajeros estaba implicada. Greyhound presentó evidencias relacionadas con los cambios degenerativos físicos y sensoriales que experimentan los humanos alrededor de los 35 años y que pueden deteriorar sus habilidades para el manejo, y afirmó que esos cambios no son detectables por medio de pruebas físicas.⁵¹

Ley de Rehabilitación de 1973

En Estados Unidos, la Ley de Rehabilitación prohíbe la discriminación contra los trabajadores discapacitados que son empleados por ciertos contratistas y subcontratistas del gobierno y por organizaciones que reciben subvenciones federales que rebasan los \$2,500. Los individuos se consideran discapacitados cuando tienen un deterioro físico o mental que limita de manera sustancial una o más actividades mayores de la vida o si tienen un récord de tal deterioro. Esta ley protege a los individuos con enfermedades y condiciones como epilepsia, cáncer, trastornos cardiovasculares, SIDA, ceguera, sordera, retraso mental, trastornos emocionales y dislexia.

Existen dos niveles primarios en la ley. Todos los contratistas o subcontratistas federales que exceden de la base de \$2,500 están obligados a divulgar información de que están de acuerdo en tomar una acción afirmativa para reclutar, emplear y promover individuos discapacitados con ciertas cualidades. Si el contrato o el subcontrato exceden de \$50,000, o si el contratista tiene 50 empleados o más, el patrón debe preparar por escrito un plan de acción afirmativa y dicho plan debe ser revisado por la Oficina del cumplimiento de progra-


Web Wisdom
 Office of Federal Contract
 Compliance Programs
<http://www.dol.gov/esa/ofccp>

Página de visita de la OFCCP, la agencia responsable de asegurar que los empleadores que realizan operaciones de negocios con el gobierno federal cumplan con las leyes y las disposiciones que requieren que no haya discriminación y que exista una acción afirmativa.

mas contractuales federales (Office of Federal Contract Compliance Programs, OFCCP), la cual administra la ley en cuestión. En él, el contratista debe especificar que se están tomando medidas razonables para contratar y promover a personas discapacitadas.

En una interpretación de la sección 8 de la Ley de Rehabilitación, los compradores de tecnología federal están obligados a pensar en los individuos que son ciegos, sordos, paráliticos, o que tienen otras discapacidades, antes de adquirir programas de cómputo, computadoras, impresoras, copiadoras, máquinas de fax, cabinas, dispositivos de telecomunicaciones o productos de video y de multimedia. Los diseñadores federales del sitio Web también tienen que lograr que su sitio sea accesible para usuarios discapacitados, y cualquier persona del gobierno que desarrolle o mantenga productos de tecnología tiene que asegurarse de que éstos sean accesibles. Las leyes federales han exentado a las corporaciones estadounidenses de tener que cumplir con estos lineamientos. Sin embargo, las compañías que esperan realizar operaciones de negocios con el gobierno deben cumplir cabalmente con estas disposiciones.

Ley de 1978 sobre Discriminación por Embarazo

Promulgada como una reforma al título VII de la Ley de Derechos Civiles, la Ley sobre Discriminación por Embarazo (*Pregnancy Discrimination Act*) prohíbe la discriminación en el empleo con base en el embarazo, el nacimiento o condiciones médicas relacionadas. Los empleadores no deben hacer preguntas referentes a la familia de una mujer o a sus planes de maternidad. De manera similar, las preguntas relacionadas con los planes familiares, las técnicas para el control de la natalidad y aspectos similares pueden considerarse discriminantes porque no se hacen también en el caso de los hombres. El principio básico de la ley es que las mujeres embarazadas y afectadas por condiciones relacionadas con el embarazo deben recibir el mismo trato que otros solicitantes de trabajo y empleados sobre la base de su capacidad o incapacidad para trabajar. Así, una mujer está protegida contra prácticas tales como despidos o rechazos para un trabajo o promoción por el solo hecho de estar embarazada o porque ha tenido un aborto. Por lo general, no puede ser obligada a tomar un permiso de ausencia mientras pueda trabajar. Si otros empleados que disfrutaban de una licencia por incapacidad tienen derecho a regresar a sus puestos una vez que son capaces de trabajar de nuevo, debe suceder lo mismo con las mujeres que no han podido trabajar por causa de un embarazo. Además, la limitación de las oportunidades de avance en el trabajo mientras que una mujer está embarazada puede constituir una violación a la ley.

Se aplica el mismo principio en el área de las prestaciones, incluyendo las prestaciones por discapacidad, las licencias por enfermedad y los seguros médicos. Una mujer que es incapaz de trabajar por razones relacionadas con el embarazo tiene derecho a prestaciones por discapacidad o a una licencia por enfermedad sobre la misma base que los empleados que son incapaces de trabajar por otras razones médicas. Además, cualquier seguro de salud que brinde el empleador debe cubrir los gastos por condiciones relacionadas con el embarazo sobre la misma base que los gastos para otras condiciones médicas. Sin embargo, los seguros médicos que otorgan los empleadores no cubren los gastos que surgen de un aborto, excepto cuando la vida de la madre se pondría en peligro si el feto llegara a término o cuando surgen complicaciones médicas en un aborto.

En una demanda colectiva que se presentó originalmente en 1978, pero que no se resolvió sino hasta julio de 1991, American Telephone & Telegraph Company (AT&T) estuvo de acuerdo en resolver un pleito de discriminación por embarazo con la EEOC por \$66 millones. Este litigio representó la suma en efectivo más cuantiosa pagada como compensación en la historia de la agencia e implicó a más de 13,000 empleadas y ex empleadas de AT&T. El proceso judicial de 1978 se inició con la acusación de que Western Electric requería que las trabajadoras embarazadas abandonaran sus labores al final del sexto mes de embarazo, les negaban el crédito por antigüedad y se rehusaban a garantizarles sus trabajos cuando regresaran. Los casos de discriminación por embarazo continúan y las resoluciones por discriminación por embarazo están al nivel más alto de todos los tiempos. En 2004 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo recibió 4,512 quejas.⁵² "Recuperamos cerca de \$12 millones o \$13 millones por año a través de litigios", afirma David Grinberg, un vocero de la EEOC en Washington, D. C., "además de lo que recuperamos en los procesos previos al litigio donde se resuelven la mayoría de los cargos".⁵³

Ley de Reforma y Control de Inmigración de 1986

El deseo de contener la inmigración ilegal impulsó al Congreso de Estados Unidos a promulgar la Ley de Reforma y Control de Inmigración (*Immigration Reform and Control Act*, IRCA) de 1986. La IRCA concedió amnistía a cerca de 1.7 millones de trabajadores no autorizados a largo plazo en un esfuerzo por ayudarlos a salir de las tinieblas y mejorar sus

oportunidades en el mercado laboral. También estableció sanciones civiles y penales contra los empleadores que, a sabiendas, contrataran a extranjeros no autorizados.⁵⁴ La ley también establece que es ilegal la contratación de cualquier individuo a menos que se verifique su permiso para trabajar en Estados Unidos y su identidad. En lo que se refiere a la cláusula de origen nacional de la Ley de Derechos Civiles, la IRCA reduce el límite de la cobertura de 15 empleados a 4. Esta ley hizo más severas las sanciones legales para los empleadores que contraten a extranjeros ilegales, negó a los extranjeros ilegales los servicios de bienestar financiados con fondos federales y legitimó a algunos extranjeros a través de un programa de amnistía. Para cumplir con la IRCA, no se requiere que los candidatos de empleo sean ciudadanos estadounidenses, sino que deben demostrar que son elegibles para trabajar en Estados Unidos. Los empleadores deben solicitar a todos los empleados nuevos que llenen y firmen una forma de verificación (forma 1-9) para certificar su elegibilidad para el empleo.⁵⁵ Estos individuos pueden establecer su elegibilidad para el empleo mediante la presentación de un pasaporte de Estados Unidos, la tarjeta de registro de extranjero con fotografía o un permiso de trabajo que establezca su identidad y elegibilidad para el empleo. Los empleadores deben reconocer que los documentos falsificados son comunes y deben protegerse realizando una investigación de los antecedentes. La agencia de inmigración de Estados Unidos (U.S. Immigration & Customs Enforcement Agency) persigue con agresividad a los violadores de la ley. En 2007 esta institución realizó 863 arrestos en las compañías. En 2005 la agencia hizo tan sólo 176 arrestos.⁵⁶

Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes de 1996

La Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes (*Illegal Immigration Reform and Immigrant Responsibility Act*) de 1996 fue promulgada parcialmente en respuesta al hecho de que por lo menos uno de los terroristas que atacó el World Trade Center en 1993, matando a seis personas e hiriendo a 1,000, había ingresado legalmente con una visa de estudiante. La ley establece varias limitaciones para las personas que emigran hacia Estados Unidos y permanecen en el país más tiempo de lo permitido por sus visas y/o para los individuos que violan su estatus de no inmigrantes. Cualquier persona que permanezca ilegalmente en Estados Unidos durante 180 días, pero menos de un año, está sujeta a una restricción de tres años para la admisión a Estados Unidos. Cualquier individuo que permanezca ilegalmente en Estados Unidos por un año, está sujeto a una restricción de diez años para su admisión a Estados Unidos. Sin embargo, existen ciertas excepciones, como en el caso de necesidades extremas. No obstante, desde el 11 de septiembre de 2001, la ley se ha aplicado con mayor rigor.

Ley de 1990 para Estadounidenses con Discapacidades

La Ley para Estadounidenses con Discapacidades (*Americans with Disabilities Act*, ADA), promulgada en 1990, prohíbe la discriminación contra los individuos calificados que tengan alguna discapacidad. La ADA prohíbe la discriminación en todas las prácticas del empleo, incluyendo los procedimientos para la solicitud de trabajo, las contrataciones, los despidos, las promociones, la remuneración, la capacitación y cualesquiera otros términos, condiciones y privilegios del empleo. Se aplica al reclutamiento, la publicidad, el otorgamiento de plazas permanentes, los despidos, las licencias, las prestaciones y a todas las demás actividades relacionadas con el empleo. Las disposiciones del empleo se aplican a los empleadores privados, a los gobiernos estatales y locales, a las agencias de empleo y a los sindicatos laborales. Las personas que han sufrido discriminación porque tienen una asociación o relación conocida con un individuo discapacitado también están protegidas. La ley se aplica a los empleadores con 15 o más empleados.

La ADA define a un individuo con una discapacidad como una persona que tiene, o que se considera que tiene, un deterioro físico o mental que limita sustancialmente una o más actividades mayores de la vida, y que posee un récord de tal deterioro, o que se considera que tiene tal deterioro. Sin embargo, la Suprema Corte ha establecido que las personas con limitaciones físicas corregibles, como una vista deficiente o hipertensión, no pueden buscar la protección de la ley para estadounidenses con discapacidades.

Los lineamientos de la EEOC en relación con investigaciones y pruebas previas al empleo relacionadas con las discapacidades prohíben las indagaciones y exámenes médicos que tienen como finalidad obtener información acerca de las discapacidades del solicitante antes de una oferta condicional de trabajo. En el caso de la Suprema Corte que involucró a *Leonel versus American Airlines*, el organismo jurídico estableció que la aerolínea había violado la secuencia requerida por la ADA con respecto a las investigaciones y exámenes médicos previos a la contratación, puesto que había hecho indagaciones médicas y había solicitado a los individuos que se sometieran a un examen médico antes de completar y tomar sus decisiones de contratación.⁵⁷

En estos casos, el principio básico es hacer preguntas únicamente acerca de la habilidad potencial de los empleados para realizar un trabajo, y no acerca de sus discapacidades. Las investigaciones legales incluyen aquellas que se refieren al desempeño de funciones específicas o al grado de capacitación, mientras que las investigaciones ilegales incluyen a aquellas que indagan acerca de condiciones médicas anteriores o el grado de consumo de medicamentos en forma anterior. La ADA no protege a las personas que consumen actualmente drogas ilegales. Protege a aquellos que se encuentran en programas de rehabilitación y que no están consumiendo actualmente drogas ilegales, a aquellos que han sido rehabilitados y a aquellos que han sido erróneamente clasificados como usuarios de drogas.

La cobertura bajo la ADA continúa en evolución. En 2004 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo emitió lineamientos sobre el empleo de individuos que tienen discapacidades intelectuales. Como lo definió la EEOC, se considera que las personas tienen una discapacidad intelectual si satisfacen los tres criterios siguientes: su nivel intelectual en funcionamiento (CI) es inferior de 70 a 75 puntos; tienen limitaciones significativas en habilidades de adaptación (las habilidades básicas conceptuales, sociales y prácticas que se necesitan para la vida cotidiana); y su discapacidad empezó antes de la edad de 18 años.⁵⁸

Ley de Derechos Civiles de 1991

Durante el periodo 1988-1989, la Suprema Corte presentó seis decisiones de discriminación laboral de tal magnitud que se requirió una respuesta del Congreso para revertir estas decisiones.⁵⁹ El resultado fue la promulgación de la Ley de Derechos Civiles de 1991. La ley reformaba cinco legislaciones: 1. la Ley de Derechos Civiles de 1866; 2. el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 reformado; 3. la Ley sobre la Discriminación por Edad en el Empleo de 1967 reformada; 4. la Ley de Rehabilitación de 1973; y 5. la Ley de 1990 para Estadounidenses con Discapacidades.

La Ley de Derechos Civiles de 1991 tenía los siguientes propósitos:

Proporcionar remedios adecuados para la discriminación intencional y para la hostilidad ilegal en el ámbito de trabajo.

Codificar los conceptos de *necesidad del negocio* y de *relaciones con el trabajo* pronunciados por la Suprema Corte en el caso de *Griggs versus Duke Power Co.*

Confirmar la autoridad establecida por la ley y definir lineamientos obligatorios para la adjudicación de los efectos diferenciales bajo el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. El efecto diferencial ocurre cuando ciertas acciones en el proceso del empleo ponen en desventaja a miembros de grupos protegidos. El efecto diferencial se expondrá más adelante bajo el título de "El concepto del efecto adverso".

Responder a las decisiones recientes de la Suprema Corte mediante la expansión del alcance de las legislaciones relevantes de derechos civiles con la finalidad de brindar protección adecuada a las víctimas de discriminaciones.

Bajo esta ley, la parte quejosa puede recuperarse por los daños infligidos si demuestra que la compañía participó en una práctica discriminadora con malicia o con gran indiferencia a la ley. Sin embargo, con base en el número de personas empleadas por la compañía, se establecieron los siguientes límites para el monto de la indemnización:

Entre 15 y 100 empleados: \$50,000

Entre 101 y 200 empleados: \$100,000

Entre 201 y 500 empleados: \$200,000

Más de 500 empleados: \$300,000

En cada caso, los empleados agraviados deben haber estado trabajando para la empresa durante 20 semanas o más en el año calendario en curso o en el precedente.

Con respecto a la carga de la prueba, la parte quejosa debe demostrar que una práctica particular del empleo causa un efecto diferencial sobre la base de raza, color, religión, sexo u origen nacional. También debe demostrarse que la compañía es incapaz de probar que la práctica cuestionada está relacionada con el trabajo para el puesto en cuestión y que sea congruente con la necesidad del negocio. La ley también amplía la cobertura de la Ley de Derechos Civiles de 1964 al empleo extraterritorial. Sin embargo, la ley no se aplica a las compañías estadounidenses que operan en otros países si ello viola la ley o las costumbres del país extranjero. La ley también amplía los principios de no discriminación al Congreso

Techo de cristal:

Barrera invisible en las organizaciones que impide que las mujeres y los grupos minoritarios avancen en sus carreras.

y a otras agencias del gobierno, como la Oficina general de contabilidad (General Accounting Office) y la Oficina de imprenta del gobierno (Government Printing Office).

Un aspecto que también se incluye en la Ley de Derechos Civiles de 1991 es el concepto del “techo de cristal”. El **techo de cristal** es una barrera invisible en las organizaciones que impide que las mujeres y los grupos minoritarios avancen en sus carreras.

Esta ley estableció una Comisión del Techo de Cristal (Glass Ceiling Commission) para que estudiara la manera en la cual las empresas llenan los puestos de administración y de toma de decisiones, las prácticas de desarrollo y de mejoramiento de las habilidades usadas para motivar las cualidades necesarias para el avance a tales puestos, así como los programas de remuneración y las estructuras de recompensas que actualmente se aplican en el ámbito laboral. También tiene como finalidad estudiar el progreso limitado que han conseguido los grupos minoritarios y las mujeres. Estableció una recompensa anual por la excelencia al promover una fuerza de trabajo con talentos más diversos a los niveles administrativos y de toma de decisiones en las empresas. Algunas industrias, como la de la hospitalidad, parecen haber roto el techo de cristal. Al parecer, el techo de cristal en las corporaciones estadounidenses tiene algunas hendiduras, pero aún es necesario trabajar mucho más al respecto. Andrea Jung, directora ejecutivo de Avon Products Inc., prevé lo siguiente: “En realidad soy optimista. En los cinco años siguientes, considero que se verán oportunidades dimensionalmente distintas para las mujeres”.⁶⁰

Ley de 1994 de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares

La Ley de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares (*Uniformed Services Employment and Reemployment Rights Act*, USERRA) brinda protección a los reservistas y a los miembros de la Guardia Nacional. Bajo esta ley, esos trabajadores tienen derecho a regresar a su empleo civil después de completar su servicio militar. La ley tiene como finalidad eliminar o minimizar las desventajas del empleo para las carreras civiles que pueden resultar del desempeño de actividades en servicios uniformados. USERRA fue promulgada para proteger los beneficios del empleo y los derechos no discriminatorios de aquellos individuos que de manera voluntaria o involuntaria toman una licencia de ausencia del empleo para servir en asuntos militares.⁶¹ Como regla general, un empleado que regrese tiene derecho a reubicarse en el mismo puesto de trabajo que hubiera logrado con certeza razonable si no hubiera sido por la ausencia para servir en el ejército. Conocido como principio escalador, este requisito se diseñó para asegurar que un empleado que regrese no sea sancionado (mediante la pérdida de un aumento salarial, promociones, etcétera) por el tiempo dedicado al servicio activo. No hay derechos especiales bajo USERRA para los trabajadores temporales o las nuevas contrataciones que asuman los trabajos de los reservistas.

USERRA requiere que el individuo solicite su reempleo dentro de un periodo especificado una vez terminado el servicio militar. Por un servicio de más de 180 días, la persona debe volver a presentar su solicitud ante el empleador dentro de los 90 días posteriores a la terminación del servicio. Estos límites se ampliaron hasta por dos años por causas de hospitalización o convalecencia resultantes de una herida ocasionada durante, o agravada por, el deber militar activo, y puede extenderse aún más por el tiempo mínimo requerido para que el regreso al trabajo sea razonable para el individuo lastimado.

Ley de 2004 para el Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos

La Ley para que el Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos (*Veterans' Benefits Improvement Act*, VEIA) reforma algunos fragmentos de USERRA. Esta ley promueve el mejoramiento de la vivienda, la educación y otros beneficios para los veteranos. Dos disposiciones son de importancia particular para los empleadores: 1. una disposición requiere que los empleadores divulguen una notificación informando a los empleados de sus derechos bajo USERRA; y 2. una disposición que incrementa el periodo de continuación de cuidados de la salud para empleados con licencias de 18 a 24 meses para servir en la milicia.

Leyes estatales y locales

Numerosas leyes estatales y locales también se refieren a las oportunidades de igualdad en el empleo. Varios estados y algunas ciudades de Estados Unidos han promulgado leyes de prácticas justas en el empleo que prohíben la discriminación sobre la base de raza, color, religión, género u origen nacional. Incluso antes de la legislación federal, varios estados tenían una legislación antidiscriminatoria relacionada con la edad y el género. Por ejemplo, Nueva

York protegía a los individuos con edades entre 18 y 65 años antes de las reformas de 1978 y 1986 de ADEA, y California no tenía un límite superior para la edad protegida. San Francisco ha votado para prohibir la discriminación por el peso corporal. El Consejo de supervisores añadió el tamaño del cuerpo a las leyes citadinas que ya habían prohibido la discriminación sobre la base de la raza, el color, la religión, la edad, la ascendencia, el sexo, la orientación sexual, la discapacidad, el lugar de nacimiento o la identidad de género. El estado de California tiene incluso una ley que requiere una capacitación para la prevención del acoso sexual.⁶² En 2006 Washington se convirtió en el octavo estado en prohibir de manera explícita la parcialidad contra los transexuales.⁶³

Cuando las disposiciones de la EEOC entran en conflicto con las disposiciones de derechos civiles estatales o locales, se aplica la legislación más favorable a las mujeres y a los grupos minoritarios. Por ejemplo, aunque el límite de cobertura para la Ley de Derechos Civiles de 1964 es de 15 personas, en Chicago las compañías que tienen tan sólo un empleado pueden ser demandadas por discriminación.⁶⁴

Decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo

Identificar algunas de las grandes decisiones de la Suprema Corte que han tenido repercusión sobre las oportunidades equitativas en el empleo y sobre la acción afirmativa.

Sin duda, el conocimiento de la ley es importante para aquellos que están implicados con la administración de los recursos humanos; sin embargo, la manera en la cual las cortes interpretan las leyes es vital. Además, las interpretaciones de la corte cambian continuamente, aun cuando las leyes no se hayan reformado. A continuación se presentan algunas discusiones sobre algunas de las decisiones más significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos que se relacionan con la igualdad de oportunidades en el empleo.

Griggs versus Duke Power Company

Una decisión mayor que afectó al campo de la administración de los recursos humanos fue la que se tomó en 1971. Un grupo de empleados afroestadounidenses de Duke Power Company había presentado cargos por discriminación en el trabajo al amparo del título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Antes del título VII, Duke Power Company tenía dos fuerzas de trabajo, separadas por la raza. Después de la promulgación de la ley, la compañía requirió que los solicitantes tuvieran un certificado de preparatoria y que aprobaran un examen escrito para calificar para ciertos puestos. El quejoso fue capaz de demostrar que en el mercado laboral relevante, el 34 por ciento de los hombres blancos, pero tan sólo el 12 por ciento de los hombres negros, tenían una educación preparatoria. El demandante también fue capaz de demostrar que las personas que ya se encontraban en esos trabajos estaban teniendo éxito en su desempeño aun cuando no tenían certificados de preparatoria. No se pudo demostrar una necesidad del negocio para este requisito educacional. El caso de *Griggs versus Duke Power Company* es un ejemplo que se utiliza a menudo como punto de comparación en las leyes sobre el empleo.⁶⁵

En un proceso de votación con ocho votos a favor y cero en contra, la Suprema Corte falló contra Duke Power Company y determinó lo siguiente: "Si no se puede demostrar que una práctica de empleo que opera para excluir a los negros está relacionada con el de-

¿Cuál fue el mensaje real?

Suponga que usted acaba de ser contratado como gerente de tecnología de la información (TI), y que una de sus primeras tareas es preseleccionar a los candidatos para una posición de TI con una subsidiaria. Después de entrevistar a 20 candidatos, usted recomienda a la alta administración que el individuo que usted considere más calificado sea invitado para una segunda entrevista. Un día después, se acerca a usted un amigo, quien le dice con frases vagas, acompañadas por un lenguaje corporal un tanto ambiguo, que usted no debería desperdiciar el tiempo de la administración al enviar a ciertos tipos ("tú ya sabes") para una entrevista.⁶⁶

La intención de este mensaje fue clara: si usted quiere ser aceptado como un jugador del equipo con esta compañía, es mejor que se ajuste al programa.

¿Qué haría en este caso?

sempañío del trabajo, esa práctica está prohibida". Una implicación mayor de la decisión es que cuando las prácticas de la administración de recursos humanos eliminan números sustanciales de solicitantes que son mujeres o que pertenecen a grupos minoritarios (evidencia de vista no decisiva o *prima facie*), la carga de la prueba recae sobre el empleador, quien debe demostrar que esa práctica está relacionada con el trabajo. Esta decisión de la corte afectó significativamente a las prácticas de los recursos humanos de muchas empresas. Las preguntas en los procedimientos del empleo que deben evitarse si no están relacionadas con el trabajo incluyen el historial crediticio, el récord de condena, el récord de embargo precautorio y la educación. Debe notarse que el hacer preguntas que no están relacionadas con el trabajo no es ilegal; más bien es la forma en la que el contratante usa la información obtenida lo que la hace ilegal.⁶⁷ Por ejemplo, preguntar a alguien su edad no es en forma alguna ilegal. En cambio, el uso de esta información para eliminar sistemáticamente a los trabajadores de mayor edad de cualquier consideración es ilegal.⁶⁸ El afirmar que un trabajo requiere de un grado universitario cuando un graduado de preparatoria podría realizarlo eficazmente es potencialmente discriminador.

Albermarle Paper Company versus Moody

En 1966 se entabló un litigio colectivo contra Albermarle Paper Company y el sindicato laboral de los empleados de la planta. Se requirió un mandato judicial contra cualquier política, práctica, costumbre o uso de la planta que violara el título VII. El 1975 la Suprema Corte, en el caso de *Albermarle Paper Company versus Moody*, reafirmó la idea de que cualquier prueba que se use en el proceso de selección o en decisiones de promoción debe ser validada si tiene un efecto adverso sobre las mujeres o sobre los grupos minoritarios. La carga de prueba recae sobre el empleador, quien tiene que demostrar que la prueba es válida. Además, el patrón debe demostrar que cualquier mecanismo de promoción o de selección realmente mide lo que pretende medir.

Phillips versus Martin Marietta Corporation

En 1971 la corte dispuso que Martin Marietta había discriminado a una mujer porque tenía hijos pequeños. La compañía tenía la política de prohibir la contratación de mujeres con hijos en edad escolar. La compañía argumentó que no excluía a todas las mujeres de consideraciones para el trabajo, sino tan sólo a aquellas con hijos en edad escolar. Martin Marietta sostuvo que esto era un requisito de la empresa. El argumento se basaba obviamente en estereotipos, por lo que fue rechazado. Una implicación trascendental de esta decisión es que una empresa no puede imponer normas para el empleo tan sólo en el caso de mujeres. Por ejemplo, una empresa no puede rechazar a las mujeres con hijos en edad escolar si no rechaza también a los hombres con hijos en edad escolar. Ni las solicitudes de empleo ni las entrevistas deben contener preguntas para las mujeres que no se apliquen también a los hombres. Algunos ejemplos de preguntas que no deberían hacerse son: "¿Prefiere que le digan señora o señorita?", "¿Está casada?", "¿Tiene hijos?", "¿Planea usted tener más hijos?", "¿Dónde trabaja su esposo?"

Espinoza versus Farah Manufacturing Company

El 1973 la Suprema Corte dispuso que el título VII no prohíbe la discriminación sobre la base de una falta de ciudadanía. La EEOC había establecido anteriormente que el rehusarse a contratar a cualquier persona que no fuera un ciudadano legítimo era discriminatorio, ya que estas normas de selección tenían probabilidades de tener un efecto adverso sobre individuos de origen nacional extranjero. Ya que el 92 por ciento de los empleados de las instalaciones de Farah en cuestión eran hispanos que se habían convertido en ciudadanos estadounidenses, la corte sostuvo que la compañía no discriminaba sobre la base del origen nacional cuando se rehusaba a contratar a un hispano que no fuera un ciudadano de Estados Unidos.

Dothard versus Rawlinsón

En el momento en el que Rawlinsón presentaba una solicitud para un puesto como aprendiz de consejero correccional, ella era una graduada universitaria de 22 años cuyo principal curso de estudio había sido la psicología en las correccionales. Ella fue rechazada para el empleo porque no cumplía con los requisitos mínimos de altura y de peso. En este caso de 1977, la Suprema Corte confirmó la decisión de la Corte de Distrito de Estados Unidos que afirmaba que el requisito mínimo de altura establecido por la ley para Alabama de cinco pies, dos pulgadas y el requisito mínimo de peso de 120 libras para el puesto de consejero

correcional tenían un efecto discriminatorio sobre las mujeres que solicitaban el puesto. La opinión fue que los requisitos mínimos de peso y altura para el puesto de consejero correcional estaban relacionados con el trabajo. Sin embargo, la corte afirmó que este argumento no refuta la evidencia de primera vista (*prima facie*) que muestre que estos requisitos tienen un efecto discriminatorio sobre las mujeres, mientras que no se produjo ninguna evidencia que correlacionara estos requisitos con una cantidad requerida de fuerza que se considerara esencial para un buen desempeño.

American Tobacco Company versus Patterson

La decisión de la Suprema Corte del año 1982 permite los sistemas de jerarquía y promoción establecidos desde el comienzo del título VII, aunque de manera no intencional perjudican a los trabajadores de grupos minoritarios. De acuerdo con el caso de *Griggs versus Duke Power Co.*, se puede establecer una violación a primera vista (*prima facie*) del título VII por políticas o prácticas que son neutrales en su apariencia y en su propósito, pero que, sin embargo, discriminan contra un grupo en particular. Un sistema de jerarquía caería bajo el fundamento de *Griggs* si no fuera por la sección 703(h) de la Ley de Derechos Civiles, la cual establece:

Aun a pesar de cualquier otra disposición de este subcapítulo, no será una práctica ilegal de empleo que un empleador aplique normas de remuneración, o diferentes términos, condiciones o privilegios de empleo como resultado de una jerarquía de buena fe o de un sistema de méritos... siempre y cuando tales diferencias no sean el resultado de la intención de hacer discriminaciones con motivo de raza, color, religión, sexo u origen nacional, y tampoco será una práctica ilegal de empleo que un empleador haga concesiones y actúe en función de los resultados de cualquier prueba de habilidades profesionalmente desarrollada siempre que tal prueba, su administración o acción sobre los resultados no haya sido diseñada, usada para discriminar o tenga la intención de hacerlo con motivo de raza, color, religión, sexo u origen nacional.

De este modo, la corte dispuso que un sistema de jerarquía adoptado en virtud del título VII puede prevalecer aun cuando tenga efecto discriminatorio no planeado.

O'Connor versus Consolidated Coin Caterers Corp.

La Suprema Corte de Estados Unidos dispuso por unanimidad que un empleado no tiene que demostrar que fue reemplazado con alguien más joven de 40 años para entablar un pleito en el marco de la ADEA. La corte declaró que la discriminación es ilegal aun cuando todos los empleados sean miembros del grupo de edad protegido. El caso se inició en 1990 cuando el trabajo de James O'Connor como gerente regional de ventas fue eliminado. La compañía no seleccionó a O'Connor, quien tenía 56 años, para que administrara cualquiera de sus dos territorios de ventas restantes. Posteriormente fue despedido y reemplazado por una persona de 40 años de edad. Evidentemente, O'Connor estaba teniendo un desempeño tan bueno que había ganado un bono de \$37,000 el año anterior. Aparentemente, el nuevo jefe de O'Connor le dijo que era demasiado viejo para el tipo de trabajo que estaba haciendo y que la compañía necesitaba sangre joven.

Escribiendo para la corte, Justice Scalia afirmó lo siguiente: "ADEA no prohíbe la discriminación contra los empleados porque tengan una edad de 40 años; prohíbe la discriminación contra los empleados con motivo de su edad, pero limita la clase protegida a aquellos que tienen 40 años de edad o más". Por lo tanto, no es relevante que un miembro de la clase protegida haya perdido su trabajo a favor de otro miembro en esa clase, en tanto esa persona haya perdido su trabajo a causa de su edad. La corte también encontró que el ser reemplazado por alguien notoriamente más joven era un indicador más confiable de la discriminación de edad que el ser reemplazado por alguien fuera de la clase protegida.

Decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos que afectan a la acción afirmativa

A continuación se exponen algunas de las decisiones más significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos relacionadas con la acción afirmativa.

Universidad de California Regents versus Bakke

El caso de la *Universidad de California Regents versus Bakke* fue un caso de acción afirmativa y fue la primera prueba mayor que implicó una discriminación inversa. La Universidad de California había reservado 16 lugares en cada clase de nuevo ingreso de la escuela de medicina para grupos minoritarios. Allen Bakke, un hombre blanco, no fue admitido aun cuando había alcanzado un puntaje más alto sobre los criterios de admisión que algunos solicitantes de grupos minoritarios que habían sido admitidos. La Suprema Corte emitió cinco votos a favor de Bakke contra cuatro. Como resultado, Bakke fue admitido en la universidad y posteriormente recibió su grado. Pero, al mismo tiempo, la corte reafirmó que la raza puede tomarse en cuenta en las decisiones de admisión.

Adarand Constructors versus Pena

En una decisión de cinco votos a favor y cuatro en contra, la Suprema Corte de Estados Unidos criticó en 1995 la justificación moral para la acción afirmativa, al determinar que los programas conscientes de la raza pueden equivaler a una discriminación inversa inconstitucional e incluso perjudicar a aquellos que buscan progresar. El caso de *Adarand* se relacionaba con una política del Departamento del Transporte que concedía a los contratistas un bono si contrataban a subcontratistas de grupos minoritarios. Un contratista blanco cuestionó la política en la corte después de perder un contrato para construir barandales, a pesar de haber presentado la oferta más baja. Una corte de apelaciones federales confirmó que el programa se encontraba dentro de los límites adecuados de la acción afirmativa. La decisión de la Suprema Corte no confirmó ni rechazó esa disposición, sino que, en vez de ello, volvió a enviar el caso para una revisión mayor bajo reglas nuevas y más rigurosas. Como resultado, la disposición parece invitar a desafíos legales para otros programas federales de acción afirmativa. Sin embargo, desde las disposiciones de 2003 en el caso de *Grutter versus Bollinger* y *Gratz versus Bollinger* (los cuales se exponen a continuación), las organizaciones no están seguras de la manera en la que la Suprema Corte tratará en el futuro la acción afirmativa en el sector privado.

Grutter versus Bollinger

La Suprema Corte pareció apoyar la decisión en el caso *Bakke*. En el caso de *Grutter versus Bollinger*, la corte determinó por cinco votos a favor y cuatro en contra que los colegios y las universidades tienen un interés convincente en el logro de campos universitarios diversos. Las escuelas pueden favorecer a los negros, los hispanos y a otros estudiantes de grupos minoritarios en las admisiones en tanto los administradores tomen el tiempo necesario para evaluar los antecedentes y el potencial de cada solicitante. Justice Sandra Day O'Connor, al escribir para la opinión mayoritaria, afirmó: "La participación eficaz por parte de los miembros de todos los grupos raciales y étnicos en la vida cívica de nuestra nación es esencial si el sueño de una nación indivisible ha de realizarse".⁶⁹

Gratz versus Bollinger

En el caso de *Gratz versus Bollinger*, la corte determinó por seis votos a favor y tres en contra que al tratar de lograr la diversidad, los colegios y las universidades no podían usar sistemas que den a ciegas un crédito extra a los solicitantes de grupos minoritarios. La universidad usaba un sistema de puntos para determinar los criterios de admisiones en sus facultades de Literatura y Ciencia y Artes, y los solicitantes de grupos minoritarios recibían puntos extra. La corte determinó que el índice de 150 puntos de Michigan para la selección de solicitantes, la cual proporcionaba en forma automática 20 puntos a los solicitantes de grupos minoritarios, no era la manera adecuada de lograr una diversidad racial. La disposición de esta decisión era similar a la decisión en el caso *Bakke* que se expuso anteriormente.

Comisión de oportunidades equitativas en el empleo

6

Describir las funciones de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.

El título VII de la Ley de Derechos Civiles, como se reformó, creó la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, la cual se encarga de administrar la ley. Bajo el título VII, la presentación de una acusación por discriminación inicia la acción de la EEOC. Esta

comisión recibe quejas en forma continua. Recientemente, cerca de 80,000 empleados presentaron quejas ante la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Los empleadores pagaron más de \$420 millones en daños a los empleados que ganaron las demandas.⁷⁰

Los cargos pueden ser presentados por uno de los comisionados de la EEOC que designa la presidencia, por la persona agraviada o por cualquier individuo que actúe en representación del agraviado. Los cargos se deben presentar dentro los 180 días posteriores al acto en cuestión. Sin embargo, el plazo se ha extendido a 300 días si en dicho caso está implicado un estado o agencia local. A causa de esta restricción de tiempo, la Ley de Derechos Civiles de 1866 puede entrar en juego porque no tiene un estatuto de limitaciones.

Observe en la figura 3-2 que cuando se presenta un cargo, la EEOC primero trata de lograr una resolución sin admisión de culpabilidad de las partes. En esencia, se exhorta a la organización acusada de una violación a resolver el caso sin admisión de culpabilidad. La mayoría de las acusaciones se resuelven en esta etapa.

A falta de una resolución, la EEOC investiga los cargos. Una vez que se notifica al patrón que ocurrirá una investigación, no se puede destruir ningún registro relacionado con la acusación. Durante el proceso de investigación, se permite al empleador presentar un estado de posición. Después de que se ha terminado la investigación, el director del distrito de la EEOC emitirá una declaración de causa probable o una declaración de ausencia de causa probable.

En caso de que exista una declaración de causa probable, el siguiente paso consiste en intentar una conciliación. En caso de que este esfuerzo fracase, el caso será revisado en cuanto a su potencial de litigio. Algunos de los factores que determinan si la EEOC buscará el litigio son: 1. el número de personas implicadas por la práctica en cuestión, 2. la cantidad de dinero implicada en el cargo, 3. otros cargos formulados contra el empleador, y 4. el tipo de cargo. Las recomendaciones para el litigio se transmiten entonces al consejo general de la EEOC. Si la recomendación es en contra del litigio, se emitirá una notificación del derecho a entablar una demanda para la parte contra la que se presentarán los cargos. La EEOC entabla litigios en tan sólo el 1 por ciento de todas las acusaciones.⁷¹ Observe que la Ley de Derechos Civiles de 1964 prohíbe las represalias contra los empleados que se han

Web Wisdom
EEOC

<http://www.eeoc.gov>
Página de visita de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.

Pasos que deben seguirse en el manejo de un caso de discriminación

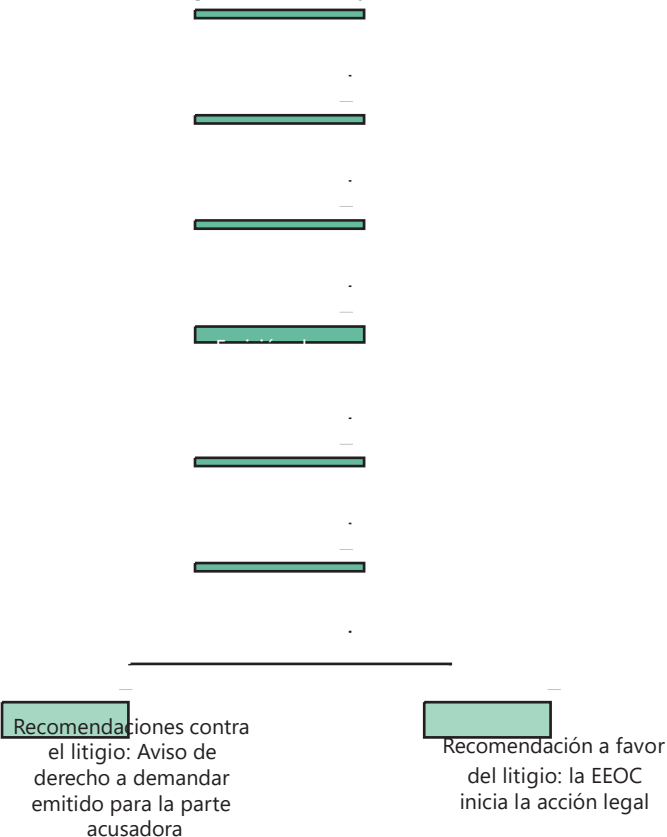


Figura 3-2 Procedimiento de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) una vez que se presenta una acusación
Fuente: © 2008 por Prentice Hall.

opuesto a una práctica ilegal de empleo. La ley también protege a aquellos que han atestado, asistido o participado en la investigación de la discriminación.

OS

Explicar el objetivo de los Lineamientos uniformes en relación con los procedimientos de selección de empleados.

Lineamientos uniformes acerca de los procedimientos de selección de los empleados

Antes de 1978, los patrones se enfrentaban al hecho de tener que cumplir con varios y distintos lineamientos para la selección del personal. En 1978 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, la Comisión del Servicio Civil, el Departamento de Justicia y el Departamento del Trabajo adoptaron los *Lineamientos uniformes acerca de los procedimientos de selección de los empleados*. Estos lineamientos cubren varios estatutos federales sobre las oportunidades equitativas en el empleo y las órdenes ejecutivas, incluyendo el título VII de la Ley de Derechos Civiles, EO 11246, y la Ley de Igualdad Salarial (*Equal Pay Act*).

Los *Lineamientos uniformes* proporcionan un solo conjunto de principios que se diseñaron para asistir a los empleadores, a las organizaciones del trabajo, a las agencias de empleo y a las juntas de certificaciones y licencias para respetar las prohibiciones federales contra las prácticas de empleo que discriminan sobre la base de raza, el color, la religión, el género y el origen nacional. Los *Lineamientos uniformes* ofrecen un marco de trabajo para tomar decisiones de empleo legales acerca de contrataciones, promociones, descensos de categoría, remisión, retención, concesión de licencias y certificaciones, uso adecuado de las pruebas y otros procedimientos de selección. Bajo los *Lineamientos uniformes*, los procedimientos de reclutamiento no se consideran procedimientos de selección y, por lo tanto, no quedan comprendidos.

En relación con los procedimientos de selección, los *Lineamientos uniformes* afirman que una prueba es

cualquier medida, combinación de medidas, o procedimientos que se usen como base para cualquier decisión de empleo. Los procedimientos de selección incluyen a la totalidad de la gama de técnicas de evaluación, desde las pruebas tradicionales de lápiz y papel, las pruebas de desempeño, los programas de exámenes o los periodos de prueba, y los requisitos físicos, educativos y de experiencia laboral a través de entrevistas informales u ocasionales y formas de solicitud de empleo.

Al usar esta definición, prácticamente cualquier instrumento o procedimiento que se use en una decisión de selección se considera como una prueba.

8

Describir el trato desigual y el efecto adverso.

Trato desigual:

Ocurre cuando un empleador trata a algunas personas de una manera menos favorable que a otras con motivo de la raza, la religión, el color, el sexo, el origen nacional o la edad.

Concepto de trato desigual

La discriminación ilegal en el empleo, como se ha establecido a través de varias decisiones de la Suprema Corte, puede dividirse en dos amplias categorías: el efecto adverso y el trato desigual. El trato desigual significa que un empleador trata a algunas personas de una manera menos favorable que a otras con motivo de la raza, la religión, el color, el sexo, el origen nacional o la edad. Es la forma de discriminación que se entiende con mayor facilidad.

Por ejemplo, los hombres son tratados de una manera distinta que las mujeres; los blancos son tratados en forma distinta en comparación con los negros. La cuestión del trato desigual se refiere a un trato diferente sobre la base de algún criterio no permitido. Puede concebirse como una discriminación directa. Las formas comunes de trato desigual incluyen la selección de reglas con alguna premisa relacionada con la raza, el sexo o de algún otro tipo; una acción perjudicial; un trato desigual sobre una base individual; y distintas normas de selección para diferentes grupos.

El caso de *McDonald versus Santa Fe Trail Transportation Company* ofrece un ejemplo de trato desigual. Tres de los empleados de la compañía, dos blancos y un negro, al parecer, se habían apropiado indebidamente de 60 galones de anticongelante. Santa Fe tomó una acción disciplinaria contra los trabajadores despidiendo a los dos blancos, pero no al empleado negro. Los trabajadores blancos despedidos entablaron una demanda contra la compañía, alegando que la terminación de su contrato violaba tanto el título VII como la Ley de Derechos Civiles de 1866. La Suprema Corte, en una decisión de 1977, estuvo de acuerdo con

los quejosos en el sentido de que habían sido receptores de un trato desigual con motivo de su raza. Un punto vital para el trato desigual es la cuestión de la prueba. El quejoso debe primero estar en condiciones de establecer un caso *prima facie* (que prevalece salvo prueba en contrario) y, segundo, debe poder establecer que el empleador actuó sobre la base de un motivo discriminatorio.

Concepto de efecto adverso

Antes de la emisión de los *Lineamientos uniformes*, la única manera de probar una relación con el trabajo era validando cada prueba. Los *Lineamientos uniformes* no requieren la validación en todos los casos. En esencia, tan sólo se requiere en situaciones en las cuales un examen o algún otro mecanismo de selección producen un efecto adverso sobre un grupo minoritario. El **efecto adverso**, un concepto establecido por los *Lineamientos uniformes*, se presenta si las mujeres y los grupos minoritarios no son contratados en un porcentaje de por lo menos el 80 por ciento del grupo que tenga los mejores logros.

Bajo los *Lineamientos uniformes*, el efecto adverso se describe en términos de las tasas de selección. La tasa de selección es el número de solicitantes calificados y que han sido con-

tratados o promovidos, dividido entre el número total de solicitantes calificados. Esto se conoce como la regla de cuatro quintos, la cual es en realidad un lineamiento sujeto a interpretación por parte de la EEOC. Los grupos que se han identificado para el análisis bajo los lineamientos son: 1. negros, 2. estadounidenses nativos (incluyendo a los nativos de Alaska), 3. asiáticos, 4. hispanos, 5. mujeres y 6. hombres.

Se usa la siguiente fórmula para calcular el efecto adverso en la contratación:

$$\frac{\text{Tasa de éxito del grupo de solicitantes con menos logros}}{\text{Tasa de éxito del grupo de solicitantes con más logros}} \div \text{Determinación del efecto adverso}$$

La tasa de éxito para el grupo con menos logros (con frecuencia las mujeres y los solicitantes de grupos minoritarios) se determina dividiendo el número de miembros de un grupo específico empleados durante un periodo entre el número de solicitantes calificados durante un periodo. La tasa de éxito de los solicitantes del grupo con más logros se determina dividiendo el número de individuos empleados del grupo con más logros entre el número de solicitantes del grupo con más logros durante un periodo.

Utilizando la fórmula, determinemos si ha habido un efecto adverso en el siguiente caso. Durante 2007 se contrató a 400 personas para un trabajo en particular. Del total, 300 eran blancos y 100 eran negros. Se presentaron 1,500 solicitantes capacitados para estos trabajos, de los cuales 1,000 eran blancos y 500 eran negros. Se determinó que los negros habían sido el grupo con menos logros porque $100/500 = .2$. Se determinó también que los blancos fueron el grupo con más logros porque $300/1000 = .3$. Usando la fórmula del efecto adverso, tenemos:

$$\frac{100/500}{300/1,000} = 0.2 \div 0.3 = 66.67\%$$

Por lo tanto, existe un efecto adverso.

La evidencia de un efecto adverso implica más cosas que tan sólo el número total de trabajadores de grupos minoritarios empleados. También se considera el número total de solicitantes calificados. Por ejemplo, suponga que se contrataran 300 negros y 300 blancos, pero que hubo 1,500 solicitantes capacitados negros y 1,000 solicitantes capacitados blancos. Se determinó que los negros habían sido el grupo con menos logros porque $300/1500 = .2$. Se determinó que los blancos habían sido el grupo con más logros porque $300/1000 = .3$. Al ponerse estas cifras dentro de la fórmula del efecto adverso, se puede concluir que todavía existe un efecto adverso.

$$\frac{300/1,500}{300/1,000} = 0.2 \div 0.3 = 66.67\%$$

Por lo tanto, existe un efecto adverso.

Efecto adverso:

Este concepto, establecido por los Lineamientos uniformes, ocurre si las mujeres y los grupos minoritarios no son contratados en un porcentaje de por lo menos el 80 por ciento del grupo que tenga los mejores logros.

Por lo tanto, es claro que las empresas deben vigilar con gran cuidado sus esfuerzos de reclutamiento. Obviamente, las empresas deben tratar de reclutar a personas capacitadas porque una vez que ingresen al grupo de aspirantes, se usarán para calcular el efecto adverso.

Suponiendo que se presenta el efecto adverso, los empleadores tienen dos caminos disponibles si aún desean usar una norma particular de selección. Primero, el empleador puede validar un mecanismo de selección al demostrar que, de hecho, es un factor de predicción de éxito. Por ejemplo, el empleador puede ser capaz de probar la existencia de una fuerte relación entre el mecanismo de selección y el desempeño en el trabajo, y que si no usara este procedimiento, los costos de capacitación de la empresa se volverían prohibitivos. Si ese mecanismo ha demostrado ser un buen factor de predicción del desempeño del trabajo, con ello se habrá establecido la necesidad organizacional. El segundo camino que está disponible para los empleadores en caso de que se presente el efecto adverso es la defensa de la capacitación ocupacional de buena fe (BFOQ). La defensa BFOQ significa que tan sólo un grupo es capaz de realizar un trabajo en forma exitosa. Las cortes han interpretado en forma estrecha esta defensa porque casi siempre se relaciona con una discriminación de sexo. Por ejemplo, las cortes han rechazado el concepto de que en virtud de que la mayoría de las mujeres no pueden levantar 100 libras, toda mujer debe quedar fuera de cualquier consideración para un trabajo que requiera el levantamiento de objetos pesados.

Los creadores de los *Lineamientos uniformes* adoptaron el enfoque del renglón de la utilidad neta al evaluar si las prácticas de dar empleo de una empresa son discriminatorias. Por ejemplo, si se usa un número de procedimientos separados para tomar una decisión de selección, las agencias a cargo del cumplimiento se concentrarán en el resultado final de estos procedimientos para determinar si ha ocurrido un efecto adverso. En esencia, la EEOC está más interesada en lo que está ocurriendo que en la manera en la cual ocurre. Admite que las prácticas discriminatorias de empleo que no puedan ser validadas pueden existir; sin embargo, el efecto neto, o efecto sobre el renglón de la utilidad neta, de los procedimientos de selección es el foco de atención de la EEOC.

9

Describir las prescripciones de los Lineamientos uniformes relacionadas con el acoso sexual, el origen nacional y la religión.

Lineamientos adicionales sobre los procedimientos de selección para el empleo

Los *Lineamientos uniformes* se publicaron en 1978 y se han modificado varias veces. Algunos de estos cambios reflejan las decisiones de la Suprema Corte; otros ponen en claro los procedimientos de implantación. Los tres cambios principales que se han discutido son los Lineamientos sobre el acoso sexual, los Lineamientos sobre la discriminación con motivo del origen nacional y los Lineamientos sobre la discriminación con motivo de la religión.

Lineamientos sobre el acoso sexual

En 2004 la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos presentó más de 13,000 cargos por acoso sexual. Las indemnizaciones para las partes que formularon los cargos ascendieron a más de \$37 millones, sin contar los beneficios monetarios obtenidos a través del litigio.⁷²

Como se mencionó anteriormente, el título VII de la Ley de Derechos Civiles prohíbe en forma general la discriminación en el empleo sobre la base del género. La EEOC también ha emitido lineamientos que afirman que los empleadores tienen la obligación de mantener un ámbito de trabajo que se encuentre libre de acosos sexuales. La OFCCP emitió lineamientos similares. Los administradores de organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas deben estar particularmente alerta al problema de los acosos sexuales. La EEOC emitió estos lineamientos luego de considerar que el acoso sexual era un problema ampliamente difundido. El cuadro 3-1 contiene la definición de acoso sexual proporcionada por la EEOC. Como se verá, existen dos tipos distintos de acoso sexual: 1. donde se crea un ambiente de trabajo hostil, y 2. cuando existe un intercambio de común acuerdo (*quid pro quo*), por ejemplo, cuando se otorga una promoción o un aumento de sueldo a cambio de sexo.

De acuerdo con estos lineamientos, los empleadores son totalmente responsables por los actos de sus supervisores, sin importar si el empleador está enterado del acto de acoso sexual. En los casos de *Faragher versus City of Boca Raton* y *Burlington Industries, Inc. versus Ellerth*, la Suprema Corte sostuvo que un empleador es estrictamente responsable, queriendo decir que no tiene ninguna defensa en absoluto, cuando el acoso sexual proveniente de un supervisor implica una acción tangible relacionada con el empleo.

Tabla 3-1 Definición de acoso sexual de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC)

Insinuaciones sexuales desagradables, peticiones de favores sexuales y comportamientos verbales o físicos de naturaleza sexual que ocurran bajo cualquiera de las siguientes situaciones:

1. Cuando la sumisión a tal comportamiento se convierta explícita o implícitamente en un término o condición del empleo de un individuo.
2. Cuando la sumisión o el rechazo de tal contacto por parte de un individuo se use como la base de decisiones de empleo que afecten a tal individuo.
3. Cuando tal comportamiento tenga el propósito o el efecto de interferir en forma injustificada con el desempeño en el trabajo de un individuo o de crear un ambiente de trabajo hostil u ofensivo.

Cuando se trata de compañeros de trabajo, el empleador es responsable por tales actos si tuvo conocimiento, o debería haberse enterado, acerca de éstos. El empleador no es responsable cuando puede demostrar que tomó una acción correctiva inmediata y apropiada al enterarse del problema.

Otro aspecto de importancia de estos lineamientos es que los empleadores pueden ser responsables por actos cometidos por personas que no son empleadas en el ámbito de trabajo si tenían conocimiento o deberían haberse enterado del comportamiento y dejaron de tomar la acción apropiada. Las empresas son responsables por el desarrollo de programas para prevenir el acoso sexual en el ámbito del trabajo. También deben investigar todas las quejas formales e informales que aleguen acoso sexual.⁷³ Después de investigar, una empresa debe tomar una acción *inmediata y apropiada* para corregir la situación.⁷⁴ El no hacerlo constituye una violación del título VII, como lo ha interpretado la EEOC. Para imponerse en la corte, las compañías deben tener procedimientos claros para el manejo de las quejas por acoso sexual. Por lo regular, los empleadores eligen un mediador imparcial para que escuche e investigue los cargos antes de que entren en acción los abogados. Si una queja por acoso sexual parece ser legítima, la compañía debe tomar una acción inmediata y apropiada. Ha habido numerosos casos de acoso sexual en las cortes, y la Suprema Corte continúa refinando el concepto.

En el caso de *Miller versus Bank of America*, la Corte de Apelaciones de Circuito de Estados Unidos hizo a un empleador responsable por actos de acoso sexual de sus supervisores, aun cuando la compañía tenía la política de prohibir tales comportamientos, y a pesar de que la víctima no notificó formalmente al empleador del problema. Otra Corte de Apelaciones de Circuito de Estados Unidos dispuso que el acoso sexual, en sí y por sí mismo, es una violación del título VII. La corte dispuso que la ley no requiere que la víctima pruebe que se resistió al acoso y que fue sancionada por esa resistencia. El primer caso de acoso sexual que llegó a la Suprema Corte de Estados Unidos fue el de *Meritor Savings Bank versus Vinson* en 1986. En la decisión de Vinson, la Suprema Corte reconoció por primera vez que el título VII podía utilizarse para reclamaciones dentro de un ambiente ofensivo. De acuerdo con la EEOC, las acciones específicas que podrían crear un ambiente de trabajo hostil incluyen un patrón de amenazas, intimidaciones o actos y observaciones hostiles, estereotipos sexuales negativos o la exhibición de material escrito o gráfico que se considere degradante. En 1993 la decisión de la Suprema Corte en el caso de *Harris versus Forklift Systems, Inc.* amplió el concepto de ambiente de trabajo hostil e hizo más fácil ganar las reclamaciones por acoso sexual. En una decisión unánime, la Suprema Corte sostuvo que "para ser responsable de un acoso en un ambiente de trabajo abusivo, el comportamiento no necesita afectar seriamente... el bienestar psicológico o motivar que el quejoso sufra heridas". Ya no es necesario probar la existencia de daños psicológicos severos. Bajo estas disposiciones, el quejoso necesita únicamente demostrar que su empleador permitió que existiera un ambiente de trabajo desde hostil hasta abusivo. En una disposición de la Corte de Apelaciones del Séptimo Circuito de Estados Unidos, la presentación de una propuesta sexual del presidente de una compañía a un subordinado que ocurrió una sola vez fue suficiente para constituir un ambiente de trabajo hostil. La decisión se tomó a la luz de la significativa autoridad del puesto del presidente y la cercanía con la cual trabajaba la persona acosada.⁷⁵ En otro caso que implicaba al presidente de una compañía, el director ejecutivo ofreció a una empleada \$1 millón por que pasara una noche con él. Después de que ella se rehusó, fue despedida; entonces ella lo demandó por acoso sexual y fue indemnizada con \$5.3 millones.⁷⁶

El esfuerzo del acoso sexual no tiene que estar dirigido al quejoso. La Corte de Apelaciones del Undécimo Circuito de Estados Unidos escribió lo siguiente en el caso de *Reeves versus C. H. Robinson Worldwide, Inc.*: "La corte dio como ejemplos de insinuaciones 'sexualmente específicas' aquellas palabras que son 'más degradantes para las mujeres que para los

hombres', y que por lo tanto pueden formar la base de una queja por acoso sexual". La corte sostuvo que "la exposición diaria a lenguajes y programas de radio que sean particularmente ofensivos para las mujeres aunque no estén dirigidos al quejoso es suficiente para satisfacer los elementos 'de base' (género) y los elementos 'severos o penetrantes' de una reclamación por un ambiente de trabajo hostil".⁷⁷

Las quejas aún ocurren con demasiada regularidad. Dial Corporation estuvo de acuerdo en pagar \$10 millones para resolver un pleito colectivo de acoso sexual promovido por la EEOC. Este caso, el cual implicaba una serie de acusaciones acerca del comportamiento de los empleados masculinos en la fábrica Aurora, fue presentado a favor de 90 empleadas que trabajaban en la planta.

Durante mucho tiempo, una cuestión no resuelta en la legislación laboral ha sido si el acoso sexual entre personas del mismo sexo (por ejemplo, hombres que acosan a hombres) es ilegal bajo el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. La Suprema Corte, en el caso de *Oncale versus Sundowner Offshore Services*, sostuvo que el acoso sexual entre individuos del mismo sexo puede ser ilegal bajo el título VII. La Suprema Corte decidió que un sujeto podría presentar una queja por acoso sexual en tanto el comportamiento de acoso fuera el resultado del sexo de la persona. La corte puso de relieve que el título VII no prohíbe todos los acosos verbales o físicos en el ámbito de trabajo, sino sólo aquellos que constituyen una discriminación con motivo del sexo.

Lineamientos sobre la discriminación con motivo del origen nacional

Tanto la EEOC como las cortes han interpretado la protección del origen nacional bajo el título VII como algo que va mucho más allá de la discriminación contra los individuos que provienen de un país en particular, o cuyos antepasados llegaron del extranjero. La protección del origen nacional también cubre: 1. el matrimonio o la asociación con una persona de un origen nacional específico; 2. la pertenencia o la asociación con una organización identificada con grupos nacionales, o que busque promover los intereses de éstos; 3. la asistencia o la participación en escuelas, iglesias, templos o mezquitas adonde generalmente asisten personas de un grupo de origen nacional, y 4. el uso del nombre de un individuo o de un cónyuge que esté asociado con un grupo de origen nacional. Como muestra la tabla 3-2, la EEOC ha identificado ciertos procedimientos de selección que pueden ser discriminatorios.

Los casos de discriminación con motivo del origen nacional han estado aumentando y se han duplicado en una década.⁷⁸ El acoso sexual sobre la base del origen nacional es una violación del título VII. Los empleadores tienen la responsabilidad de mantener un ambiente de trabajo libre de tales acosos. Los comentarios racistas y otros comportamientos verbales o físicos relacionados con el origen nacional de un individuo constituyen un acoso cuando esta conducta: 1. tiene el propósito o el efecto de crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo; 2. tiene el propósito o el efecto de interferir en forma injustificada con el ambiente de trabajo de un individuo o 3. afecta adversamente las oportunidades de empleo de un individuo.

Un aspecto de interés con respecto al origen nacional es la regla de "únicamente inglés". Las cortes han fallado por lo general a favor del empleador cuando tal regla promueve la seguridad y la calidad del producto, así como la eliminación del acoso sexual. Por ejemplo, suponga que una compañía tiene la regla de que solamente se debe hablar en inglés excepto durante los desayunos. Dicha regla debe estar justificada por una necesidad convincente de la empresa. En el caso de *García versus Spun Steak*, la Corte de Apelaciones del Noveno Circuito (la Suprema Corte se negó a hacer una revisión) concluyó que la regla no necesariamente violaba el título VII. La administración de Spun Steak implantó la política después de que al-



Explicar en qué consiste la discriminación con motivo de las responsabilidades familiares.

Tabla 3-2 Procedimientos de selección que pueden ser discriminatorios con respecto al origen nacional

1. Requisitos de fluidez en el inglés: Una práctica cuestionable se relaciona con el hecho de negar oportunidades de empleo por el acento extranjero de un individuo o por su incapacidad para comunicarse bien en inglés. Cuando esta práctica se sigue en forma continua, la comisión presumirá que tal regla viola el título VII y la estudiará profundamente. Sin embargo, una empresa puede requerir que los empleados hablen únicamente en inglés durante ciertas ocasiones si se puede demostrar la necesidad de ello en el negocio.
2. Requisitos de capacitación o educación: Negar oportunidades de empleo a un individuo por su capacitación o educación en el extranjero, o la adopción de prácticas que requieran que un individuo sea capacitado o educado en el extranjero pueden ser prácticas discriminatorias.

Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares

La discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF)

es aquella que se ejerce contra los empleados a causa de sus obligaciones en términos del cuidado de los

Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF):

Discriminación que se ejerce contra los empleados con motivo de sus obligaciones relacionadas con el cuidado de los miembros de familia.

miembros de familia.⁷⁹ El incremento en las reclamaciones por parcialidad hacia las personas que tenían familiares a su cuidado condujeron a un lineamiento obligatorio de la EEOC en 2007 titulado: “Trato desigual e ilegal de trabajadores con responsabilidades de brindar cuidados”. De acuerdo con la EEOC, el lineamiento “no tiene como propósito crear una nueva categoría protegida, sino mas bien ilustrar las circunstancias en las cuales la formación de estereotipos o de otras

formas de trato desigual pueden violar el título VII o la prohibición de la ADA (Ley para Estadounidenses con Discapacidades) contra la discriminación basada en la asociación de un trabajador con un individuo discapacitado”.⁸⁰ La DRF es actualmente el “tema candente” en la legislación laboral y el nuevo campo de batalla para las demandas relacionadas con el empleo.⁸¹ Las bases legales para estas quejas incluyen una amplia variedad de causas de acción provenientes de:

- Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964;
- Ley sobre Discriminación por Embarazo;
- Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares;
- Ley para los Estadounidenses con Discapacidades;
- Ley de Igualdad Salarial;
- Ley de Seguridad en el Ingreso por el Retiro de los Empleados;
- Leyes estatales de prácticas justas en el empleo; y
- Las causas de acción de las leyes comunes, como un despido injusto o una violación de contrato.⁸²

Los individuos que reclaman discriminación con motivo de sus responsabilidades familiares recurren al título VII con mayor frecuencia que cualquier otra legislación para dar apoyo a las demandas por discriminación por estas causas.⁸³

La mayoría de los casos de DRF comparten un elemento en común: el empleado argumenta que la responsabilidad por cuidar a otros miembros de la familia causa la acción discriminadora por parte del empleador.⁸⁴ El desafío para los empleadores es desarrollar la correcta mezcla de flexibilidad y justicia en el horario del empleado, las políticas de licencias, la asistencia a cuidados de dependientes y las prestaciones. Esto promoverá la existencia de relaciones positivas con los empleados, el reclutamiento y la retención de una fuerza laboral diversa y bien capacitada, el tratamiento y la resolución de problemas relacionados con el trabajo y la defensa contra quejas por un comportamiento injusto o ilegal.⁸⁵ Los empleadores que consideran que están cumpliendo con las leyes federales y estatales antidiscriminatorias en cuanto a sueldos y horarios, prestaciones del empleado y licencias por razones médicas y familiares tal vez no estén enterados de que sus políticas y decisiones de empleo pueden someterse a examen en busca de evidencias sobre discriminaciones con motivo de responsabilidades familiares. La EEOC está buscando “circunstancias en las cuales la discriminación contra personas a cargo del cuidado de familiares podrían constituir un trato desigual e ilegal”.⁸⁶

Los conflictos entre el trabajo y la familia se han concebido durante mucho tiempo como un problema que afecta únicamente a las mujeres, pero también se ha vuelto una preocupación para los hombres, ya que cada vez mayor número de ellos participan en el suministro de cuidados. Un número creciente de empleados demandan a sus empleadores porque perdieron sus trabajos, no se les consideró para una promoción o fueron tratados injustamente con base en sus responsabilidades relacionadas con el cuidado de los niños u otras actividades. Un empleado de mantenimiento, quien era el principal encargado de dar cuidados a sus padres de edad avanzada, solicitó y recibió una licencia intermitente FMLA, pero finalmente fue despedido. La evidencia que se presentó durante el juicio indicó una clara parcialidad de parte del supervisor contra las personas que brindan cuidados y, por implicación, de parte del empleador. Como resultado, el empleado fue indemnizado con \$11.65 millones.⁸⁷

ADA también ha sido utilizada por las personas que brindan cuidados para acusar a los empleadores de discriminación con base en su “relación o asociación” con individuos discapacitados a quienes brindan atención. Para que ADA proteja a quien brinda los cuidados, el individuo que reciba el cuidado debe satisfacer la definición de “discapacitado” de ADA. La EEOC ha mantenido durante mucho tiempo la posición de que la disposición de “asociación” de ADA prohíbe la discriminación contra un individuo que tome tiempo libre o que no sea contratado debido a sus responsabilidades en cuanto al suministro de cuidados.⁸⁸

gunos empleados se quejaron de que habían sido acosados e insultados en un lenguaje que no podían entender. La regla permitía a los trabajadores hablar español durante el desayuno y la comida. Una disposición reciente dio a apoyo al aspecto relacionado con el trabajo de la regla de “únicamente inglés”. En el caso de *Montes versus Vail Clinic, Inc.*, la Corte del Décimo Circuito estuvo de acuerdo con la regla de “únicamente inglés”, la cual prohibía a las amas de llaves hablar español mientras trabajaban en el cuarto de operaciones.⁸⁹ Sin embargo, las políticas de “únicamente inglés” que no están relacionadas con el trabajo han sido cuestionadas y eliminadas.

Lineamientos sobre la discriminación con motivo de la religión

El número de quejas por discriminación relacionadas con la religión que se han presentado ante la EEOC continúa en aumento. De acuerdo con la decisión de la Suprema Corte en el caso de *TWA versus Hardison*, los empleadores tienen la obligación de aceptar las prácticas religiosas en tanto la aceptación requerida no cree más de un costo mínimo para el empleador.⁹⁰ Las cortes generalmente no requieren que los empleadores contraten trabajadores adicionales para que cubran a otro empleado que necesite una acomodación religiosa, esto es, alguna concesión especial por motivo de su religión.⁹¹ Las quejas que se han presentado más comúnmente bajo las disposiciones de acomodación religiosa se relacionan con los empleados que se oponen ya sea al empleo del sábado (Sabbath), o a la pertenencia o al apoyo financiero a sindicatos laborales. Se deben considerar los costos identificables en relación con el monto de los costos operativos del empleador, así como el número de individuos que realmente necesiten una acomodación religiosa. Estos lineamientos reconocen que el pago regular de sueldos preferenciales constituye una situación indebida, mientras que ello no sucede cuando estos pagos se realizan sobre una base infrecuente o temporal. También existiría una situación indebida si una cierta acomodación religiosa requiriera que una empresa variara su sistema legítimo de jerarquía.⁹²

Estos lineamientos identifican varias formas para dar cabida a aquellas prácticas religiosas que prohíben trabajar durante ciertos días. Algunos de los métodos indicados incluyen sustitutos voluntarios, horarios flexibles, transferencias laterales y asignaciones de cambio de puesto. Algunas negociaciones de contratos colectivos incluyen una cláusula que afirma que todo empleado debe afiliarse al sindicato o pagar a éste una suma equivalente a los derechos. Cuando las creencias religiosas de un empleado impiden el cumplimiento de estas disposiciones, el sindicato debe aceptar al empleado permitiéndole que haga un donativo equivalente a una organización caritativa.

Explicar la acción afirmativa de acuerdo con las órdenes ejecutivas presidenciales 11246 y 11375.

Orden ejecutiva (OE):

Directiva emitida por el presidente que tiene la fuerza y el efecto de una ley promulgada por el Congreso en tanto que se aplica a las agencias y a los contratistas federales.

Acción afirmativa:

Estipulada por la orden ejecutiva 11246, requiere que los empleadores emprendan medidas positivas para asegurar el empleo de los solicitantes y el buen trato de los empleados durante la relación laboral independientemente de la raza, el credo, el color o el origen nacional.

Acción afirmativa: Orden ejecutiva 11246, como se reformó por la orden ejecutiva 11375

Una **orden ejecutiva (OE)** es una directiva emitida por el presidente y tiene la fuerza y el efecto de una ley promulgada por el Congreso en tanto que se aplica a las agencias y a los contratistas federales. Muchos piensan que el concepto de acción afirmativa tuvo su inicio en 1948, cuando el presidente Harry S. Truman terminó oficialmente con la segregación racial en todas las ramas del sector militar mediante la emisión de la orden ejecutiva 9981.⁹³

Sin embargo, empezó oficialmente en 1965 cuando el presidente Lyndon B. Johnson firmó la orden ejecutiva 11246, la cual establece la política de que el gobierno de Estados Unidos debe brindar oportunidades equitativas en el empleo federal para todas las personas calificadas. Prohíbe la discriminación en el empleo con motivo de la raza, el credo, el color o el origen nacional. Esta orden también requiere la promoción de la realización plena de oportunidades equitativas en el empleo a través de un programa positivo y continuo en todos los departamentos y agencias ejecutivas. La política de oportunidades equitativas se aplica a todos los aspectos de la política y práctica del empleo federal.

Una disposición mayor de la orden ejecutiva 11246 requiere la adherencia a una política de no discriminación en el empleo como una condición para la aprobación de concesiones, contratos, préstamos, seguros o garantías. Todo departamento y agencia ejecutiva que administre un programa que incluya asistencia financiera federal debe incluir tal lenguaje en sus contratos. Los contratistas deben estar de acuerdo en no discriminar en el empleo con motivo de la raza, el credo, el color o el origen nacional durante la vigencia de un contrato.

La **acción afirmativa**, estipulada por la orden ejecutiva 11246, requiere que los empleadores que queden cubiertos por esta disposición tomen medidas positivas para asegurar el empleo de los solicitantes y el trato de los empleados durante el trabajo independientemente de

la raza, el credo, el color o el origen nacional. En 1968 la orden ejecutiva 11375 cambió la palabra "credo" por "religión", añadió la discriminación de sexo a los otros rubros y reformó la orden ejecutiva 11246. Estas órdenes ejecutivas son impuestas por el Departamento del Trabajo a través de la Oficina de programas de cumplimiento de contratos federales (OFCCP).

Las prácticas de recursos humanos comprendidas se relacionan con el empleo, los ascensos, los descensos de categoría, las transferencias, el reclutamiento y la publicidad para el reclutamiento, los despidos o terminaciones de contrato, los tabuladores de sueldos u otras formas de remuneración, y la selección para la capacitación, incluyendo los programas de capacitación. Los empleadores tienen la obligación de publicar notificaciones en lugares visibles dentro del centro de trabajo donde expliquen estos requisitos. En caso de incumplimiento por parte de un contratista, los contratos pueden ser cancelados, terminados o suspendidos en forma total o parcial, y el contratista puede ser declarado como inelegible para contratos futuros con el gobierno.

Programas de acción afirmativa

Describir los programas de acción afirmativa.

Programa de acción afirmativa (PAA):

Enfoque desarrollado por las organizaciones que tienen contratos con el gobierno para demostrar que los trabajadores son contratados en proporción a su representación en el mercado de trabajo relevante de la empresa.

Un **programa de acción afirmativa (PAA)** es un enfoque desarrollado por las organizaciones que tienen contratos con el gobierno para demostrar que los trabajadores son contratados en proporción a su representación en el mercado de trabajo relevante de la empresa.

Un programa de acción afirmativa puede ser implantado en forma voluntaria por una organización. En tal caso, se establecen metas y se toman acciones para contratar y desplazar a los grupos minoritarios y a las mujeres hacia arriba de la organización. En otras situaciones, un programa de acción afirmativa puede ser ordenado por la OFCCP.

El grado de control que impondrá la OFCCP depende de la magnitud del contrato, y los contratos de \$10,000 o menos no quedan cubiertos. El primer nivel de control se refiere a los contratos que exceden de \$10,000, pero que son inferiores a \$50,000. Estos contratistas están gobernados por la cláusula de igualdad de oportunidades, como se muestra en la tabla 3-3. El segundo nivel de control ocurre cuando el contratista: 1. tiene 50 empleados o más; 2. tiene un contrato de \$50,000 o más; 3. tiene contratos que, en cualquier periodo de 12 meses, hacen un total de \$50,000 o más, o se puede esperar razonablemente que alcancen un total de \$50,000 o más; o 4. es una institución financiera que se desempeña como depositario para fondos del gobierno en cualquier cantidad, actúa como un agente de emisiones o de redenciones para los bonos de ahorro de Estados Unidos y para instrumentos de ahorro en cualquier cantidad, o se suscribe a los depósitos federales o seguros de acciones. Los contratistas que satisfacen estos criterios deben desarrollar un programa de acción afirmativa por escrito para cada uno de sus establecimientos y presentar un reporte anual EEO-1. Observe que en este caso el límite es de 50 empleados, pero era de 100 con respecto a aquellas situaciones cubiertas por la Ley de Derechos Civiles de 1964.

El tercer nivel de control sobre los contratistas se pone en marcha cuando los contratos exceden de \$1 millón. Se deben satisfacer todos los requisitos anteriormente mencionados, y además, la OFCCP está autorizada para realizar revisiones de cumplimiento previas a la concesión. Al determinar si se debe realizar una revisión previa a la concesión, la OFCCP puede considerar, por ejemplo, los aspectos que se especifican en la tabla 3-4.

Si una investigación indica la existencia de una violación, la OFCCP trata primero de conseguir el cumplimiento a través de la persuasión. Si la persuasión falla para resolver el problema, la OFCCP presenta una notificación para precisar la causa o un aviso de violación. Una notificación donde se indica la causa contiene una lista de las violaciones, una declaración de cómo propone la OFCCP que se hagan las correcciones, una petición de una respuesta escrita ante los hallazgos y una fecha sugerida para una audiencia de conciliación. La empresa tiene por lo regular 30 días para responder. Una conciliación exitosa da como resultado un contrato escrito entre la OFCCP y el contratista. En un convenio de conciliación, el contratista está de acuerdo en tomar medidas específicas para remediar la falta de cumplimiento con una orden ejecutiva. Las empresas que no corrigen las violaciones pueden quedar al margen en la concesión de contratos futuros. Los procedimientos para el desarrollo de planes de acción afirmativa se publicaron en el *Registro federal* del 4 de diciembre de 1974. Estas regulaciones se denominan como Orden revisada número 4. La guía de la OFCCP para los funcionarios a cargo del cumplimiento, donde se describe qué se debe cubrir en una revisión de cumplimiento, se conoce como Orden número 14.

La OFCCP es muy específica en relación con lo que debería incluirse en un programa de acción afirmativa. Se debe desarrollar una declaración de política que refleje la actitud del director ejecutivo en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo, que asigne la

Tabla 3-3 Cláusula de oportunidades equitativas: Contratos del Gobierno

1. El contratista no discriminará contra ningún empleado o solicitante de empleo con motivo de su raza, color, religión, sexo u origen nacional. El contratista tomará una acción afirmativa para asegurarse de que los solicitantes sean empleados y que los trabajadores sean tratados durante el empleo sin distinción a causa de su raza, color, religión, sexo u origen nacional. Tal acción deberá incluir lo siguiente, pero sin estar limitada a ello: empleo, ascensos, descensos de categoría o transferencias; reclutamiento o publicidad para el reclutamiento; despidos o terminaciones de contrato; tabuladores salariales u otras formas de remuneración; y selección para recibir capacitación, incluyendo los periodos de aprendizaje. El contratista acepta publicar avisos donde se expongan las disposiciones de esta cláusula de no discriminación en lugares visibles, disponibles para los empleados y para los solicitantes de empleo.
2. En todas las solicitudes o los anuncios para los empleados, colocados por el contratista o en representación de él, se indicará que todos los solicitantes capacitados recibirán consideración para el empleo indistintamente de su raza, color, religión, sexo u origen nacional.
3. El contratista enviará a cada sindicato laboral o representante de los trabajadores con quien tenga un contrato colectivo de trabajo u otro acuerdo o entendimiento, un aviso que deberá ser proporcionado por el funcionario contratante de la agencia, donde notificará al sindicato laboral o al representante de los trabajadores los compromisos del contratista bajo la sección 202 de la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, y pondrá copias de esta notificación en lugares visibles que estén disponibles para los empleados y los solicitantes de empleo.
4. El contratista cumplirá con todas las disposiciones de la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, y las reglas, regulaciones y órdenes relevantes de la Secretaría del Trabajo.
5. El contratista proporcionará toda la información y los reportes requeridos por la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, y por las reglas, regulaciones y órdenes de la Secretaría del Trabajo, o de conformidad con ellas, y permitirá el acceso a sus libros, registros y cuentas por parte de la agencia contratante y la Secretaría del Trabajo para propósitos de investigación con la finalidad de indagar el cumplimiento de tales reglas, regulaciones y órdenes.
6. En caso de que el contratista deje de cumplir con las cláusulas de no discriminación de este contrato o con cualquiera de tales reglas, regulaciones u órdenes, este contrato podrá ser cancelado, darse por terminado o suspendido en forma total o parcial, y el contratista podrá ser declarado como inelegible para contratos futuros con el gobierno en conformidad con los procedimientos autorizados en la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, o por regla, regulación u orden del Secretario de Estado, o en cualquier forma prevista por la ley.
7. El contratista incluirá las disposiciones de los párrafos (1) a (7) en cada subcontrato u orden de compra a menos que esté exento por las reglas, regulaciones u órdenes de la Secretaría del Trabajo emitidas en conformidad con la sección 204 de la orden ejecutiva 11246 del 24 de septiembre de 1965, con la finalidad de que tales disposiciones sean obligatorias para cada subcontratista o proveedor. El contratista tomará tal acción con respecto a cualquier subcontrato u orden de compra como lo indica la Secretaría del Trabajo, como un medio para hacer obligatorias tales disposiciones e incluyendo sanciones por el incumplimiento; sin embargo, en caso de que el contratista se vea envuelto en un litigio, o sea amenazado con el inicio de uno por parte de un subcontratista o proveedor como resultado de tal indicación, el contratista podrá requerir a Estados Unidos que participe en tal litigio para proteger los intereses de la nación.

Fuente: *Federal Register*, 45, núm. 251 (martes 30 de diciembre de 1980): 86230.

responsabilidad general por la preparación y la implantación del programa de acción afirmativa y que prevea la elaboración de reportes y los procedimientos de supervisión. La política debe afirmar que la empresa pretende reclutar, contratar, capacitar y promover a las personas de todos los puestos indistintamente de su raza, color, religión, género u origen nacional, excepto cuando el género represente una cualidad ocupacional de buena fe. La política debe garantizar que todas las acciones de recursos humanos que impliquen áreas como remuneraciones, prestaciones, transferencias, despidos, reincorporaciones después de un cese en el empleo, capacitaciones patrocinadas por la compañía, educación, asistencia para las colegiaturas, y programas sociales y recreativos serán administradas indistintamente de la raza, el color, la religión, el género o el origen nacional. La Orden revisada número 4 es muy específica con respecto a la difusión de la política de igualdad de oportunidades en el

Tabla 3-4 Factores que puede considerar la OFCCP al efectuar una revisión previa a una concesión

1. El desempeño anterior del contratista en cuanto a la igualdad de oportunidades en el empleo, incluyendo su perfil actual a este respecto y las indicaciones de subutilización.
2. El volumen y la naturaleza de las quejas presentadas por los empleados o por los solicitantes de empleo contra el contratista.
3. El hecho de si el contratista se encuentra en una industria en crecimiento.
4. Nivel de empleo u oportunidades de promociones resultantes de la expansión de la fuerza de trabajo del contratista, o de la rotación de ésta.
5. Las oportunidades de empleo que probablemente resultarán del contrato en cuestión.
6. El hecho de si están disponibles los recursos para llevar a cabo la revisión.

empleo de una empresa, tanto interna como externamente. Se debe nombrar a un ejecutivo para que administre el programa de igualdad de oportunidades en el empleo. Esta persona debe recibir el apoyo necesario por parte de la alta administración para llevar a cabo su tarea. La Orden revisada número 4 especifica el nivel mínimo de responsabilidad asociada con la tarea del administrador de igualdad de oportunidades en el empleo.

Un programa de acción afirmativa aceptable debe incluir un análisis de las deficiencias en la contratación de grupos minoritarios y mujeres. El primer paso en la realización de un análisis en este sentido consiste en hacer un análisis de la fuerza de trabajo. El segundo paso se relaciona con un análisis de todos los grupos mayores de trabajo. Se requiere una explicación de la situación si los grupos minoritarios o las mujeres tienen escasa representatividad (subutilización). Un *grupo de trabajo* se define como uno o más trabajos que tienen un contenido, tarifas salariales y oportunidades similares. La *subutilización* se define como el hecho de tener un número menor de individuos de grupos minoritarios o mujeres en un grupo de trabajo en particular que el que se esperaría razonablemente en virtud de su disponibilidad. El análisis de utilización es importante porque los cálculos determinan si existe una subutilización. Por ejemplo, si el análisis de utilización muestra que la disponibilidad de negros para un cierto grupo de trabajo es del 30 por ciento, la organización debería tener por lo menos un 30 por ciento de empleados negros en ese grupo. Si el empleo real es de menos del 30 por ciento, existe una subutilización, y la empresa debería establecer una meta del 30 por ciento de empleados negros para ese grupo de trabajo.

El enfoque primario de cualquier programa de acción afirmativa es sobre las metas y los programas de tiempo, en particular sobre cuánto y cuándo. Las metas y los programas de tiempo desarrollados por la empresa deben cubrir la totalidad de su programa de acción afirmativa, incluyendo la corrección de las deficiencias. Estas metas y programas de tiempo deben ser alcanzables, es decir, deben basarse en resultados que la empresa, haciendo esfuerzos de buena fe, podría esperar lograr razonablemente. Las metas deben ser significativas y mensurables, así como alcanzables. Se deben establecer dos tipos de metas en relación con la subutilización: las metas anuales y las metas finales. La meta anual consiste en desplazarse hacia la eliminación de la subutilización, mientras que la meta final consiste en corregir toda la subutilización. Las metas deben ser específicas en términos de los resultados planeados, con plazos de tiempo para su consecución. Sin embargo, las metas no deben establecer cuotas inflexibles que deban alcanzarse. Más bien, deben ser metas razonablemente alcanzables. En la tabla 3-5 se describen algunas técnicas que se pueden usar para mejorar el reclutamiento y para incrementar el flujo de los solicitantes de empleo que pertenezcan a grupos minoritarios o que sean mujeres.

Tabla 3-5 Técnicas para mejorar el reclutamiento de grupos minoritarios y mujeres

Identificar organizaciones de referencia para los grupos minoritarios y las mujeres.
Realizar sesiones informativas formales con los representantes de las organizaciones de referencia.
Motivar a los empleados pertenecientes a grupos minoritarios y a las empleadas para que recomienden a aspirantes de empleo para la empresa.
Incluir a los grupos minoritarios y a las mujeres dentro del área de relaciones de personal.
Permitir que los grupos minoritarios y las mujeres participen en los programas de motivación de la juventud y demás actividades relacionadas con su comunidad.
Participar activamente en ferias laborales y proporcionar a los representantes de la compañía la autoridad para realizar compromisos en el acto.
Reclutar activamente en las escuelas que tienen inscripciones predominantes de grupos minoritarios o mujeres.
Hacer esfuerzos especiales para llegar a los grupos minoritarios y a las mujeres durante los recorridos de reclutamiento en escuelas.
Emprender programas especiales de empleo siempre que ello sea posible para las mujeres y los grupos minoritarios. Éstos podrían incluir programas de cooperación técnica y no técnica, trabajos después de la escuela y/o que permiten combinar el trabajo con el estudio, trabajos de verano para individuos desfavorecidos, programas de verano que combinen el trabajo y el estudio, y programas de motivación, capacitación y empleo para los núcleos de desempleados.
Presentar imágenes de grupos minoritarios y mujeres en los folletos de reclutamiento.
Incluir a los medios informativos de grupos minoritarios y a los medios de interés para las mujeres al poner anuncios para ofertas de empleo.

PERSPECTIVA
GLOBAL***Igualdad de oportunidades en el empleo a nivel global***

La asignación global de mujeres y de miembros de grupos minoritarios raciales/étnicos puede tener implicaciones legales, ya que estos individuos están protegidos por disposiciones derivadas de la igualdad de oportunidades en el empleo. Los trabajadores estadounidenses contratados por empresas controladas por estadounidenses y que operan en el extranjero aún están protegidos por las leyes laborales de EUA. Las mujeres constituyen actualmente casi el 25 por ciento de los expatriados, lo cual representa un incremento con respecto al 14 por ciento registrado hace una década.⁹⁴ Por desgracia, estos incrementos en las tasas de participación de mujeres expatriadas no se han distribuido en forma equitativa en todo el mundo. Existen algunos países en los cuales la cultura sexista está tan arraigada que las mujeres tendrían grandes dificultades para participar en una base igualitaria con la mayoría de la población de la fuerza de trabajo. De hecho, en la actualidad existen algunas culturas que no aceptarían a una mujer como jefe.⁹⁵

El acoso sexual también es un problema global. Un número desproporcionado de quejas de acosos sexuales interculturales incluyen a autores y víctimas provenientes de distintos grupos étnicos, raciales o nacionales. Cuando interactúan individuos provenientes de dos culturas distintas, existe un potencial de problemas de acosos sexuales. Algunos comportamientos que violan las normas culturales de Estados Unidos quizás no se perciban como un problema en otra cultura. En muchos países latinos y del Mediterráneo, el contacto físico y la sensualidad son una parte común de la socialización. El famoso Circo del Sol, con oficinas centrales en Montreal, Canadá, ha tenido que adaptarse a la definición de acoso sexual de Estados Unidos cuando se presenta en ese país. Aunque el besar a los buenos amigos y a los compañeros de trabajo en ambas mejillas es algo común en Montreal, tal comportamiento podría considerarse como una forma de acoso sexual en Estados Unidos. Además, hay algunas fotos de los ejecutantes semi-desnudos del Circo del Sol colgadas en las paredes de las oficinas centrales de la compañía en Montreal. Suzanne Gagnon, vicepresidente de recursos humanos, dijo que debido a las "exigentes leyes de Estados Unidos sobre la pornografía, el acoso sexual y la obscenidad, esas fotografías nunca verían la luz del día en Las Vegas".⁹⁶

Australia, Canadá, Holanda, Suecia y el Reino Unido están entre las jurisdicciones que tienen leyes que especifican ciertos comportamientos prohibidos y que permiten a los empleados buscar remedios individuales. Italia, Filipinas, Taiwán y Venezuela definen el acoso sexual como una ofensa penal, y las sanciones y los remedios se especifican en códigos penales especiales. En Alemania, España y Tailandia, las leyes que tratan de la discriminación sexual se basan en el concepto de una indemnización por terminación la cual permite a los empleados dar por concluida su relación laboral con motivo de una discriminación o un acoso. A la vez, las leyes de indemnización por terminación requieren que los empleadores paguen a los empleados indemnizaciones sustanciales si la causa de su terminación se debe a discriminación o acoso sexual. En Japón las iniciativas de ley están reafirmadas por regulaciones que siguen el estilo de Estados Unidos en cuanto a la prohibición del acoso sexual.⁹⁷

Resumen

1. Describir la fuerza de trabajo diversa proyectada a futuro.

La fuerza de trabajo de Estados Unidos se volverá más diversa en 2010.

2. Describir la diversidad y la administración de la diversidad.

La *diversidad* se refiere a cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización, y cualquier otra diferencia. La *administración de la diversidad* consiste en asegurarse de que existan los factores necesarios para permitir y motivar el desarrollo continuo de una fuerza de trabajo diversa a través de la fusión de estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores con la finalidad de lograr una productividad máxima.

3. Explicar los diversos componentes de una fuerza de trabajo diversa.

La fuerza de trabajo puede incluir lo siguiente: padres solteros y madres que trabajan, mujeres en los negocios, madres que se reincorporan a la fuerza de trabajo, familias con dos carreras, trabajadores de minorías, trabajadores de edad mayor, individuos con discapacidades, inmigrantes y personas jóvenes con educación o habilidades limitadas.

4. Identificar las principales leyes referentes a las oportunidades equitativas en el empleo.

Las principales leyes incluyen la Ley de Derechos Civiles de 1866; Ley de Igualdad Salarial de 1963; el título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, reformada en 1972; Ley sobre Discriminación por Edad en el Empleo de 1967, reformada en 1978 y 1986; Ley de Rehabilitación de 1973; Ley sobre Discriminación por Embarazo de 1978; Ley de Reforma y Control de Inmigración de 1986 (IRCA); Ley de Inmigración de 1990; Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes de 1996; Ley de Derechos Civiles de 1991; Ley de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares de 1994; y Ley del Mejoramiento de los Beneficios de los Veteranos de 2004.

5. Identificar algunas de las grandes decisiones de la Suprema Corte que han tenido repercusión sobre la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción afirmativa.

Las principales decisiones que se han tomado se refieren a los casos de *Griggs versus Duke Power Company*, *Albermarle Paper Company versus Moody*, *Phillips versus Martin Marietta Corporation*, *Espinoza versus Farah Manufacturing Company*, *Dothard versus Rawlinsong*, *Universidad de California Regents versus Bakke*, *American Tobacco Company versus Patterson*, *O'Connor versus Consolidated Coin Caterers Corp.*, *Adarand Constructors versus Pena*, *Grutter versus Bollinger*, y *Gratz versus Bollinger*.

6. Describir las funciones de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.

El título VII de la Ley de Derechos Civiles, como se reformó, creó la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Inicialmente estaba a cargo de la administración de dicha ley.

7. Explicar el objetivo de los Lineamientos uniformes en relación con los procedimientos de selección de empleados.

Los *Lineamientos* adoptaron un solo conjunto de principios que se diseñaron para asistir a los empleadores, a las organizaciones laborales, a las agencias de empleo y a las juntas de certificaciones y licencias a cumplir con los requisitos de las leyes federales que prohibían las prácticas del empleo discriminantes sobre la base de la raza, el color, la religión, el sexo y el origen nacional. Se diseñaron para dar un marco de trabajo que permitiera determinar el uso adecuado de las pruebas y otros procedimientos de selección.

8. Describir el trato desigual y el efecto adverso.

En términos de un trato desigual, un empleador trata a algunas personas de una manera menos favorable que a otras con motivo de la raza, la religión, el sexo, el origen nacional o la edad. El efecto adverso es un concepto establecido por los *Lineamientos uniformes*; ocurre cuando las mujeres y los grupos minoritarios no son contratados en un porcentaje de por lo menos el 80 por ciento del grupo con los mejores logros.

9. Describir las prescripciones de los Lineamientos uniformes relacionadas con el acoso sexual, el origen nacional y la religión.

La EEOC también ha emitido algunos lineamientos de interpretación que establecen que los empleadores tienen el deber afirmativo de mantener un ambiente de trabajo libre de

acosos sexuales. La EEOC definió ampliamente la discriminación sobre la base del origen nacional como la negación de igualdad de oportunidades en el empleo con motivo de los antepasados o del lugar de nacimiento de un individuo o porque éste tenga las características físicas, culturales o lingüísticas de un grupo de cierto origen nacional. Los empleadores tienen la obligación de ser tolerantes con las prácticas religiosas a menos que puedan demostrar que se presenta una tribulación resultante.

10. Explicar en qué consiste la discriminación con motivo de las responsabilidades familiares.

La discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF) es aquella que se ejerce contra los empleados con base en sus obligaciones para cuidar a los miembros de la familia.

11. Explicar la acción afirmativa de acuerdo con las órdenes ejecutivas 11246 y 11375.

La acción afirmativa, estipulada por la orden ejecutiva 11246, requiere que los empleadores que queden cubiertos por la misma tomen medidas positivas para asegurar el empleo de los solicitantes y el tratamiento de los empleados durante el trabajo sin consideración de raza, credo, color u origen nacional. Dicha orden ejecutiva prohíbe la discriminación en el empleo con motivo de la raza, el credo, el color o el origen nacional. La orden ejecutiva 11375 cambió la palabra "credo" por "religión", añadió la discriminación sexual a los otros rubros establecidos y reformó la orden ejecutiva 11246.

12. Describir los programas de acción afirmativa.

Un programa de acción afirmativa es un enfoque que desarrolla una organización que tiene contratos con el gobierno para demostrar que las mujeres o los grupos minoritarios se han empleado en proporción a su representación en el mercado laboral relevante de la empresa.

Términos clave

Diversidad, 53

Administración de la diversidad, 53

Familia con dos carreras, 55

Techo de cristal, 67

Trato desigual, 73

Efecto adverso, 74

Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF), 78

Orden ejecutiva (OE), 79

Acción afirmativa, 79

Programa de acción afirmativa (PAA), 80

Preguntas para repaso

1. ¿Cuál es la composición esperada de la fuerza de trabajo diversa del futuro?
2. Defina la diversidad y la administración de la diversidad.
3. ¿Cuáles son los componentes que se combinan para la formación de la fuerza de trabajo diversa del presente? Describa brevemente cada uno.
4. Describa brevemente las siguientes leyes:
 - a) Ley de Derechos Civiles de 1866
 - b) Ley de Igualdad Salarial de 1963
 - c) Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, como se reformó en 1972
 - d) Ley sobre la Discriminación por Edad en el empleo de 1967, como se reformó en 1978 e 1986
 - e) Ley de Rehabilitación de 1973
 - f) Ley sobre Discriminación por Embarazo de 1978
 - g) Ley de Reforma y Control de Inmigración (IRCA) de 1986
 - h) Ley para los Estadounidenses con Discapacidades de 1990
 - i) Ley de Derechos Civiles de 1991
 - j) Ley de Derechos de Empleo y Reempleo del Personal Uniformado de los Servicios Militares de 1994
 - k) Ley de Reforma de la Inmigración Ilegal y Responsabilidad de los Inmigrantes de 1996
5. ¿Cuál es el propósito de la Oficina de programas de cumplimiento de contratos federales?

6. ¿Cuáles son las decisiones significativas de la Suprema Corte de Estados Unidos que han tenido repercusión sobre la igualdad de oportunidades en el empleo? ¿Y sobre la acción afirmativa?
7. ¿Cuál es el propósito de los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados*?
8. Distinga entre trato desigual y efecto adverso.
9. ¿Cómo define la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) el acoso sexual?
10. ¿Qué se quiere decir con el término *discriminación con motivo de las responsabilidades familiares*?
11. ¿Qué es una orden ejecutiva presidencial? Describa las principales disposiciones de la orden ejecutiva 11246, de acuerdo con la reforma de la orden ejecutiva 11375.
12. ¿Qué es un programa de acción afirmativa?

INCIDENTE DE ARH

¡Me siento maravillosamente bien!

Les Partain, gerente del departamento de capacitación y desarrollo de Gazelle Corporation, tenía 64 años de edad y había trabajado para la empresa por más de 30 años. Durante los 12 últimos meses se había desempeñado como gerente de capacitación y desarrollo de Gazelle, y consideraba que había hecho un buen trabajo. Esta creencia se vio apoyada por el hecho de que durante los cinco últimos años había recibido excelentes reportes de desempeño de su jefe, LaConya Caesar, director de recursos humanos.

Seis meses antes del cumpleaños de Les, él y LaConya tomaban juntos una taza de café. "Les", dijo LaConya, "sé que estás complacido con el progreso que nuestra sección de capacitación y desarrollo ha conseguido bajo tu liderazgo. En verdad te vamos a extrañar cuando te retires este año. Vas a tener una vida muy buena porque recibirás las prestaciones máximas por retiro. Si puedo ayudarte en algo en relación con los papeles para tu jubilación, por favor dímelo".

"Gracias, LaConya", dijo Les. "En verdad agradezco tu consideración, pero nunca me he sentido mejor en mi vida, y aunque nuestro plan de retiro es excelente, considero que tengo por lo menos cinco años más. Hay muchas otras cosas que me gustaría hacer para el departamento antes de retirarme. Tengo algunos empleados excelentes, y podemos hacer muchas cosas en los próximos cinco años".

Después de terminar su café, los dos regresaron a su trabajo. Mientras LaConya se iba, pensaba: "Dios mío, no tenía ninguna idea de que ese tipo pretendía continuar en servicio. La única razón por la que le di esas evaluaciones de buen desempeño era para hacerlo sentir mejor antes de que se retirara. En realidad, es tan sólo un empleado promedio y yo quería tener en ese puesto clave a alguien con más iniciativa. Creo que perderemos a algunos buenos elementos en ese departamento si Les no se va. Por lo que ellos me han dicho, él no está haciendo un gran trabajo".

Preguntas

1. Desde el punto de vista legal, ¿qué considera usted que LaConya puede hacer en relación con esta situación? Argumente su respuesta.
2. ¿Qué acciones debería haber tomado LaConya en el pasado para evitar su preocupación actual?

INCIDENTE DE ARH

Entonces, ¿qué es la acción afirmativa?

Supreme Construction Company empezó como una pequeña constructora comercial localizada en Baytown, Texas. En los primeros años de la década que empezó en el año 2000, Alex Boyd, el fundador de Supreme, concentró sus esfuerzos en oficinas y talleres pequeños e independientes. Hasta ese momento, Alex nunca había empleado a más de 15 personas.

En 2005 Michael, el hijo de Alex, se graduó en la universidad con una especialización en administración de la construcción e inmediatamente se unió a la compañía como empleado de tiempo completo. Michael había trabajado en una variedad de puestos dentro de Supreme mientras estudiaba, y Alex consideraba que su hijo realmente había nacido para el negocio de la construcción. A Michael se le dio cada vez más responsabilidad, y la compañía continuó con su éxito, aunque con algunos proyectos más y unos cuantos empleados más que antes. En 2007 Michael se dirigió a su padre con una propuesta: "Vamos a ingresar ahora a algunos de los proyectos más grandes. Tenemos el capital necesario

para expandirnos y en realidad considero que podemos hacerlo". Alex aprobó su idea y Supreme empezó a construir pequeños centros de compras y edificios de oficinas de varios pisos además de sus trabajos en su tradicional área de especialización. Pronto, el número de empleados aumentó a 75.

En 2009 la NASA (National Aeronautics and Space Administration) dio a conocer ciertas especificaciones de construcción en relación con dos hangares de aviones que deberían construirse en el suroeste de Houston. Aunque Supreme no había hecho nunca un trabajo de construcción para el gobierno, Michael y Alex consideraron el trabajo dentro de las capacidades de la compañía. Michael preparó una oferta de \$1,982,000 y la presentó a la oficina de adquisiciones de la NASA.

Algunas semanas más tarde se inició el proceso de licitación. Supreme tenía la oferta baja. Sin embargo, la carta de aceptación dependía de la presentación de un programa satisfactorio de acción afirmativa.

Preguntas

1. Explique la razón por la cual Supreme debe presentar un programa de acción afirmativa.
2. En general, ¿para qué logros debería diseñarse el programa?

Notas

1. Mya Frazier, "Paternity Leave Often Surprises Dads", *Advertising Age* 78 (19 de marzo de 2007): 22.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. Robert J. Grossman, "Keep Pace with Older Workers", *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 38-46.
6. Desda Moss, "Diversifying Demographics", *HR Magazine* 50 (edición de aniversario, 2005): 37.
7. Jean M. Phillips, Mary Pomerantz y Stanley M. Gully, "Plugging the Boomer Drain", *HR Magazine* 52 (diciembre de 2007): 54-58.
8. "The Present & Future Job Market: Top Trends & How to Prepare", *HR Focus* 83 (junio de 2006): 8.
9. Susan Meisinger, "Diversity: More Than Just Representation", *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 8.
10. Kelley M. Butler, "Workplace Diversity Can Increase Employee Loyalty", *Employee Benefit News* 20 (marzo de 2006): 16-17.
11. "Diversity Pays Financially As Well As in Other Ways", *HR Focus* 82 (diciembre de 2005): 9.
12. Arlena Sawyers, "American Honda Opens Workplace Diversity Office", *Automotive News* 82 (21 de enero de 2008): 90.
13. *Ibid.*
14. Bill Leonard, "Gallup: Workplace Bias Still Prevalent", *HR Magazine* 51 (febrero de 2006): 34.
15. Stanley F. Slater, Robert A. Weigand y Thomas J. Zwirlein, "The Business Case for Commitment to Diversity", *Business Horizons* 51 (mayo de 2008): 201-209.
16. Claudia Wallis, Esther Chapman, Wendy Cole, Lrostom Kloberdanz, Sarah Sturmon Dale, Julie Rawe, Betsy Rubiner, Sonja Steptoe y Deirdre van Dyk, "The Case for Staying Home", *Time* 163 (22 de marzo de 2004): 50-59.
17. Deborah Rothberg, "Tech's Glass Ceiling Shows Some Cracks", *eWeek* 23 (19 de junio de 2006): 26.
18. Eve S. Sprunt, "Experience Builds Value Systems", *E&P* 80 (noviembre de 2007): 29.
19. Jonathan A. Segal, "Shatter the Glass Ceiling", *HR Magazine* 50 (abril de 2005): 121-126.
20. Karen E. Klein, "Make Way for Female Entrepreneurs", *Business Week Online* (6 de marzo de 2006): 4.
21. Stephanie Armour, "Moms Find It Easier to Pop Back into Workforce", *USA Today* (23 de septiembre de 2004): Money, lb.
22. Kathy Gurchiek, "Good News for Moms Reconsidering Work", *HR Magazine* 51 (julio de 2006): 30.
23. Kelley M. Butler, "Today's Working Women Seek Mentors, Motherhood Transition", *Employee Benefit News* 20 (abril de 2006): 17-19.
24. Armour, "Moms Find It Easier to Pop Back into Workforce".
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*
27. "Mother Load", *New Republic* 234 (1 de mayo de 2006): 9.
28. Eve S. Sprunt, "Experience Builds Value Systems", *E&P* 80 (noviembre de 2007): 29.
29. Ella Bell, "The Bicultural Life Experience of Career Oriented Black Women", *Journal of Organizational Behavior* 11 (noviembre de 1990): 459-478.
30. Milan Yager, "A Workforce That Doesn't Retire", *Accounting Today* 22 (3 de marzo de 2008): 26-27.
31. Jean M. Phillips, Mary Pomerantz y Stanley M. Gully, "Plugging the Boomer Drain", *HR Magazine* 52 (diciembre de 2007): 54-58.
32. Kenneth Terrell, "When Experience Counts", *U.S. News & World Report* 140 (20 de marzo de 2006): 48-50.
33. Susan J. Wells, "Counting on Workers with Disabilities", *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 45-49.
34. "9% of Workers Report Bias & Discrimination at Their Workplaces", *HR Focus* 83 (febrero de 2006): 2.
35. "Retaliation Claims OK Under Civil Rights Act", *HR Focus* 85 (julio de 2008): 2.
36. Norman L. Tolle, "Plaintiff Prevails on Equal Pay Act Claim", *Employee Benefit Review* 62 (noviembre de 2007): 22-23.
37. Declan C. Leonard, "Virtually Identical Job Duties Needed for Equal Pay Claim", *HR Magazine* (febrero de 2005): 116.
38. "Minor Pay Difference Doesn't Violate Equal Pay Act or Title VII", *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de agosto de 2007): 1-2.

39. "Women's Weekly Pay Falls to 80.8% of Men's", *HR Focus* 85 (enero de 2008): 12.
40. Michelle Conlin, "Look Who's Bringing Home More Bacon", *Business Week* (27 de enero de 2003): 85.
41. Janet Stites, "Equal Pay for the Sexes", *HR Magazine* 50 (mayo de 2005): 64-69.
42. "Supreme Court Limits Pay Discrimination Suits", *Payroll Managers Letter* 23 (21 de julio de 2007): 1-2.
43. Lisa Takeuchi, "Show Us Our Money", *Time* 171 (12 de mayo de 2008): 137.
44. Mark Schoeff, Jr., "Clamping Down on Race Bias", *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 1-3.
45. "Henredon Furniture Settles Racial Harassment Lawsuit", *Furniture/Today* 32 (4 de febrero de 2008): 41.
46. "Settlement in Ford Discrimination Case", *HR Focus* 82 (abril de 2005): 2.
47. Mark Schoeff, Jr., "Ruling Expands Grounds for Retaliation Case", *Workforce Management* 85 (17 de julio de 2006): 10.
48. "Bias Lawsuits: Two Cases Settle & One Class Action Allowed", *HR Focus* 82 (enero de 2005): 2.
49. "Train Managers and Executives to Avoid Legal 'Danger Zones'", *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 4-7.
50. Darren Dahl, "A New Wrinkle on Age Bias", *Inc.* 27 (julio de 2005): 36.
51. "ADEA Prevention Not Panic", *HR Magazine* 50 (septiembre de 2005): 58-62.
52. Donald L. Caruth, Robert M. Noe III y R. Wayne Mondy, *Staffing the Contemporary Organization* (Nueva York: Quorum Books, 1988): 49.
53. Stephanie Clifford, "Pregnancy Claim Settlements Rise", *Inc.* 27 (septiembre de 2005): 30.
54. Nancy Hatch Woodward, "Pregnancy Discrimination Grows", *HR Magazine* 50 (julio de 2005): 78-82.
55. Michael G. Sherrard, "Criminal Convictions Upheld", *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 84.
56. Janke Monty, "Shhhh... the Immigration Solution is on the Web", *National Provisioner* 222 (enero de 2008): 18-22.
57. Susan Berfield, "Illegals and Business: A Glimpse of the Future?", *Business Week* (14 de enero de 2008): 52-55.
58. Anne G. Scheer, "Rulings Stiffen Rules for Pre-hire Medical Testing", *New Hampshire Business Review* 27 (16 de septiembre de 2005): 26.
59. Linda Wasmer Andrews, "Hiring People With Intellectual Disabilities", *HR Magazine* 50 (julio de 2005): 72-77.
60. Los seis casos son *World Cove Packing Co., Inc. versus Antonio, Price Waterhouse versus Hopkins, Patterson versus McClean Credit Union, Martin versus Wilks, West Virginia Hospitals versus Casey, y Lorence versus AT&T*.
61. "Avon, the Net, and Glass Ceilings", *Business Week* (6 de febrero de 2006): 104.
62. Wendy W. Bunnell, "USERRA Military Leave Impact on Employee Benefit Plans", *Benefits Law Journal* 21 (otoño de 2008): 54-58.
63. "Lawsuits Could Follow Failure to Train", *HR Focus* 82 (septiembre de 2005): 2.
64. Matthew Heller, "Diversity", *Workforce Management* 85 (26 de junio de 2006): 62-63.
65. Jennifer Gill, "Gender Issues", *Inc.* 27 (abril de 2005): 38-40.
66. "What Does the Age Discrimination Decision Mean for Your Company?", *HR Focus* 82 (mayo de 2005): 4-5.
67. Peter de Jager, "Ethics: Good, Evil, and Moral Duty", *Information Management Journal* (septiembre/octubre 2002): 82-85.
68. Liz Ryan, "Scuttling Some Job-Hunt Myths", *Business Week Online* (23 de marzo de 2006): 4.
69. "Train Managers and Executive to Avoid Legal 'Danger Zones'", *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 4-7.
70. Charles Proctor, "Supreme Court Votes to Uphold Affirmative Action in U. Michigan Case", *University Wire* (24 de junio de 2003): 1.
71. Shawn Zeller, "EEOC", *National Journal* 37 (18 de junio de 2005): 1971.
72. Nancy J. Arencibia, "Is Arbitration Right for Your Company?", *Financial Executive* 18 (diciembre de 2002): 46-47.
73. "Zero Tolerance", *T+D* 59 (agosto de 2005): 50-52.
74. Joanne Deschenaux, "EEOC: Train Managers on Harassment", *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 26.
75. "Written Policy plus Prompt Action Saves Company from Sexual Harassment Liability", *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de agosto de 2007): 1-3.
76. Maria Greco Danaher, "Exec's Isolated Come-On Supports Hostile Environment Claim", *HR Magazine* 48 (febrero de 2003): 105.
77. "Supervisor's Offer to Female Employee: \$1 Million to Spend the Night Together", *Legal Alert for Supervisors* 3 (2 de junio de 2008): 4.
78. "Case of First Impression: 'Sex Specific' Language, Not Directed at Plaintiff, May Still Form Basis of Sexual Harassment Claim", *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de junio de 2008): 3-4.
79. Mary-Kathryn Zachary, "Labor Law", *Supervision* 66 (abril de 2005): 23-26.
80. C. W. VonBergen, William T. Mawer y Robert Howard, "Family Responsibilities Discrimination: The EEOC Guidance", *Employee Relations Law Journal* 34 (verano de 2008): 14-34.
81. Roger S. Kaplan, "Family Responsibilities Discrimination: Examining the Issues, Understanding the Legal Risks, and Exploring Positive Solutions", *Employee Relations Law Journal* 34 (verano de 2008): 3-13.
82. VonBergen *et al.* "Family Responsibilities Discrimination".
83. Kaplan, "Family Responsibilities Discrimination".
84. *Ibid.*
85. VonBergen *et al.*, "Family Responsibilities Discrimination".
86. Roger S. Kaplan, "Family Responsibilities Discrimination: Examining the Issues, Understanding the Legal Risks, and Exploring Positive Solutions", *Employee Relations Law Journal* 34 (verano de 2008): 3-13.
87. Kaplan, "Family Responsibilities Discrimination".
88. Consuela A. Pinto, "Family Responsibilities Discrimination: The Next Frontier in Public Sector Employment Law", *Illinois Public Employee Relations Report* 25 (invierno de 2008): 1-9.
89. Kaplan, "Family Responsibilities Discrimination".
90. "Limited 'Speak English Only' Rules May Be Justified", *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de octubre de 2007): 4-5.
91. Norman L. Tolle, "Court Finds That Hospital Had Reasonably Accommodated Secretary's Religious Beliefs", *Employee Benefit Plan Review* 62 (febrero de 2008): 22-23.
92. Mark D. Downey, "Keeping the Faith", *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 85-88.