

sus localidades de trabajo. Con frecuencia los profesionales desean pasar su tiempo en un mejor clima, o tal vez tienen una segunda casa donde pasan seis meses del año. En vez de perder a los empleados valiosos que hayan tomado la decisión de reubicarse durante el invierno, las compañías están encontrando lugares para ellos en ambas localidades. Mercy Health permite a los empleados de 55 años o más trabajar de manera estacional por 1,000 horas al año a su discreción a la vez que mantiene intactas sus prestaciones. En Lee Memorial, los empleados pueden tomar ventaja de un programa estacional que excluye algunos meses del año.¹¹⁰ Por ejemplo, un farmacéutico que trabaje para una gran compañía podría trabajar durante seis meses en Nueva York y seis meses en Cocoa Beach. Stephen Wing, quien supervisa la operación de las tiendas CVS, comenta: “Nuestros empleados de mayor edad tienden a ser excelentes para el servicio al cliente y para la enseñanza a los compañeros más jóvenes. Por eso, tiene sentido que seamos flexibles y los alentemos a permanecer en el trabajo”. Home Depot ha establecido programas de empleo denominados “Pinzones de nieve” para retener a los empleados valiosos.¹¹¹

Describir los conceptos de indemnización por cese o liquidación, valor comparable, confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones y la compactación salarial.

Indemnización por cese o

liquidación:

Remuneración para ayudar a los empleados despedidos mientras encuentran un nuevo empleo.

Otros aspectos de la remuneración

Varios aspectos relacionados con la remuneración merecen una mención especial. Estos temas se examinan a continuación.

Indemnización por cese o liquidación

Las **indemnizaciones por cese o liquidación** son una remuneración para ayudar a los empleados despedidos mientras encuentran un nuevo empleo. Este factor es especialmente relevante durante los periodos de recortes de personal. Sin embargo, en años recientes, la actitud de la administración hacia las indemnizaciones por cese o liquidación ha estado cambiando. En una encuesta realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, el 22 por ciento de los profesionales de RH reportaron que no hacían pagos por liquidación a empleados que no estuvieran sindicalizados¹¹², y algunas empresas han reducido el monto de las liquidaciones que ofrecen. Cuando se liquida a un empleado, por lo regular se le pagan una o dos semanas de salario por cada año de servicio, hasta algún límite máximo predeterminado. El nivel organizacional del empleado determina por lo general el monto de la liquidación. Por ejemplo, el personal no administrativo puede obtener entre ocho o nueve semanas de remuneración si la duración de sus servicios rebasó los ocho o nueve años. Los administradores de nivel medio pueden recibir de 12 a 16 semanas de salario.

Valor comparable

La teoría del valor comparable, o equidad de pago, trata de ampliar el concepto de la Ley de Igualdad Salarial. Aunque dicha ley establece que deben pagarse salarios iguales por trabajos iguales, quienes defienden el valor comparable prefieren una interpretación más amplia y consideran que deben pagarse salarios iguales por un valor comparable, incluso si las tarifas del mercado varían y los deberes de los trabajos son considerablemente distintos. El **valor comparable** requiere la determinación del valor de trabajos distintos (como enfermero de la compañía y soldador) comparándolos con alguna evaluación de puestos, y asignándoles las tarifas salariales de acuerdo con el valor evaluado. Aunque la Suprema Corte ha establecido que la ley no requiere de un valor comparable, varios gobiernos estatales y locales, al igual que algunas jurisdicciones de Canadá, han promulgado legislaciones que hacen obligatoria esta versión de la justicia en el pago.

En el mundo de los negocios, el valor comparable crearía numerosas dificultades. Para implantar tal sistema, se requeriría de una forma confiable de determinar en qué circunstancias trabajos completamente diferentes tienen un valor comparable. Los expertos no pueden ponerse de acuerdo sobre algún sistema que pudiera lograr esto de una manera inteligente. Recuerde que en el sistema de puntos para la evaluación de puestos, los conjuntos de puestos de trabajo separados se consideraban como algo necesario a causa de las dificultades para relacionar trabajos diferentes dentro de una misma compañía. Los defensores del valor comparable creen que la comparación de trabajos distintos es posible no solamente entre conglomerados de puestos de trabajo en una empresa, sino también entre puestos de trabajo de varias industrias.

Además, el concepto de valor comparable es antitético con respecto al sistema de economía del libre mercado vigente. En este sistema, el mercado asigna los recursos escasos de acuerdo con la oferta y la demanda. Para implantar el valor comparable, un gobierno burocrático debe establecer de manera artificial los niveles salariales para los puestos de trabajo que juzgue comparables. Si los sueldos de los puestos de trabajo escasos dominados por los

Valor comparable:

Determinación del valor de trabajos distintos (como enfermero de la compañía y soldador) comparándolos con alguna evaluación de puestos, y asignándoles tarifas salariales de acuerdo con el valor evaluado.

hombres se establecieran artificialmente por debajo del nivel que exige el mercado, el resultado sería una escasez en la mano de obra.

Confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones

Cerca de la tercera parte de las organizaciones del sector privado tienen reglas específicas que prohíben a los empleados discutir sus sueldos con sus compañeros de trabajo, las cuales se conocen como reglas de la confidencialidad en la remuneración.¹¹³ Sin embargo, el uso legal de tales reglas es cuestionable, ya que la Ley Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Act*) protege los derechos de los trabajadores para participar en “actividades concertadas con el propósito de... ayuda o protección mutua”. El Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB) ha encontrado de manera rutinaria que las reglas de confidencialidad son ilegales.¹¹⁴ California e Illinois también han prohibido a los empleadores que impidan a los trabajadores discutir sus salarios con los compañeros de trabajo. Sin embargo, muchos empleadores tienen “prohibiciones abiertas o implícitas” en relación con el hecho de compartir la información referente a los salarios.

El Congreso de Estados Unidos está considerando la Ley de Justicia en los Cheques de Pago (*Paycheck Fairness Act*), la cual podría afectar a cualquier requisito de un empleador relacionado con la confidencialidad en cuanto al monto de la remuneración.¹¹⁵ Si un plan de pago de una empresa es ilógico, la confidencialidad resulta apropiada, ya que tan sólo un sistema bien diseñado es capaz de soportar un escrutinio cuidadoso. Es casi seguro que un sistema abierto requiera que los administradores expliquen el fundamento de las decisiones de remuneración a los subordinados. Sin embargo, la confidencialidad puede tener algunos efectos colaterales negativos, incluyendo la distorsión de las cifras reales de remuneración que recibe el personal.¹¹⁶ La confidencialidad también genera un ambiente de poca confianza en el cual las personas tienen problemas para entender la relación entre la remuneración y el desempeño. En tal ambiente, un programa que de otra manera sería sólido pierde su eficacia.

Compactación salarial

Compactación salarial:

Situación que se presenta cuando los empleados con menos experiencia reciben tanto o más dinero que los empleados que han estado con la organización durante mucho tiempo; esto se debe a un incremento gradual en los salarios iniciales y a un ajuste limitado de salarios para los empleados de mayor antigüedad en la empresa.

La **compactación salarial** ocurre cuando los empleados con menos experiencia reciben tanto o más dinero que los empleados que han estado con la organización durante mucho tiempo; esto se debe a un incremento gradual en los salarios iniciales y a un ajuste limitado de salarios para los empleados de mayor antigüedad en la empresa.

Esta situación tiene más probabilidades de ocurrir cuando los niveles de remuneración del mercado laboral se incrementan con mayor rapidez que los aumentos del sueldo de los empleados actuales. La compactación salarial también ocurre cuando las empresas hacen ajustes de pago en el extremo más bajo de la jerarquía laboral sin hacer ajustes proporcionales en el extremo más alto. La explicación de esta acción puede ser la necesidad de la empresa de satisfacer los precios de mercado para retener o para contratar personas con habilidades escasas y una incapacidad para hacer los ajustes necesarios en cualquier otra parte dentro de la estructura de pagos. Existen numerosos problemas asociados con la compactación salarial. Primero, aquellos que terminan con una menor remuneración por la compactación con frecuencia sienten que la organización no ha tomado en cuenta su desempeño, su experiencia, sus conocimientos y contribuciones. Segundo, el personal de más antigüedad se sentirá molesto y tal vez se rehúse a ayudar al personal de nuevo ingreso que gana más, adoptando la actitud de que “si ellos reciben más dinero, que se lo ganen”. Por último, los empleados actuales tienen más probabilidades de abandonar la empresa si se sienten mal valorados. Por desgracia, no se dispone de una solución sencilla a este respecto y se prevé que la brecha entre los empleados actuales y los nuevos continuará creciendo en el futuro.¹¹⁷

El estilo de vida de los expatriados ya no es lo que solía ser

En el pasado, ciertos desafíos adicionales han sacudido a las compañías a medida que éstas han tratado de convertirse en empresas globales. En primer término, la devaluación del dólar estadounidense ha tenido un efecto mayor sobre las remuneraciones de los expatriados. También ha habido cambios en el código fiscal de Estados Unidos, los cuales han afectado el estilo de vida de los expatriados. Estos desafíos se presentan en una época en la que los negocios globales están en proceso de expansión. La superación de tales desafíos repercutirá en la eficacia con la que Estados Unidos compita en el mercado global.

Scott Sullivan, vicepresidente de ventas globales y de marketing en GMAC en Woodridge, Illinois, quien en algún tiempo fue un expatriado, afirma: “Durante décadas, el hecho de ser reubicado en otro país era un privilegio inesperado para los expatriados. Recibían un sueldo en dólares estadounidenses y depositaban una gran cantidad de ese dinero en el banco porque los dólares subirían de valor. Actualmente sucede lo contrario. Los dólares ya no suben, lo cual significa que las compañías tienen que pagar una cantidad mucho mayor para que los ciudadanos de Estados Unidos vayan al extranjero”.¹¹⁸

Kathy Trachta, directora de consultoría global de Paragon Global Resources en el Rancho Santa Margarita, California, comenta: “Hace 20 años, una política típica de expatriados creaba un ‘privilegio inesperado’, en tanto que el empleador pagaba casi el 100 por ciento de todos los gastos de alojamiento, gastos personales y escolares, transportación y costos de los bienes y servicios de sus empleados fuera del país. Ahora tenemos índices que explican en detalle las diferencias entre el país natal y el país anfitrión, [y los empleadores compensan] únicamente las diferencias más una cantidad variable o fija en dólares por el alojamiento, lo cual no es un monto ilimitado”. En el pasado, los expatriados por lo regular recibían una prima por aceptar una asignación en el extranjero. Trachta agrega: “En los programas más recientes, este beneficio está desapareciendo y tan sólo queda una provisión de apoyo económico para localidades específicas donde la vida es verdaderamente difícil a causa de conflictos políticos o condiciones adversas, y para localidades remotas alejadas de las comodidades comunes”.¹¹⁹

Achim Mossmann, director administrativo de KPMG LLP’s International Executive Services en Nueva York, explica: “Las organizaciones se han alejado de los programas tradicionales de expatriados. En el pasado, se tenía el típico enfoque del balance general basado en Estados Unidos donde los empleados recibían un tratamiento eminentemente igualitario y donde había un intenso interés por mantenerlos al nivel de las remuneraciones y prestaciones del país natal”. En cambio, en la actualidad, “en vez de mantener a los empleados en el balance general del país natal, se les ha desplazado al paquete de remuneración del país anfitrión y se les trata como empleados locales. Todavía es necesario hacer un pago por reubicación y costos de mudanza, pero eliminando algunas de las cláusulas relacionadas con los paquetes de remuneración del país natal”. Esta tendencia ha crecido en los tres o cuatro últimos años.¹²⁰

Mossmann también hace notar: “Por lo regular, lo que se ve es que a un nivel más orientado hacia el desarrollo se aplica un paquete menos generoso, de manera que los incentivos para los empleados estén realmente relacionados con el desarrollo personal y futuro. Para los empleados de alto nivel y para aquellos en posiciones clave, en general todavía se ven compañías que ofrecen paquetes de remuneración basados en las condiciones del país de origen”. Sin embargo, los paquetes de remuneración no se han reducido mucho. Geoff Latta, vicepresidente ejecutivo de ORC Worldwide en Nueva York, una empresa que brinda servicios de consultoría en el área de remuneraciones, concluye: “Una gran cantidad de compañías han llegado al punto en el que les encantaría poder ahorrar dinero, pero no a expensas del personal asignado”.¹²¹

Resumen

1. Definir las prestaciones.

Las prestaciones incluyen todas las retribuciones financieras que por lo regular no se pagan en forma directa al empleado.

2. Describir las prestaciones otorgadas por ley.

Las prestaciones legalmente obligatorias incluyen a las prestaciones de retiro en el marco de la seguridad social, los seguros por discapacidad y las prestaciones para los sobrevivientes; la atención médica; las prestaciones derivadas de la compensación de los trabajadores; y las licencias no pagadas, obligatorias en virtud de la Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares.

3. Explicar las diversas prestaciones discrecionales (voluntarias).

Las categorías de prestaciones discrecionales incluyen: el pago por el tiempo no trabajado, la atención médica, los seguros de vida, los planes de retiro, la protección en caso de discapacidad, los planes de opciones de compra de acciones por parte de los empleados (ESOP), las prestaciones complementarias por desempleo y los servicios para los empleados.

4. Describir los planes personalizados de prestaciones.

Los planes personalizados de prestaciones permiten a los empleados hacer elecciones anuales para determinar en gran parte su paquete de prestaciones mediante la elección entre efectivo gravable y diversas prestaciones.

5. Explicar qué son las primas de remuneración.

Una prima de remuneración es el dinero que se paga a los empleados por trabajar largos períodos de tiempo o por trabajar en condiciones peligrosas o indeseables.

6. Explicar la legislación referente a la atención médica.

La Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada se promulgó para dar a los empleados la oportunidad de continuar temporalmente con la cobertura de sus seguros médicos, los cuales perderían con motivo de una terminación de contrato, un despido o algún otro cambio en el estatus del empleo. La Ley de la Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud brinda protección a los estadounidenses que se desplazan de un trabajo a otro, que son empleados independientes o que tienen condiciones médicas preexistentes. La Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados se promulgó para fortalecer los programas de retiro existentes y futuros. La Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad es una reforma de la Ley del Empleo sobre la Discriminación por Edad y amplía su cobertura a todas las prestaciones de los empleados. La Ley de Protección de las Pensiones (PPA) de 2006 es la reforma más importante de la legislación sobre pensiones en Estados Unidos durante 30 años.

7. Describir la importancia de informar acerca del paquete de prestaciones.

Muchas veces las organizaciones no tienen que mejorar las prestaciones para conservar a sus mejores empleados; basta con que los empleados conozcan plenamente las prestaciones que se les otorgan.

8. Describir los componentes de la remuneración no financiera.

Los componentes de la remuneración no financiera consisten en el trabajo mismo y en el ambiente laboral.

9. Describir el trabajo como un factor de remuneración no financiera y explicar la teoría de las características del puesto de trabajo.

El trabajo mismo puede ser un factor muy poderoso en la ecuación de remuneración. Algunos trabajos son tan estimulantes que el titular del puesto está ansioso por llegar a trabajar cada día. Por otra parte, un trabajo puede ser tan aburrido o tan desagradable que un individuo tal vez se sienta aterrado de ir a trabajar.

De acuerdo con la teoría de las características del puesto de trabajo, los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus empleos alcanzan una puntuación alta en las cinco dimensiones básicas del trabajo: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Estas características crean el potencial para un mejoramiento en el desempeño, niveles más bajos de ausentismo y rotación de personal, y una mayor satisfacción por parte del empleado.

10. Describir el ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera.

El ambiente laboral y el clima psicológico son factores importantes. Los empleados pueden obtener satisfacción de su trabajo a través de varios factores no financieros. Las políticas sólidas, los administradores capaces y los empleados competentes, los colegas agradables, los símbolos apropiados de estatus y las condiciones de trabajo son características importantes.

11. Describir los factores de la flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal).

Los factores de flexibilidad en el ámbito laboral como horarios flexibles, una semana de trabajo reducida, la posibilidad de compartir el puesto de trabajo, la modalidad de "dos en el mismo puesto", los trabajos a distancia y los empleos de tiempo parcial son componentes de una remuneración no financiera.

12. Describir los conceptos de indemnización por cese o liquidación, valor comparable, confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones y compactación salarial.

Las indemnizaciones por cese o liquidación pretenden ayudar a los empleados despedidos mientras encuentran un nuevo empleo. El valor comparable requiere que el valor de trabajos distintos, como el trabajo de una enfermera de la compañía y un soldador, se comparen bajo alguna forma de evaluación de puestos, y que las tarifas salariales de ambos trabajos se asignen de acuerdo con su valor evaluado. Con la confidencialidad en las remuneraciones, las organizaciones tienden a mantener el monto de sus tarifas salariales en forma confidencial por varias razones. La compactación salarial ocurre cuando los empleados menos experimentados reciben tanto o más dinero que los empleados que han estado con la organización durante mucho tiempo; esto se debe a un incremento gradual en los salarios iniciales y a ajustes limitados de salarios para los empleados de mayor antigüedad dentro de la empresa.

Términos clave

Prestaciones, 304	Plan de saldo de fondos de retiro, 314	Importancia de las tareas, 322
Tiempo libre pagado, 309	Plan de opciones de compra de acciones por parte de los empleados (ESOP), 315	Autonomía, 322
Periodos sabáticos, 309	Prestaciones complementarias por desempleo, 315	Retroalimentación, 323
Organización para el mantenimiento de la salud, 310	Prestaciones por reubicación, 315	Horario flexible, 325
Organización del proveedor preferido, 311	Plan personalizado de prestaciones, 317	Semana de trabajo reducida, 326
Punto de servicio, 311	Prima de remuneración, 318	Compartir el puesto de trabajo, 326
Organización del proveedor exclusivo, 311	Remuneración por riesgos, 318	Trabajos a distancia, 327
Plan de atención médica de contribución definida, 311	Remuneración diferencial por turnos de trabajo, 318	Indemnización por cese o liquidación, 329
Cuenta de ahorros para la salud, 312	Teoría de las características del trabajo, 322	Valor comparable, 329
Cuenta de gastos flexibles, 312	Variedad de habilidades, 322	Compactación salarial, 330
Plan de prestaciones definidas, 313	Identidad de las tareas, 322	
Plan de contribuciones definidas, 313		
Plan 401(k), 313		

Preguntas para repaso

1. Defina las *prestaciones*.
2. ¿Cuáles son las prestaciones legalmente obligatorias? Describa brevemente cada una.
3. ¿Cuáles son las categorías básicas de las prestaciones voluntarias? Describa cada una.
4. ¿Qué aspectos están incluidos en la prestación voluntaria de los pagos por el tiempo no trabajado?
5. Defina cada uno de los siguientes conceptos:
 - a) Organización para el mantenimiento de la salud
 - b) Organización del proveedor preferido
 - c) Punto de servicio
 - d) Organización del proveedor exclusivo
 - e) Sistema de atención médica de contribución definida
 - f) Cuenta de ahorros para la salud
 - g) Cuenta de gastos flexibles
6. Existen numerosas formas de planes de retiro. Describa cada una de las siguientes:
 - a) Plan de prestaciones definidas
 - b) Plan de contribuciones definidas
 - c) Plan 401(k)
 - d) Plan de saldo de fondos de retiro
7. ¿Qué es un plan de opción de compra de acciones por parte de los empleados?
8. Distinga entre prima de remuneración, remuneración por riesgos y remuneración diferencial por turnos de trabajo.
9. Defina cada una de las siguientes leyes:
 - a) Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada de 1985
 - b) Ley de la Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud de 1996
 - c) Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados de 1974
 - d) Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad

10. ¿Qué es la teoría de las características del trabajo? ¿Cuáles son los componentes de esta teoría?
11. ¿Qué factores de remuneración no financiera están relacionados con el ambiente laboral?
12. Defina cada uno de los siguientes factores relacionados con la flexibilidad en el ámbito laboral:
 - a) Horario flexible
 - b) Semana de trabajo reducida
 - c) Compartir el puesto de trabajo
 - d) Trabajo a distancia
13. Defina cada uno de los siguientes conceptos:
 - a) Indemnización por cese o liquidación
 - b) Valor comparable
 - c) Compactación salarial

INCIDENTE DE ARH

Horario flexible

Kathy Collier es supervisora en una oficina del gobierno ubicada en Washington, D.C. En fechas recientes la moral en su oficina ha estado muy baja. Los trabajadores han regresado a un horario de trabajo de las 8:00 A.M. a las 4:30 P.M., después de haber disfrutado de un horario flexible durante casi dos años.

Cuando la directiva informó a Kathy que podía organizar su oficina sobre la base de un horario flexible, ella definió cuidadosamente las reglas al personal. Todos los empleados debían trabajar durante un periodo básico desde las 10:00 A.M. hasta las 2:30 P.M.; sin embargo, podrían trabajar el resto de las ocho horas del día en cualquier momento entre las 6:00 A.M. y las 6:00 P.M. Kathy consideró que sus empleados eran honestos y que estaban bien motivados, así que no pensó que fuera necesario establecer ningún sistema de control.

Todo salió muy bien durante un tiempo. La moral mejoró, y todo el trabajo parecía realizarse. Sin embargo, en el mes de noviembre, un auditor proveniente de la oficina general de contabilidad investigó y encontró que los subordinados de Kathy trabajaban un promedio de siete horas al día. Dos empleados habían trabajado únicamente durante el periodo básico por más de dos meses. Cuando el gerente del departamento de Kathy revisó el reporte del auditor, determinó que la oficina de Kathy debería volver a trabajar sobre la base de un horario regular. Kathy estaba molesta y se sentía desilusionada de su personal. Había confiado en ellos y sentía que la habían defraudado.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de un horario flexible?
2. ¿Qué podría haber hecho Kathy para evitar que ocurriera la situación anterior?

INCIDENTE DE ARH

¿Para quién se diseñó el paquete de prestaciones?

Wayne McGraw saludó cortésmente a Robert Peters, el siguiente candidato al que entrevistaría.

Robert tenía un excelente historial académico y parecía ser justamente el tipo de persona que estaba buscando la compañía de Wayne, Beco Electric. Wayne es el reclutador de universitarios de Beco y ya había entrevistado a seis graduados de Centenary College.

De acuerdo con la forma de solicitud de empleo, Robert parecía ser el candidato más prometedor a ser entrevistado ese día. Tenía 22 años y había obtenido una calificación promedio de 3.6 puntos y una calificación de 4.0 en su campo de especialidad, la administración industrial. Robert no solamente era el vicepresidente de la sociedad de alumnos, sino que también era presidente de actividades de Kappa Alpha Psi, una fraternidad social. Las cartas de referencias de Robert revelaban que era una persona socialmente muy activa y un estudiante comprometido y serio. Una de las cartas de un empleador de Robert durante el verano anterior expresó satisfacción con sus hábitos de trabajo.

Wayne sabía que la discusión de las prestaciones podría ser una parte importante de la entrevista de reclutamiento. Pero no sabía qué aspectos del programa de prestaciones de Beco resultarían más atractivos para Robert. La compañía tiene un excelente plan de participación de utilidades, aunque el 80 por ciento de las distribuciones de las utilidades son diferidas y se incluyen en la cuenta de retiro de cada empleado. Las prestaciones de atención médica también son buenas. Además, ofrece un seguro de cuidados a largo plazo. El plan de atención médica y dental de la compañía paga una parte significativa de los costos. El comedor de la compañía sirve comidas por un costo equivalente al 70 por ciento de lo que cuesta una comida fuera de la empresa, aunque pocos administradores aprovechan esta prestación. Los empleados obtienen una semana de vacaciones pagadas después del primer año y dos semanas después de haber estado dos años con la compañía. Cada año se conceden dos semanas como licencias en caso de enfermedad. Además, cada año se pagan 12 días festivos. Finalmente, la compañía apoya el progreso en la educación y paga las colegiaturas y los libros en su totalidad; además, en ciertos casos, concede un tiempo libre para asistir a clases durante el día. También ofrece becas para los dependientes.

Preguntas

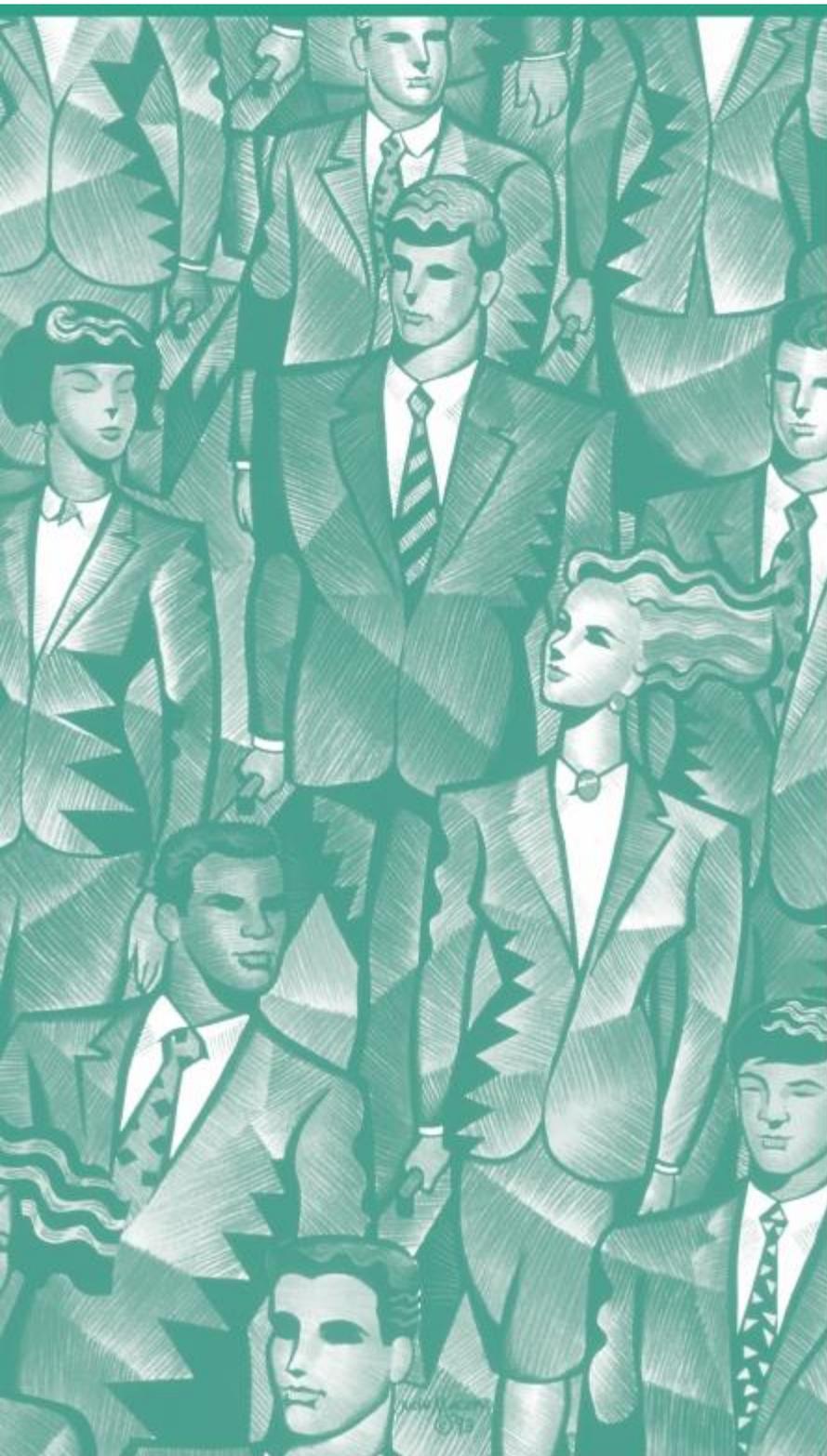
1. ¿Qué aspectos del programa de prestaciones de Beco probablemente serán atractivos para Robert? Explique su respuesta.
2. En el ambiente laboral de la actualidad, ¿qué prestaciones adicionales podrían ser más atractivas para Robert? Explique su respuesta.

Notas

1. Carly Foster, "Pet Power", *Employee Benefit News Canada* 5 (marzo/abril de 2008): 20.
2. Jamie Eckle, "Free Beer and Pet Insurance", *Computerworld* 41 (6 de agosto de 2007): 46.
3. Don Leon, "Snag Top Talent with Creative Bonus Plans", *Advertising Age* 78 (20 de agosto de 2007): 18.
4. Molly Bernhart, "Benefits Binge", *Employee Benefit Advisor* 6 (mayo de 2008): 42-46.
5. Bob Nelson, "Celebrate Charity", *Corporate Meetings & Incentives* 27 (enero de 2008): 42.
6. *Ibid.*
7. Eckle, "Free Beer and Pet Insurance".
8. *Ibid.*
9. Dina Berta, "Rock Bottom Restaurants Rewards Community Involvement", *Nation's Restaurant News* 41 (13 de septiembre de 2007): 20.
10. Lydell C. Bridgeford, "Employers Honored for Adoption Benefits", *Employee Benefit News* 22 (mayo de 2008): 61-69.
11. "Time Off for Good Behavior", *Firstline* 3 (septiembre/octubre de 2007): 10.
12. Foster, "Pet Power".
13. Mary Slepicka, "What Employee Benefits Cost You", *Dealersnews* 41 (octubre de 2005): 46-54.
14. "Towers Predicts 2006 Health Benefits Costs at \$8,424 per Staffer", *Controller's Report* 2006 (enero de 2006): 1-3.
15. *Ibid.*
16. Mark Schoeff, Jr., "Employer FMLA Frustrations May Rise with Law's Expansion", *Workforce Management* 87 (14 de enero de 2008): 4.
17. Fay Hanson, "Jerry-built PTO Programs", *Workforce Management* 86 (23 de agosto de 2007): 14-16.
18. "Employees Value Paid Vacation Time More Than Other Benefits, Data Show", *Compensation & Benefits for Law Offices* 5 (mayo de 2005): 7.
19. J. E. Justin Ewers, "All Work and No Play Makes a Company... Unproductive", *U.S. News & World Report* 143 (8 de agosto de 2007): 42.
20. "The U.S. Is a No-Vacation Nation", *Point for Credit Union Research & Advice* (1 de agosto de 2007): 23.
21. "Getaway", *New Republic* 237 (6 de agosto de 2007): 3-4.
22. Kathy Gurchiek, "Workers Find It Hard to Let Go", *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 30-34.
23. Curt Finch, "How to Create an Effective Pay Structure", *Employee Benefit Plan Review* 61 (abril de 2007): 26-27.
24. "Playing Hooky Can Be Costly", *Point for Credit Union Research & Advice* (1 de noviembre de 2007): 14.
25. Diane Cadrain, "Employers Find Smooth Sailing in PTO Waters", *HR Magazine* 50 (septiembre de 2005): 29-41.
26. *Ibid.*
27. Phillip A. Newbold, "Taking a Sabbatical", *Healthcare Executive* 22 (noviembre/diciembre de 2007): 52-54.
28. Kelly M. Butler, "Faced with Burnout Employers Pay Employees to Get Away", *Employee Benefit News* 19 (1 de junio de 2005): 55-56.
29. Repps Hudson, "Leaves of Absence Can Recharge a Worker or Drain a Career", *St. Louis Post-Dispatch* (19 de febrero de 2002): 1.
30. "Partners Unplug and Recharge", *Journal of Accountancy* 204 (noviembre de 2007): 14.
31. "Employee Rest Periods: Are They Required by Law?", *Payroll Practitioner's Monthly* 2008 (febrero de 2008): 1-9.
32. "Top Trends Cited by HR Pros: Competition, Health Care, Staffing", *HR Focus* 83 (agosto de 2006): 8.
33. Slepicka, "What Employee Benefits Cost You".
34. "Employers Can Win Health Care Cost Battle", *Business Insurance* 41 (19 de noviembre de 2007): 8.
35. Joanne Wojcik, "Enrollment Changes Seen as Undermining NCQA Quality Effort", *Business Insurance* 39 (10 de octubre de 2005): 1-41.
36. David Welch, "The Company Doctor Is Back", *BusinessWeek* (11 de agosto de 2008): 48-49.
37. McLean Robbins, "Employers Can See Guaranteed ROI from Onsite Health Clinics", *Employee Benefit News* 22 (enero de 2008): 36-37.
38. Susan J. Wells, "The Doctor Is In-House", *HR Magazine* 51 (abril de 2006): 48-54.
39. *Ibid.*
40. Jessica Márquez, "On-site Clinics Get a Shot in the Arm with Walgreens Deal", *Workforce Management* 87 (7 de abril de 2008): 8.
41. "Health Savings Accounts: GAO-08-802T", *GAO Reports*, 14 de mayo de 2008: 1, 14.
42. Wendy W. Bunnell, "The Ongoing Evolution of Health Savings Accounts", *Benefits Law Journal* 21 (verano de 2008): 9-13.
43. Mary Beth Franklin, "It's Not Too Late to Spend Last Year's Money", *Kiplinger's Personal Finance* 62 (enero de 2008): 76.
44. "Tips on Improving Dental Plans", *HR Focus* 85 (mayo de 2008): 12.
45. Barry Santini, "From Correction to Prevention: The Paradigm Shift in Vision Care for the New Century", *20/20* 35 (abril de 2008): 129-134.
46. Louise Esola, "Price Stands in Way of Participation in Long-term Care Plan", *Business Insurance* 41 (29 de enero de 2007): 16.
47. Peter Weaver, "Long-Term Planning", *HR Magazine* 52 (mayo de 2007): 85-90.
48. David A. Bardes, "Group Life Insurance Toils to Survive", *Employee Benefit News* 22 (mayo de 2008): 71-73.
49. "Workers' Confidence in Comfortable Retirement Drops Significantly", *401K Advisor* 15 (mayo de 2008): 9-11.
50. Jerry Geisel, "Fewer Large Firms Offer Defined Benefit Plans", *Business Insurance* 42 (26 de mayo de 2008): 4-19.
51. Alan Glickstein y Kevin Wagner, "Reassessing Retirement Plans: Five Aspects to Consider", *Employee Benefit News* 20 (agosto de 2006): 56-57.
52. Watson Wyatt, "Retirement Plan Design: Past, Present, and Future", *Pension Benefits* 17 (mayo de 2008): 2-3.

53. "As Financial Concerns Grow, Employees Want More Advice at Work", *Work-Lift Newsbrief & Trend Report* (mayo de 2008): 9.
54. "Low Defined Contribution Plan Savings May Pose Challenges to Retirement Security, Especially for Many Low-Income Workers", *Pension Benefits* 17 (mayo de 2008): 6-8.
55. Chris Silva, "Cash Balance Plans Expand the Retirement Field", *Employee Benefit News* 22 (enero de 2008): 41-42.
56. Dan Kravitz, "The New 401(k)", *California CPA* 76 (noviembre de 2007): 26-28.
57. John Koegel, "Is There an ESOP in Your Future?", *Community Banker* 17 (enero de 2008): 22-23.
58. Ann Pomeroy, "To Convince Executives to Relocate, Get Creative", *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 10.
59. John Marvin, "Dollars and Sense of Backup Child Care: When Is It the Right Choice?", *Employee Benefit News* 19 (15 de abril de 2005): 46-48.
60. Patrick J. Kiger, "A Case for Child Care", *Workforce Management* 83 (abril de 2004): 34-40.
61. Matt Bloch, "Bearing Fruit", *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 56-60.
62. Dave McCann, "Hitting the Books, with Some Help", *CFO* 23 (diciembre de 2007): 19.
63. Robert Levering y Milton Moskowitz, "100 Best Companies to Work For", *Fortune* 147 (20 de enero de 2003): 140.
64. Charlotte Garvey, "Access to the Law", *HR Magazine* 47 (septiembre de 2002): 83.
65. Nancy Hatch Woodward, "Helping Workers Pay College Costs", *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 74-82.
66. Judy Greenwald, "Education Essential to Get More Employees to Sign Up", *Business Insurance* 42 (11 de febrero de 2008): 11.
67. Beth Soltis, "Gain a Competitive Employment Edge", *Credit Union Executive Newsletter* (21 de enero de 2008): 1-2.
68. Stephen Moir, "Segmenting Benefits to Suit Staff Is Beneficial", *Employee Benefits* (febrero de 2008): 24.
69. Mark Schoeff Jr., "Danger and Duty", *Workforce Management* 86 (19 de noviembre de 2007): 1-3.
70. *U.S. Statutes at Large* 88, Part 1, 93rd Congress, 2nd Session, 1974: 833.
71. Maria Greco Danaher, "Legalese May Nullify a Release of ADEA Claims", *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 117-118.
72. Jerry Kinard y Brian R. Kinard, "Whose Rights Were Trampled?", *Supervision* 66 (junio de 2005): 3-5.
73. Anne E. Moran, "Automatic Enrollment and Default Investment Features for 401(k) Plans: Do They Work for You?", *Employee Relations Law Journal* 34 (verano de 2008): 69-79.
74. Greg Morano, "Communicating the Value of Benefits Helps Offset Anxiety of Tough Economic Times", *Employee Benefit News* 22 (mayo de 2008): 30-31.
75. Dagmara Scalise, "Happy Workers", *H&HN: Hospitals & Health Networks* 80 (marzo de 2006): 28-30.
76. Sheryl Smolkin, "Total Rewards Statements Promote Attraction, Retention", *Employee Benefit News* 21 (agosto de 2007): 38.
77. Drew Robb, "A Total View Of Employee Rewards", *HR Magazine* (agosto de 2007): 93-95.
78. Adaptado de Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: World, 1966): 91-106.
79. Adaptado de Craig J. Antoni, "Learn to Manage Pay and Performance Like an Entrepreneur", *Compensation & Benefits Review* 29 (enero/febrero de 1997): 52-58.
80. "Desperately Seeking Greater Employee Engagement", *HR Focus* 85 (junio 2008): 13.
81. J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
82. Ed Frauenheim, "Studies: More Workers Look to Switch Jobs", *Workforce Management* 85 (13 de febrero de 2006): 12.
83. Roxanne Szczypkowski, "Work-Life That's Relevant to the Workforce: Supporting Productivity by Understanding Employee Needs", *Employee Benefit Plan Review* 62 (diciembre de 2007): 11-12.
84. Karen Kornbluh, "The Joy of Flex", *Washington Monthly* 37 (diciembre de 2005): 30-31.
85. "Emergent Workers Make Up One-Third of Workforce", *HR Magazine* 51 (enero de 2006): 16.
86. Diane Domeyer, "Parental Perks at Work", *Office Pro* 68 (marzo de 2008): 8.
87. "Working Mothers Increasingly Interested in Part-Time Work", *Managing Benefits Plans* 7 (septiembre de 2007): 9.
88. "What the Working Mother 'Best Companies' Have in Common", *HR Focus* 84 (noviembre de 2007): 9.
89. Kathy Gurchiek, "Fewer Workers Use Flexible Schedules", *HR Magazine* 50 (septiembre de 2005): 30-36.
90. Joel Schettler, "A New Social Contract", *Training* 39 (abril de 2002): 62.
91. Kerry Liberman, "Flexible Workplaces", *Credit Union Management* 31 (abril de 2008): 56.
92. Marcia A. Reed-Woodward, "Share and Share Alike", *Black Enterprise* 36 (abril de 2006): 63.
93. "Myths about Job Sharing", *T+D* 61 (julio de 2007): 14.
94. "Share and Share Alike", *Accountancy Age* (18 de octubre de 2007): 28.
95. *Ibid.*
96. Jane Simms, "Who Job Shares Wins?", *Director* 59 (enero de 2006): 48-52.
97. Scott Thurm, "Power-Sharing Prepares Managers", *Wall Street Journal* (5 de diciembre de 2005): B4.
98. Jody Miller y Matt Miller, "Get a Life", *Fortune* 152 (28 de noviembre de 2005): 109-124.
99. Ed Frauenheim, "Telework Work May Harm Workers Left at Office, Study Shows", *Workforce Management* 87 (18 de febrero de 2008): 10.
100. "Live a Little!", *Fortune* 153 (23 de enero de 2006): 102.
101. "The Impact of Commuting on Employees: How Commuter Benefits Can Help", *Workforce Management* 87 (7 de abril de 2008): S2.
102. Coreen Bailor, "NYC Rides with Telecommuting", *CRM Magazine* 10 (marzo de 2006): 11-12.
103. Pomeroy, "To Convince Executives to Relocate, Get Creative".
104. Rita Zeider, "Telecommuting: The Good, the Bad and the Unknown", *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 1.
105. "Out of Sight, Yes. Out of Mind, No", *BusinessWeek* (18 de febrero de 2008): 60.
106. Kelley M. Butler, "Survey Results Report Productivity Lag among Teleworkers", *Employee Benefit News* 20 (marzo de 2006): 56.
107. *Ibid.*
108. *Ibid.*
109. Nanette Byrnes, "Treating Part-Timers Like Royalty", *BusinessWeek* (10 de octubre de 2005): 78.
110. "Key Steps to Recruiting & Retaining Older Workers", *H&HN: Hospitals & Health Networks* 82 (enero de 2008): 55-56.
111. "For Some Folks, Where to Work Is a Split Decision", *AARP Bulletin* 47 (junio de 2006): 4.
112. Susan Lackey, "Severance Pay: Not Always the Norm", *HR Magazine* 53 (mayo de 2008): 28.

113. Leonard Bierman y Rafael Gely, "Love, Sex and Politics? Sure. Salary? No Way': Workplace Social Norms and the Law", *Berkeley Journal of Employment & Labor Law* 25 (2004): 168.
114. *Ibid.*, p. 169.
115. "Supreme Court Decision Touches on Employees Sharing Pay Data", *HR Focus* 84 (octubre de 2007): 12.
116. Lisa Takeuchi Cullen, "Show Us Our Money", *Time* 171 (12 de mayo de 2008): 137.
117. Susan Doughty, "Internal Relativity-Are We Living in Denial?", *HR Magazine* 13 (abril/mayo de 2008): 22-23.
118. Lin Gensing-Pophal, "Expatriate Lifestyles Take a Hit", *HR Magazine* 3 (marzo de 2008): 50-54.
119. *Ibid.*
120. *Ibid.*
121. *Ibid.*



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Describir la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud.
- Explicar el papel de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional.
- Describir el efecto económico de la seguridad y explicar el foco de atención de los programas de seguridad.
- **4** Describir las consecuencias de las lesiones por tensión continua.
- Explicar el propósito de la ergonomía.
- **6** Explicar los efectos en la empresa de la violencia en el lugar de trabajo y de la violencia familiar.
- Describir la naturaleza del estrés y las formas de manejarlo.
- **8** Explicar en qué consiste la fatiga crónica.
- **9** Describir los objetivos de los programas de bienestar.
- **10** Describir la importancia de los programas de acondicionamiento físico.
- Explicar las repercusiones del abuso de drogas, describir los ámbitos de trabajo libres de abuso de sustancias tóxicas y describir cómo implantar un programa de pruebas de consumo de drogas.
- Describir los programas de asistencia al empleado.
- Describir el efecto de los lugares de trabajo libres de humo.



Un ambiente laboral seguro y saludable

ARH en acción: El robo de identidad, un delito dominante en el siglo XXI

El robo de identidad se ha convertido en una realidad severa para los empleadores de la actualidad, en especial para los profesionales de recursos humanos, ya que los registros de empleo contienen justamente todo lo que un ladrón de identidades desearía saber acerca de un individuo. La identidad de una persona incluye muchos y diferentes aspectos, como el número de inscripción al sistema de seguridad social, el número de licencia de manejo, la fecha de nacimiento, el domicilio, las claves de acceso para el correo electrónico y la infor-

Robo de identidad:

Manejo ilegal o uso engañoso de la información personal de un individuo.

mación de los cajeros automáticos. El **robo de identidad** es el manejo ilegal o el uso engañoso de la información personal de un individuo.¹ Los fraudes relacionados con la identidad se han convertido en el delito dominante del siglo XXI.² De acuerdo con una

encuesta realizada en 2008 acerca de los fraudes relacionados con la identidad, 8.1 millones de estadounidenses adultos, o 3.58 por ciento de la población adulta de Estados Unidos, han sido víctimas de fraudes de identidad. El monto del dinero, de los bienes y los servicios que robaron los ladrones de identidades antes de ser detectados ascendió a \$45 mil millones.³

Actualmente los artífices del robo de la identidad se están poniendo en contacto con los buscadores de empleos que publican currículos en sitios Web. Hacen una oferta falsa y posteriormente solicitan el número de seguridad social y la fecha de nacimiento, afirmando que necesitan esa información para hacer una verificación de los antecedentes. Considere el caso de Bob Knoe, un ejecutivo de marketing con 22 años de experiencia, quien había pasado varios meses buscando trabajo. Publicó su currículum en Internet y un día recibió una llamada de un individuo que se presentó como el director de recursos humanos de una prestigiosa compañía. Le dijo también que estaba impresionado con su currículum y que quería conocerlo cuanto antes, puesto que parecía ajustarse perfectamente para un puesto de trabajo. El individuo aseguró que necesitaba realizar la verificación de sus antecedentes tan pronto como fuera posible. Bob recibió entonces una forma de solicitud de empleo muy detallada donde se le pedía que indicara su número de seguridad social, fecha de nacimiento, el nombre de soltera de su madre e incluso un número de cuenta bancaria. Bob completó la forma, pero no volvió a tener noticias del sujeto que le había llamado, por lo que comenzó a sentirse nervioso. Intentó ponerse en contacto con él, pero no lo consiguió. Después, al tratar de usar una de sus tarjetas de crédito, descubrió que el crédito no solamente se había agotado, sino que se habían abierto varias cuentas nuevas con su nombre y que todas ellas habían llegado al límite de crédito.⁴ Desde luego, Bob no debería haber dado esta información personal sino hasta estar seguro de que estaba tratando con una compañía legítima.⁵ Incidentes como éste indican que los números de inscripción al sistema de seguridad social solamente deben usarse sobre bases de estricta y legítima necesidad.⁶

Otros especialistas en el robo de identidad trabajan como se describe a continuación. Se recibe una llamada y el sistema de identificación de llamadas la reporta como una llamada del banco del cliente. El cliente del banco contesta y la persona que llama afirma ser un empleado del banco; explica que la institución está experimentando un problema y que necesita verificar alguna información. ¡Adivinó! El cliente es embaucado para que dé información confidencial como su número de seguridad social, fecha de nacimiento, el nombre de soltera de la madre, etcétera. Después, el embaucador habla de la acostumbrada encuesta de satisfacción del cliente que se supone que el banco debe enviar por correo electrónico al encuestado, a quien se le ofrece dinero, con frecuencia \$20, por su tiempo. Naturalmente, el embaucador desea depositar los \$20 en la cuenta personal del incauto y, por lo tanto, le pregunta el número de su cuenta, el número de seguridad social, su fecha de nacimiento y el número de identificación personal (NIP).⁷

James Van Dyke, presidente y fundador de Javelin and Research, señala: “El fraude de identidad es único entre los delitos en tanto que implica por lo menos dos víctimas: un consumidor más un emisor, un comerciante, un procesador o un banco, y el comportamiento de todas las partes está ‘mejorando’ de una manera uniforme”.⁸ De acuerdo con Nationwide Mutual Insurance, las víctimas pasan un promedio de 81 horas tratando de deshacer el daño, y el 28 por ciento de los interrogados no han podido restaurar su identidad, aun después de haberlo intentado durante más de un año.⁹

El Congreso de Estados Unidos promulgó en 1988 la Ley sobre el Robo de Identidad (*Identity Theft and Assumption Deterrence Act*), la cual convierte en un delito federal el hecho de que cualquier persona transfiera o use de una manera consciente, sin autorización legal, un medio de identificación de otro individuo con la intención de cometer, ayudar a cometer o inducir cualquier actividad ilegal que constituya una violación de las leyes federales. La Ley de Transacciones de Crédito Justas y Exactas (*Fair and Accurate Credit Transaction Act*) fue promulgada en 2003 (pero entró en vigor en 2008), y requiere que las agencias federales adopten regulaciones para que los acreedores y las instituciones financieras incorporen la cláusula de la ley denominada “bandera roja de robo de identidad”. El programa de prevención de robo de la identidad de toda institución debe incluir los siguientes elementos: identificar e incorporar banderas rojas relevantes que indiquen un posible robo de identidad, establecer controles para detectar banderas rojas relevantes y responder de una manera apropiada en caso de detectarlas.¹⁰ Sin embargo, los delitos de robo de la identidad continúan, y hay quienes piensan que los ladrones están perfeccionando su *modus operandi*.¹¹

Este capítulo empieza con una exposición del delito dominante en el siglo XXI: el robo de identidad. A continuación se describirá la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud, así como la función de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional. Examinaremos también el efecto económico de la seguridad y el foco de interés de los programas de seguridad en las operaciones de negocios. Asimismo, hablaremos de las consecuencias de las lesiones provocadas por tensión continua y definiremos el propósito de la ergonomía. Después se explicará el efecto de la violencia en el lugar de trabajo y en la familia sobre la empresa. Analizaremos la naturaleza del estrés y de la fatiga crónica. Más adelante, una sección se encargará de analizar la razón por la cual se paga a algunas personas para que sean saludables, en tanto que otros tienen que pagar porque carecen de salud. Describiremos las fuentes y los medios para saber sobrellevar el estrés. Analizaremos los objetivos de los programas de bienestar y hablaremos de la importancia del acondicionamiento físico. También se incluyen temas como el abuso de sustancias tóxicas, los lugares de trabajo libres de consumo de drogas, el fundamento de los programas de asistencia de los empleados y el efecto del humo en los centros de trabajo. El capítulo concluye con una Perspectiva global titulada “Programas de seguridad de alcance internacional”.

Naturaleza y papel de la seguridad y la salud

En nuestra exposición, la **seguridad** se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo. Dentro de la amplia definición de seguridad se incluyen factores relacionados con los efectos de las lesiones provocadas por tensión continua y de la violencia en el lugar de trabajo y en la familia. La **salud** se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales. Los problemas

Describir la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud.

Seguridad:

Protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo.

Salud:

Estado que se presenta cuando los empleados se encuentran libres de enfermedades físicas y emocionales.

generados en estas áreas pueden afectar seriamente la productividad de un trabajador y la calidad de su vida laboral. Tienen la capacidad de disminuir en forma espectacular la eficacia de una empresa y la moral de los empleados. De hecho, las lesiones y las enfermedades relacionadas con el trabajo son más comunes de lo que piensa la mayoría de la gente.

Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional

La Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (*Occupational Safety and Health Act*) de 1970 creó la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (Occupational Safety and Health Administration, OSHA). Este organismo tiene por objetivo garantizar la seguridad y la salud de la fuerza laboral de Estados Unidos coordinando esfuerzos con los empleadores y los trabajadores con miras a mejorar el ambiente laboral. La ley requiere que los empleadores den a los trabajadores un lugar seguro y saludable para realizar sus actividades laborales, y esta responsabilidad se amplía para garantizar que los *empleados estén seguros*. Las cortes han concluido que un trabajador en una situación peligrosa puede causar el mismo efecto que una máquina defectuosa. En virtud de la cláusula de deberes generales de La Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, los empleadores tienen la responsabilidad de brindar un lugar de trabajo libre de peligros reconocidos que estén ocasionando o que tengan probabilidades de ocasionar la muerte o daños físicos serios.

Desde su fundación, OSHA ha ayudado a reducir los accidentes en más del 60 por ciento, y las lesiones y enfermedades ocupacionales en 40 por ciento. En ese mismo lapso, en Estados Unidos, el número de empleados se ha más que duplicado desde 56 millones de trabajadores (en 3.5 millones de sitios de trabajo) hasta sumar 147 millones (en 7.2 millones de centros laborales). Para manejar esta carga de trabajo, OSHA tiene más de 2,200 empleados, incluyendo 1,100 inspectores.

La misión de OSHA es promover y garantizar la seguridad y la salud en el ámbito laboral y reducir los accidentes, las lesiones y enfermedades dentro del mismo. El interés actual de OSHA es ofrecer a los empleadores una elección entre la asociación y el cumplimiento tradicional, para inyectar sentido común en las regulaciones y en la obligatoriedad, y para eliminar el papeleo burocrático. Desde luego, el objetivo general es reducir las lesiones, las enfermedades y los accidentes. Para ayudar a las pequeñas empresas, OSHA ha ampliado su asistencia, ha reducido las sanciones y ha puesto una mayor cantidad de sus materiales informativos en formatos electrónicos como DVD y sitios de Internet. OSHA enfatiza que las empresas no serán sancionadas por infracciones si buscan su asistencia para corregir los problemas. OSHA tiene acuerdos suscritos con diversas compañías para promover un incremento en la educación referente a seguridad y en su alcance.

Aunque OSHA desea que exista una relación de asociación exitosa, en ocasiones, es necesario aplicar sanciones. Las sanciones financieras sirven como recordatorios para la industria acerca de los beneficios de mantener condiciones de trabajo seguras y saludables. El señalamiento de un peligro serio tiene una sanción máxima de \$7,000. Si la situación de peligro se generó intencionalmente, podría sancionarse al empleador hasta por un monto máximo de \$70,000 por infracciones. De esta forma, si diez empleados estuvieran expuestos a un peligro que el empleador no hubiera eliminado de manera intencional, el monto de la sanción aumentaría de inmediato a \$700,000. Henry's Hickory House, un procesador de carne de Jacksonvill, fue multado con \$59,950 por haber infringido las normas federales de seguridad y salud. OSHA encontró cuatro transgresiones repetidas y propuso sanciones por \$45,000 en contra la compañía por dejar de instaurar procedimientos adecuados en los centros de trabajo de los equipos de producción, y por no conservar los registros de OSHA.¹²

El organismo ha autorizado medidas de obligatoriedad más estrictas para las compañías manufactureras y para otros empleadores que de manera reiterada violan las normas de seguridad y salud. Esta política aumentará la supervisión de empresas que han recibido citaciones de alta gravedad, lo cual podría incluir cargos por transgresiones intencionales y por la incapacidad para corregir los peligros anteriormente descritos. OSHA está cooperando de una manera creciente con el ahora más robusto programa de obligatoriedad de la Agencia de Protección del Ambiente (Environmental Protection Agency, EPA) para dar curso a procesos legales contra los empleadores cuando existan muertes de por medio.¹³ Esta política hará más incisivas las prácticas de obligatoriedad, pero no cambiará el énfasis sobre el mejoramiento de la asistencia para el cumplimiento ni reducirá la importancia de las multas de OSHA.

Tal vez un empleador promedio no tenga que ver a un inspector de OSHA a menos que un empleado solicite la inspección. Cerca del 70 por ciento de las inspecciones de OSHA son el resultado de quejas de empleados. Cuando los inspectores de OSHA llegan al sitio de trabajo, el empleador tiene la opción de negarles el acceso al lugar de trabajo. Si el empleador rechaza el acceso para inspeccionar ciertos documentos, OSHA debe obtener un citatorio administrativo.

Explicar el papel de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional.



Web Wisdom
OSHA

<http://www.osha.gov>

Sitio Web de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (Occupational Safety and Health Administration, OSHA).

De acuerdo con la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, un empleado se puede rehusar legalmente a trabajar cuando existen las siguientes condiciones:

El empleado siente un temor razonable hacia la muerte, a contraer una enfermedad o sufrir un daño físico serio.

El daño es inminente.

Existe muy poco tiempo para presentar una queja ante OSHA y conseguir que se corrija el problema.

El trabajador ha notificado al empleador la condición solicitando la corrección del problema, pero la compañía no ha tomado ninguna acción.

Las percepciones generales de OSHA no siempre han sido positivas. Sin embargo, parece que OSHA ha superado gran parte de las críticas anteriores. Una encuesta realizada por Gallup, la cual incluyó a casi 2,500 empleados, descubrió que estaban muy satisfechos o simplemente satisfechos con los tratos que hacían con la agencia. Más del 87 por ciento de los trabajadores y empleadores calificaron el profesionalismo, la competencia y los conocimientos del personal de OSHA como satisfactorios.¹⁴ Janice Ochenkowski, vicepresidente de asuntos externos de Risk and Insurance Management Society Inc., afirma: "Estamos muy complacidos con la dirección que está tomando OSHA... Es formidable que esta organización continúe esforzándose por trabajar con las empresas estadounidenses para hacer más seguros los lugares de trabajo".¹⁵ En el pasado, pocos representantes de la industria hubieran hecho tal declaración.

Seguridad: El efecto económico

Describir el efecto económico de la seguridad y explicar el foco de atención de los programas de seguridad.

Las muertes y las lesiones relacionadas con trabajos de todo tipo alcanzan un alto número no sólo en pérdidas humanas, sino también en términos de pérdidas económicas. Los costos financieros significativos con frecuencia se transmiten al consumidor bajo la forma de precios más altos. Por lo tanto, las muertes y las lesiones relacionadas con el trabajo afectan a todo mundo, ya sea directa o indirectamente. Los riesgos de seguridad pueden ser significativos para los empleadores. Además de los costos que implica el pago de indemnizaciones que debe hacerse a los trabajadores en esas situaciones, OSHA puede imponer multas mayores. Los costos indirectos relacionados con la rotación y con una menor productividad contribuyen al gasto. La tasa de crecimiento en el costo de las lesiones en el ámbito de trabajo ha frenado de manera significativa. Sin embargo, el costo sigue siendo alto. En años recientes, los empleadores destinaron \$50,800 millones al pago de sueldos y cuidados médicos para individuos que se habían accidentado en el trabajo.¹⁶ Las principales causas de lesiones en el lugar de trabajo y sus costos asociados incluyen: esfuerzos excesivos (\$13,400 millones), caídas al mismo nivel de un piso (\$6,900 millones), reacciones corporales (es decir, lesiones que resultan de hecho de agacharse, escalar, resbalarse o tropezarse sin caer, \$5,100 millones), caídas a un nivel más bajo (\$4,600 millones), y daños producidos por un objeto (\$4,300 millones).¹⁷

Las compañías han progresado mucho en el reconocimiento de la importancia y de los beneficios en costos provenientes de la seguridad. Los lugares de trabajo son más seguros gracias a los esfuerzos de los empleadores, a las compañías de seguros, los sindicatos, y las agencias estatales y federales. Los profesionales de la seguridad se esfuerzan por mejorar las condiciones y así reducir los costos relacionados con la indemnización de los trabajadores, al igual que las compañías de seguros, quienes se esfuerzan por mantener en un nivel bajo tanto sus propios costos como los de sus clientes. En una encuesta con ejecutivos financieros de alto nivel, más del 60 por ciento reportó que por cada \$1 que se invertía en prevención de lesiones, se obtenían \$2 o más.¹⁸

De acuerdo con el Census of Fatal Occupational Injuries (CFOI), dependiente del Bureau of Labor Statistics, hubo 5,703 accidentes de trabajo mortales en Estados Unidos en 2006, lo cual representa un ligero decremento con respecto a 5,734 accidentes de ese tipo en 2005. La tasa de accidentes de trabajo mortales en 2006 fue de 3.9 por cada 100,000 trabajadores, lo cual representa un decremento con respecto a una tasa de 4.0 por cada 100,000 empleados registrada en 2005.¹⁹

Foco de atención de los programas de seguridad

Las causas básicas de los accidentes en el trabajo son las políticas y decisiones incorrectas de administración de la seguridad, los factores personales y los factores ambientales. Estos factores dan como resultado condiciones de trabajo inseguras y/o acciones peligrosas de los empleados.

Todos los empleadores necesitan instaurar un amplio programa de seguridad, independientemente del grado de peligro en cuestión. Los programas de seguridad pueden lograr sus objetivos en dos formas fundamentales: primero, concentrando la atención en las *acciones peligrosas de los empleados* y, segundo, *concentrando la atención en las condiciones de trabajo inseguras*.

Acciones negligentes de los empleados

La capacitación y la inducción de los nuevos empleados haciendo a la vez énfasis en la seguridad son especialmente relevantes. Los primeros meses de empleo son con frecuencia de gran importancia porque los accidentes en el trabajo disminuyen en función de la antigüedad en el puesto. En un programa de seguridad, el primer enfoque consiste en crear un ambiente psicológico y una serie de actitudes del empleado que promuevan la seguridad. Cuando los trabajadores piensan en la seguridad de manera consciente o inconsciente, la tasa de accidentes disminuye. Esta actitud debe impregnar a las operaciones de la empresa, y la existencia de una sólida política de la compañía que ponga de relieve la seguridad y la salud es de importancia trascendental. Por ejemplo, la política de una empresa química establece lo siguiente: "Es política de la empresa que todos los empleados sean asignados a un lugar de trabajo seguro y saludable. Realmente deseamos prevenir los accidentes en todas las etapas de nuestras operaciones. Para este propósito, se requiere de la cooperación de todos los empleados". Como se infiere a partir de la política anterior, ningún empleado individual tiene la tarea de hacer seguro el lugar de trabajo. Aunque existe el peligro de que la responsabilidad de todos se convierta en la responsabilidad de nadie, un ambiente de trabajo realmente seguro requiere el esfuerzo de todos, desde la alta administración hasta los niveles de menor jerarquía. Aunque todo individuo dentro de una empresa debe ser motivado para que presente soluciones a los problemas potenciales de seguridad, los administradores de la compañía deben tomar la delantera. El papel único de la administración es claro, ya que OSHA impone sobre el empleador la responsabilidad fundamental de la seguridad de los empleados.

Condiciones de trabajo inseguras

El segundo enfoque para el diseño del programa de seguridad consiste en desarrollar y mantener un ambiente de trabajo físicamente seguro. Aquí, la alteración del ambiente se convierte en el foco central de atención para la prevención de accidentes. Incluso si Joe, el operador de una máquina, ha estado despierto toda la noche, tiene un hijo enfermo y apenas puede mantener abiertos los ojos abiertos, los instrumentos de seguridad de su máquina ayudarán a protegerlo. La administración debe crear un ambiente físico en el cual no haya oportunidad para que ocurran accidentes. En esta área es donde OSHA ha tenido su mayor influencia.

Desarrollo de programas de seguridad

La prevención de accidentes en el lugar de trabajo requiere de la planeación de programas de seguridad. Los planes pueden ser relativamente sencillos, como en el caso de una pequeña tienda al menudeo, o más complejos y altamente detallados, como en el caso de una planta de gran tamaño de ensamblado de automóviles. Sin importar las dimensiones de la organización, el apoyo de la alta administración es esencial para que los programas de seguridad sean eficaces.

Eliminación ilegal de desechos

Usted se acaba de enterar de que la compañía que se encarga de eliminar los desechos de su planta no está siguiendo los lineamientos de la Agencia para la Protección del Ambiente. La empresa está arrojando desechos tóxicos durante la noche a un vertedero cerrado ubicado a seis millas de la planta. Para empeorar las cosas, su cuñado opera la compañía que se encarga de eliminar los desechos. Usted ya se lo había advertido una vez, y se acaba de enterar que continúa tirando los desechos de una manera ilegal. Usted lo confronta, y le dice que va a usar el teléfono rojo para reportarlo si vuelve a tirar los desechos de forma ilegal, pero él lo amenaza con involucrarlo si usted hace la denuncia.

¿Qué haría usted?

Tabla 11-1 Razones que tiene la administración para el apoyo de un programa de seguridad

Pérdida personal. El dolor físico y la angustia mental que se asocian con las lesiones siempre son desagradables y traumáticos para un trabajador accidentado. Un aspecto que merece todavía mayor preocupación es la posibilidad de una discapacidad permanente o incluso de la muerte.

Pérdida financiera para los empleados heridos. La mayoría de los empleados están protegidos por planes de seguros de la compañía o por seguros personales contra accidentes. Sin embargo, una lesión puede dar como resultado pérdidas financieras que no están cubiertas por el seguro.

Pérdida de la productividad. Cuando un empleado sufre una lesión, habrá una pérdida de productividad para la empresa. Además de las pérdidas obvias, con frecuencia existen costos ocultos. Por ejemplo, tal vez un trabajador sustituto necesite capacitación adicional para reemplazar al empleado lesionado. Incluso cuando otro trabajador esté disponible para ocupar provisionalmente el puesto del empleado lesionado, tal vez sea a costa de la eficacia.

Primas de seguros más altas. Las primas de los seguros de los trabajadores se basan en el historial de reclamaciones de seguros del empleador. El potencial de ahorros relacionado con la seguridad del personal ofrece un grado de incentivos para establecer programas formales.

Posibilidad de multas y prisión. Desde la promulgación de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, una infracción intencional y reiterada de sus disposiciones puede dar como resultado severas sanciones para el empleador.

Responsabilidad social. Muchos ejecutivos se sienten responsables por la seguridad y la salud de sus empleados. Diversas empresas tenían excelentes programas de seguridad incluso algunos años antes de que existiera OSHA. Ellos entienden que un ambiente de trabajo seguro no solamente favorece los intereses de la empresa, también es lo correcto y lo que se debe hacer.

En la tabla 11-1 se mencionan algunas de las razones por las cuales la administración da apoyo a un programa de seguridad. Esta información indica que la productividad perdida de un solo trabajador lesionado no es el único factor que se debe considerar. Aquí intervienen todas las fases de la administración de recursos humanos. Por ejemplo, la empresa puede tener dificultades en el reclutamiento si se forja una reputación de ser un lugar inseguro para trabajar. Las relaciones de los empleados se erosionan si los trabajadores piensan que la administración no se interesa tanto en ellos como para brindarles un lugar de trabajo seguro. Las compañías verán un incremento en los costos de las remuneraciones cuando deban pagar una prima para atraer a los solicitantes de empleo capacitados y para retener a los empleados valiosos. El mantenimiento de una fuerza de trabajo estable se puede volver muy difícil si los empleados perciben que su lugar de trabajo es peligroso.

Análisis de riesgos en el trabajo. La principal meta de los profesionales en la seguridad y la salud es prevenir lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo. Las compañías logran esta meta de varias maneras: educando a los empleados en los riesgos asociados con su trabajo, instalando controles de ingeniería, definiendo procedimientos seguros para el trabajo y recomendando equipos adecuados para la protección personal.²⁰ El **análisis de riesgos en el trabajo** es un proceso de pasos múltiples, diseñado para estudiar y analizar una tarea o trabajo, y después dividir dicha tarea en aquellos pasos que permitan eliminar los riesgos asociados.

El análisis de riesgos en el trabajo puede tener un efecto mayor sobre el desempeño de la seguridad. Da como resultado un procedimiento escrito y detallado para llevar a cabo de una manera segura muchas tareas dentro de una planta. Un programa exitoso de análisis de riesgos en el trabajo incluye varios componentes fundamentales: apoyo de la administración, capacitación del supervisor y de los empleados, un programa asentado por escrito y supervisión por parte de la administración. La publicación 3071 de OSHA (revisada en 2002), *Análisis de los Riesgos de la Seguridad en el Trabajo*, es un buen manual acerca de cómo elaborar un análisis de riesgos en el trabajo.

Ley de Reautorización y Enmiendas al Superfondo, Título III (*Superfund Amendments Reauthorization Act, SARA*). Esta ley requiere que las empresas informen de una manera más abierta acerca de los peligros asociados con los materiales que usan y producen y con los desperdicios que generan. Aunque la ley SARA ha existido desde 1986, algunas empresas no tienen todavía un programa satisfactorio instaurado de acuerdo con ésta. La norma relacionada con la comunicación de los peligros con frecuencia encabeza la lista de OSHA de las transgresiones, ya que la categoría más alta de las citaciones de OSHA se refiere a la ausencia de un programa de comunicación de peligros asentado por escrito. Cumplir con esta norma parece algo relativamente sencillo y poco costoso, excepto cuando las organizaciones ignoran sus disposiciones.

Análisis de riesgos en el trabajo:

Proceso de pasos múltiples, diseñado para estudiar y analizar una tarea o un trabajo, y después dividir dicha tarea en aquellos pasos que permitan eliminar los riesgos asociados.

Participación de los empleados. Una forma de reforzar un programa de seguridad consiste en considerar la opinión de los empleados, lo cual brinda a los trabajadores un sentido de logro. Para prevenir accidentes, cada individuo debe hacer un compromiso personal frente a las prácticas de un trabajo seguro. Un concepto de equipo, en el cual los empleados se cuidan entre sí como una obligación moral, es una meta muy válida. Los supervisores pueden mostrar apoyo al programa de seguridad haciendo que las reglas en esa materia se cumplan conscientemente y sometiéndose cabalmente a ellas. La participación en tales equipos ayuda a formar actitudes positivas, y los empleados desarrollan un sentido de propiedad con respecto al programa. Los empleados que participen pueden interesarse no solamente en los problemas de la seguridad, sino también en las formas de mejorar la productividad.

Ingeniero de seguridad. En muchas compañías, un miembro del personal asesor coordina el programa general de seguridad. Los títulos como *ingeniero de seguridad* y *director de seguridad* son comunes. Una de las principales tareas del ingeniero de seguridad es brindar una capacitación en seguridad a los empleados de la compañía. Esto implica dar instrucción a los gerentes de línea acerca de los méritos de la seguridad, e identificar y eliminar las situaciones inseguras. Aunque el ingeniero de seguridad en esencia desempeña el papel de consejero, una persona bien informada y segura de sí misma dotada de esta capacidad puede ejercer una influencia considerable en la organización. Algunas grandes corporaciones también tienen *departamentos de administración de riesgos* que anticipan pérdidas asociadas con los factores de seguridad y que preparan defensas adecuadas en caso de enfrentar juicios legales.

Investigación de accidentes

Los accidentes pueden ocurrir incluso en las empresas más conscientes de la seguridad. Independientemente de que un accidente dé como resultado o no una lesión, una organización debe evaluar con sumo cuidado cada caso para determinar su causa y para asegurarse de que no se repita. El ingeniero de seguridad y el supervisor de línea deben investigar de manera conjunta los accidentes. Una de las responsabilidades de cualquier supervisor es la de prevenir accidentes. Para ello, el supervisor debe enterarse, a través de una participación activa en el programa de seguridad, de por qué ocurren los accidentes, cómo y dónde ocurren, y quién está implicado. Al ayudar a preparar los reportes de accidentes, los supervisores obtienen una gran cantidad de conocimientos acerca de la prevención de accidentes. El formato 300 de OSHA es una bitácora de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo (véase la figura 11-1). La mayoría de los empleadores enviarán por correo o transmitirán electrónicamente a OSHA en forma directa los registros de lesiones y enfermedades ocupacionales.

Evaluación de los programas de seguridad

Quizás el mejor indicador del éxito de un programa de seguridad sea una reducción en la *frecuencia* y en la *severidad* de las lesiones y las enfermedades. Por consiguiente, en la evaluación del programa se usan con frecuencia datos estadísticos en los que se incluye el número de lesiones y enfermedades (índice de frecuencia) y la cantidad de tiempo de trabajo perdida (índice de severidad). Las métricas de OSHA que actualmente se emplean son: casos totales, casos no fatales sin jornadas laborales perdidas, casos con pérdida total de jornada laboral, casos con días de ausencia en el trabajo y registro de muertes.²¹ Además de los criterios de evaluación del programa, un sistema eficaz de información ayuda a asegurar que se reporten los accidentes y que se les preste la debida atención. Con el inicio de un nuevo programa de seguridad, el número de accidentes puede disminuir de una manera significativa. Sin embargo, es probable que algunos supervisores dejen de reportar ciertos accidentes para hacer que mejoren las estadísticas de sus unidades. Una evaluación adecuada de un programa de seguridad depende del suministro de información exacta y del registro correcto de los datos.

Las organizaciones deben considerar las conclusiones que se deriven de las evaluaciones para que éstas sean de algún valor en el mejoramiento del programa de la seguridad. La recolección de datos y el hecho de permitir que esta información “desempolva” el escritorio del director de seguridad no resolverán los problemas ni evitarán accidentes. Para generar mejoras, los investigadores de los accidentes deben transmitir los resultados de la evaluación en forma ascendente hacia la alta administración y en forma descendente hacia los administradores de línea.

A continuación nos ocuparemos de las lesiones provocadas por tensión continua, otro problema significativo en la industria.



Web Wisdom

Seguridad y salud en el
lugar de trabajo

[http://www.lir.msu.edu/
hotlinks/Safety.php](http://www.lir.msu.edu/hotlinks/Safety.php)

Se presentan numerosos sitios
relacionados con la seguridad y
la salud en el lugar de trabajo.

4

Describir las consecuencias de las lesiones por tensión continua.

Lesiones por tensión continua:

Conjunto de condiciones ocasionadas por ejercer demasiada tensión sobre una articulación cuando se realiza una misma acción en forma repetida.

Síndrome del túnel carpiano:

Trastorno ocasionado por la presión que se ejerce sobre el nervio mediano como resultado de un estrechamiento del conducto que aloja al nervio.

Lesiones por tensión continua

Las **lesiones por tensión continua** se refieren a un conjunto de condiciones ocasionadas por ejercer demasiada tensión sobre una articulación cuando se realiza una misma acción en forma repetida. El U.S. Bureau of Labor Statistics reporta que las lesiones que se producen a causa de tensión continua dan cuenta del 25 por ciento de los casos de ausentismo en el trabajo y que los trastornos asociados con una tensión continua son responsables de casi el 60 por ciento de todas las enfermedades relacionadas con el trabajo. Además, estas lesiones representan ahora el 62 por ciento de todas las reclamaciones de indemnización por parte de los trabajadores norteamericanos, y dan como resultado pérdidas de entre \$15,000 y \$20,000 millones por tiempo no trabajado y por reclamaciones de indemnización cada año.²²

El **síndrome del túnel carpiano** es un trastorno ocasionado por la presión que se ejerce sobre el nervio mediano como resultado de un estrechamiento del conducto que aloja al nervio. Quienes padecen este síndrome pueden experimentar dolor, entumecimiento u hormigueo en las manos o en la muñeca, una capacidad de agarre débil, una tendencia a dejar caer los objetos, sensibilidad al frío y, en las etapas más avanzadas, deterioro muscular, especialmente en el dedo pulgar.²³ Este trastorno afecta a cerca del 3 por ciento de los adultos de Estados Unidos.²⁴

El síndrome suele desarrollarse en los individuos que usan de la misma manera las manos y muñecas en forma repetida. Los ilustradores, los carpinteros, los trabajadores de las líneas de ensamble y aquellos cuyos trabajos se relacionan con computadoras personales son los que se ven afectados con mayor frecuencia. Quienes padecen este síndrome pasan un promedio de 30 días ausentes del trabajo, en comparación con 29 días de ausencia de quienes son víctimas de fracturas y 26 días en el caso de quienes sufren la amputación de un miembro.²⁵ De acuerdo con el National Council on Compensation Insurance, las reclamaciones relacionadas con el síndrome del túnel carpiano dieron cuenta tan sólo del 2 por ciento de todas las lesiones en el lugar de trabajo que implicaban tiempo perdido; sin embargo, tales lesiones dieron cuenta de \$1,000 millones en prestaciones reclamadas por los trabajadores, o un promedio de \$20,000 por individuo afectado.²⁶

Es posible prevenir este síndrome, o por lo menos, reducir su severidad. Para ello, es necesario suministrar mobiliario ergonómico, especialmente sillas, y asegurarse de que los monitores de las computadoras se posicionen al nivel de los ojos y los teclados al nivel de los codos. Los empleados también pueden cooperar si reportan los primeros síntomas del síndrome y toman las siguientes acciones:

Descansar la mano y la muñeca en una posición neutral.

No ejecutar las actividades exactas que causaron el síndrome.

Tomar medicamentos antiinflamatorios que no contengan esteroides.

Evitar cualquier terapia física que vaya dirigida a ejercitar los tendones musculares de la mano hasta que hayan desaparecido los síntomas.

Otras acciones sugeridas incluyen lo siguiente: mantener las muñecas derechas, tomar descansos para hacer ejercicio, alternar las tareas, cambiar de posición en forma periódica, ajustar la altura de la silla, trabajar con los pies bien apoyados en el piso y estar consciente de la postura.²⁷ Muchas de estas acciones indican la necesidad de ergonomía, el tema de la siguiente sección.

Ergonomía

Explicar el propósito de la ergonomía.

Ergonomía:

Estudio de la interacción humana con las tareas, los equipos, las herramientas y el ambiente físico.

La ergonomía ofrece un enfoque específico para evitar los problemas de salud como las lesiones provocadas por una tensión continua y para ayudar a mejorar el desempeño. La **ergonomía** es el estudio de la interacción humana con las tareas, los equipos, las herramientas y el ambiente físico. Rani Lueder, director de Humanics ErgoSystems Inc., en Encino, California, explica: "La ergonomía es la mejor medicina preventiva. Aumenta la eficacia de las personas y reduce la rotación y el tiempo de trabajo perdido".²⁸ La meta de la ergonomía es ajustar las máquinas y el ambiente laboral al individuo, en vez de requerir que éste realice el ajuste. La ergonomía incluye la totalidad de los intentos por estructurar las condiciones laborales con la finalidad de maximizar la conservación de la energía, promover buenas posturas y permitir que los empleados trabajen sin experimentar dolor o impedimentos. La incapacidad para lidiar con los problemas de ergonomía da como resultado fatiga, un desempeño deficiente y lesiones causadas por tensión continua.

El Congreso y OSHA

El Congreso estadounidense revocó las controversiales normas ergonómicas en 2001 de acuerdo con la Ley de Revisión del Congreso (*Congressional Review Act*). OSHA respondió a esta ley mediante la liberación de una notificación pública que desarrollaría nuevos lineamientos para lidiar con los peligros relacionados con cuestiones ergonómicas.²⁹ Sin embargo, los lineamientos ergonómicos no son obligatorios y no conllevan la fuerza de la ley. Los lineamientos interpretan la política de la agencia en un momento determinado. Mientras las normas ergonómicas no se establezcan en la legislación, parece que la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional carecerá de la autoridad para hacer obligatorias las normas ergonómicas en las empresas. Mientras tanto, este organismo continúa trabajando estrechamente con los participantes empresariales en los lineamientos específicos para la industria y específicos para las tareas con la finalidad de proteger a los trabajadores contra lesiones y enfermedades relacionadas con cuestiones ergonómicas.

Beneficios de la ergonomía

Es claro que existe un beneficio económico al usar la ergonomía. Las empresas como Allied Signal han descubierto que un ambiente de trabajo ergonómico no solamente ayuda a los empleados, sino que también tiene un buen sentido para los negocios. Los reportes revelan que la compañía ahorra cerca de \$2 millones anuales en los costos de indemnización de los trabajadores.³⁰ Las iniciativas ergonómicas de Schneider National, un proveedor de transporte, logística y servicios relacionados, ayudaron a reducir los costos de indemnización de los trabajadores en más del 9 por ciento. La estrategia de reducción de lesiones ayuda a prevenir el estrés y las incomodidades al conducir, disminuye el número de lesiones en el interior de los vehículos, reduce el número de lesiones en la espalda fuera del vehículo y aminora la fatiga. Después de seis meses, el porcentaje de conductores que reportaron incomodidades disminuyó en más del 47 por ciento y los transportistas también experimentaron en conjunto 114 lesiones menos que implicaban una pérdida de tiempo.³¹ Otras compañías también han descubierto que el mejoramiento del ambiente laboral eleva la moral, disminuye los índices de lesiones y arroja un rendimiento positivo sobre la inversión. Un enfoque ergonómico sólido para evitar las lesiones en el lugar de trabajo es la prevención.³² La participación de los empleados en el diseño y en la instauración de programas de seguridad y de salud bien puede aumentar las probabilidades de éxito de tales programas.

Otra amenaza para la seguridad de los empleados es la violencia en el lugar de trabajo. En la siguiente sección se exponen las diversas ramificaciones de este fenómeno.

6

Explicar los efectos en la empresa de la violencia en el lugar de trabajo y de la violencia familiar.

Violencia en el lugar de trabajo:

Agresión física, comportamiento amenazante, insultos verbales, hostilidad o acoso dirigido hacia los empleados durante el trabajo o durante el cumplimiento de los deberes.

Violencia en el lugar de trabajo

OSHA define la **violencia en el lugar de trabajo** como la agresión física, el comportamiento amenazante, los insultos verbales, la hostilidad o el acoso dirigido hacia los empleados durante el trabajo o durante el cumplimiento de los deberes.³³ Los costos vinculados con la violencia en el lugar de trabajo aumentaron de \$4,200 millones en 1992 a \$36,000 millones en 1995 y a \$121,000 millones en fechas recientes.³⁴

El homicidio es la causa número uno de la muerte de mujeres en el lugar de trabajo y la tercera causa principal de muerte para los hombres, después de los accidentes de vehículos de motor y los accidentes relacionados con las máquinas, de acuerdo con el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). En 2006 la violencia en el lugar de trabajo dio cuenta del 18 por ciento de todos los crímenes violentos en Estados Unidos.³⁵ Independientemente de quién comete un crimen, considere el horror de la violencia en el lugar de trabajo:

Michael McDermott era un programador de computadoras de 42 años de edad en la empresa Edgewater Technology con sede en Wakefield, Massachusetts. Eligió el día después de Navidad del año 2000 para provocar una catástrofe en el trabajo. Después de charlar con otros empleados hasta las 11 A.M., deambuló por el vestíbulo de alta tecnología de la empresa con un rifle AK-47, una escopeta y un revólver semiautomático. Al pasar por donde estaba la recepcionista, ingresó a la oficina de recursos humanos, disparó y mató a tres personas; posteriormente se dirigió al departamento de contabilidad, donde tres empleados habían atrancado las puertas. Abriéndose paso a empellones, disparó y mató a dos contadores; el tercero escapó, escondido bajo su escritorio. ¿Qué fue lo que desencadenó la ira de McDermott? El departamento de contabilidad había retenido su sueldo para pagar impuestos adeudados al fisco.³⁶

El homicidio, con todo y lo terrible que es, da cuenta de tan sólo un pequeño porcentaje de la incidencia general de la violencia en el lugar de trabajo. No hay forma de estimar el daño físico y psicológico causado a otros empleados, quienes son tan sólo espectadores del comportamiento violento. Una encuesta que incluyó a 1,000 adultos estadounidenses encontró que más del 25 por ciento consideraba que sus empleadores no estaban listos para enfrentar la violencia en el lugar de trabajo. Ya que uno de cada diez empleados ha experimentado la violencia en forma personal, el problema al que se enfrentan la mayoría de los grandes empleadores no es *si* alguna vez tendrán que tratar con un acto de violencia en el lugar de trabajo, sino *cuándo*.³⁷

Aunque los empleadores deben dar los pasos necesarios para reducir el potencial de homicidios de los empleados, también deben tomar acciones contra los conflictos dominantes que pueden infligir daños en forma cotidiana. Éstos incluyen intimidaciones, amenazas verbales, acosos, bravatas, empujones, bofetadas, patadas y peleas con los puños. La gran mayoría de estos tipos de agresiones y de otras formas de provocación no aparecen en las estadísticas, puesto que no se reportan.

Empleados vulnerables

Los empleados que trabajan en las gasolineras y en las tiendas de licores, los conductores de taxis, los oficiales de policía y los administradores de tiendas que permanecen abiertas durante la noche se enfrentan a un mayor peligro de violencia en el lugar de trabajo. El National Census of Fatal Occupational Injuries reportó que en 2006 ocurrieron 35 muertes en tiendas de conveniencia.³⁸ El 90 por ciento de las veces, estos empleados son amenazados por delincuentes armados, y no por compañeros de trabajo descontentos. Puedo dar fe en forma personal del peligro asociado con el hecho de trabajar en las tiendas de este tipo. Un incidente casi fatal que sucedió en un asalto a una tienda me motivó para reanudar mis estudios y terminar mi doctorado.

Ningún lugar de trabajo es inmune a la violencia. Los administradores de hospitales aseguran en forma abrumadora que la amenaza más grande a la que se enfrentan los empleados de la sala de emergencias es la violencia de los pacientes. Actualmente, la mayoría de los hospitales tienen guardias de seguridad apostados en sus salas de emergencias, en particular en momentos como los sábados en la noche, cuando la violencia suele aumentar.

Existen numerosas razones para los actos violentos cometidos por los empleados o por ex empleados. Entre los más comunes están los conflictos de personalidades, los problemas maritales o familiares, el abuso de drogas y del alcohol, y los despidos del trabajo.

Consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo

Además del horror de la violencia en el lugar de trabajo, también existe la amenaza siempre presente de tener que enfrentar una acción legal. Las demandas civiles que alegan una *contratación negligente* o una *retención negligente* son una constante amenaza. Recuerde del capítulo 6 que una contratación negligente es la responsabilidad en la que incurre un empleador cuando deja de conducir una investigación razonable de los antecedentes de un solicitante de empleo, y posteriormente asigna a un individuo potencialmente peligroso a una posición en la cual puede causar daños. La **retención negligente** es la responsabilidad en la que puede incurrir un empleador cuando una compañía mantiene en la nómina a personas cuyos registros indican un fuerte potencial para cometer fechorías y deja de dar los pasos necesarios para desactivar una situación posiblemente violenta. Si un empleador ignora los signos de advertencia que acaban por conducir hasta un incidente violento, podría ser legalmente responsable. Tal vez muchas de las formas anteriormente expuestas de violencia en el lugar de trabajo podrían haberse evitado si los administradores hubieran prestado más atención a los empleados que representaban un problema potencial.

Otras consecuencias legales de la violencia en el lugar de trabajo incluyen las demandas jurídicas por discriminación, las reclamaciones de pago de los trabajadores, las reclamaciones por daños a terceras partes, la invasión de la vida privada y los cargos de OSHA por infringir las leyes. Como se mencionó antes, bajo la *cláusula de deberes generales* de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional, los empleadores tienen la obligación de brindar a todos los empleados un lugar de trabajo libre de peligros reconocibles que les causen o que tengan probabilidades de causarles la muerte o un daño serio.

Características individuales y organizacionales que deben vigilarse

Algunas empresas que han tenido una amplia experiencia con la violencia en el lugar de trabajo están intentando un enfoque alternativo. En vez de hacer a un lado a los empleados violentos, están tratando de detectar a aquellos que cometan actos agresivos menores y que

Retención negligente:

Responsabilidad en la que puede incurrir un empleador cuando una compañía mantiene en la nómina a personas cuyos registros indican un fuerte potencial para cometer fechorías y deja de dar los pasos necesarios para desactivar una situación posiblemente violenta.

muestren ciertos comportamientos. Estos individuos frecuentemente progresan hasta manifestar comportamientos más serios. Una vez identificados, se les invita a reunirse con miembros del personal capacitados para darles orientación durante tanto tiempo como sea necesario. Este enfoque requiere de un mayor compromiso por parte de la empresa, pero el costo que implica la violencia puede hacer que este gasto sea razonable en el largo plazo.

Generalmente hay signos que preceden a la violencia en el lugar de trabajo.³⁹ "Nunca hemos visto un caso en el que alguien simplemente haya mostrado agresividad de manera repentina", asegura Marc McElhaney, psicólogo y director de Critical Response Associates en Atlanta. "En cada uno de los casos, hubo una serie de eventos anteriores que alguien ignoró o a los que no respondió de manera adecuada".⁴⁰ Un estudio encontró que los individuos que disparan y matan a sus compañeros de trabajo probablemente sean empleados que experimentaron recientemente un cambio negativo en su estatus de empleo, incluyendo a aquellos que fueron despedidos, aquellos cuyos contratos no se renovaron o aquellos que fueron suspendidos por una disputa con la administración.⁴¹ Recuerde el incidente de Michael McDermott que se mencionó anteriormente. El departamento de nóminas había retenido su sueldo para pagar los impuestos adeudados al fisco.

Algunos de los signos de advertencia que los empleadores deben vigilar en el comportamiento de los empleados son:

- Los gritos
- Los arrebatos explosivos a causa de desacuerdos menores
- Hacer observaciones subidas de tono
- Romper en llanto
- Una disminución de energía o de concentración
- El deterioro del desempeño en el trabajo o de la apariencia personal
- Volverse aislado

Acciones preventivas

No hay forma en la que un empleador pueda evitar por completo el riesgo cuando se trata de la violencia. Los incidentes provocados por alguna persona desequilibrada que repentinamente aparece y dispara contra la gente suceden de manera fortuita, y las organizaciones pueden hacer muy poco para anticiparlas o prevenirlas. Sin embargo, sí es posible hacer algo para reducir el riesgo. Hay básicamente dos partes para la prevención de la violencia. Primero, debe haber un proceso en el sitio de trabajo para ayudar a la detección anticipada de la ira de un trabajador.⁴² Segundo, los supervisores y el personal de RH necesitan estar capacitados para manejar hábilmente las situaciones difíciles en el centro de trabajo.⁴³ Las empresas deben considerar las siguientes acciones para minimizar los actos violentos y para evitar querrelas legales:

- Instaurar políticas que prohíban la portación de armas en las instalaciones en la compañía, incluyendo los lotes de estacionamiento.
- En circunstancias sospechosas, requerir que los empleados se sometan a un registro en búsqueda de armas o a exámenes para determinar su ajuste mental para el trabajo.
- Tener una política que establezca que la organización no tolerará ningún incidente de violencia o incluso de amenazas de violencia.
- Tener una política que motive a los empleados para que reporten cualquier actividad sospechosa o violenta a la administración.
- Establecer relaciones con los expertos en salud mental, quienes deberán estar disponibles cuando se presenten emergencias.
- Equipar los vestíbulos con botones de alarma para que los recepcionistas puedan alertar instantáneamente a los oficiales de seguridad en caso necesario.
- Capacitar a los administradores y a los recepcionistas para que reconozcan los signos de advertencia de la violencia y puedan aplicar técnicas para desactivar situaciones violentas.

A pesar de los costos humanos y financieros de la violencia en el lugar de trabajo, los empleadores por lo general no capacitan en forma adecuada a su personal en cuanto a la manera de tratar con individuos potencialmente violentos. Esto es un hecho lamentable, puesto que la investigación ha demostrado que brindar capacitación a todos los empleados para manejar la violencia en el lugar de trabajo, y no solamente a los supervisores, puede significar una gran diferencia. Es posible que como resultado de un incremento en la vigilancia por

parte de las organizaciones, el número de homicidios haya disminuido de 1,080 casos registrados en 1994 a 516 en 2006.⁴⁴

¿El proceso de selección ayuda a identificar a los solicitantes de empleo que tengan proclividad a la violencia? La respuesta es un rotundo no. Por otro lado, los perfiles de los individuos que *no* son proclives a la violencia tienden a manifestar ciertas características en común, entre las que destacan las siguientes:⁴⁵

No consumen sustancias tóxicas (uno de los factores más altos de correlación).

Son personas enfocadas hacia el exterior en el sentido de que tienen amistades e intereses en el mundo exterior en vez de ser individuos egocéntricos.

Tienen un buen historial de trabajo.

Para confirmar estas características, la empresa debe realizar una investigación completa de antecedentes.

La violencia familiar ocurre lejos del lugar de trabajo. Sin embargo, este tipo de violencia con frecuencia se manifiesta en el mundo de los negocios y, por lo tanto, se convierte en un problema del lugar de trabajo. Examinaremos el asunto a continuación.

Violencia familiar

La extensión de la violencia familiar o doméstica es una amenaza tanto para las mujeres como para sus compañías.⁴⁶ La violencia familiar se ha convertido en una epidemia en diversos países. Cada año, en Estados Unidos, cerca de 1,200 mujeres son asesinadas y 2 millones son lesionadas por sus cónyuges.⁴⁷ Robin Runge, director de American Bar Association's Commission on Domestic Violence, señala: "Además de afectar a la víctima, la violencia doméstica repercute en los miembros de la familia de la víctima, en sus compañeros de trabajo y, en general, en el lugar de trabajo mismo".⁴⁸ La violencia familiar puede tener un efecto sobre las utilidades de las empresas, ya que origina un costo de cerca de \$5,800 millones cada año por ausentismo, baja productividad y rotación de personal.⁴⁹ La Oficina de Justicia Criminal de Estados Unidos calcula que de 3 millones a 4 millones de mujeres son maltratadas cada año. Los empleados pierden cerca de 175,000 días de trabajo cada año debido a la violencia familiar, de acuerdo con la organización Family Violence Prevention Fund, un grupo nacional sin finalidades de lucro. Las empresas tienen un enorme riesgo asociado con el problema de la violencia familiar.

Las leyes promulgadas al inicio de la década de 1980 reconocen la seriedad de la violencia familiar. En 1984, la Ley para la Prevención de la Violencia Familiar (*Family Violence Prevention and Services Act*) se promulgó para ayudar a prevenir la violencia familiar y para brindar la protección y la asistencia adecuadas para las víctimas. La Ley sobre la Violencia contra las Mujeres (*Violence Against Women Act*) se promulgó en 1994, y creó nuevas disposiciones penales a nivel federal y estableció programas de concesiones adicionales dentro del Departamento de Salud y Servicios Humanitarios del Departamento de Justicia de Estados Unidos.⁵⁰ La Ley sobre la Violencia contra las Mujeres y la Ley de Reautorización del Departamento de Justicia de 2005 requirieron que se elaborara un estudio sobre la incidencia de la violencia familiar, la violencia en las citas, las agresiones sexuales, y los acosos entre hombres, mujeres, jóvenes y niños.⁵¹ Por lo menos 29 entidades de Estados Unidos, además del distrito de Columbia, tienen leyes que permiten que los individuos que abandonan sus trabajos por motivo de la violencia familiar se vuelvan elegibles para recibir prestaciones por desempleo.⁵² Además, algunos estados como Florida, California, Colorado, Hawaii, Illinois, Kansas y Maine otorgan a las víctimas de la violencia familiar el derecho de tomar tiempo libre. Las leyes de Florida permiten a los empleados tomar hasta tres días de licencia del trabajo en cualquier periodo de 12 meses con motivo de una variedad de actividades vinculadas con problemas de violencia familiar.⁵³

Describir la naturaleza del estrés y las formas de manejarlo.

Estrés:

Reacción no específica del cuerpo humano a cualquier exigencia que se haga sobre él.

Naturaleza del estrés

El estrés es una reacción no específica del cuerpo humano a cualquier exigencia que se haga sobre él. Afecta a los individuos en distintas formas y, por lo tanto, es una condición altamente individualizada. Ciertos acontecimientos pueden ser muy estresantes para una persona pero


Web Wisdom
Stress Busters
<http://www.stressrelease.com>

Este sitio ofrece consejos para reducir el estrés del trabajo y describe diversos conceptos acerca de la formación del estrés.

no para otra. Además, el efecto del estrés no siempre es negativo. Por ejemplo, un estrés moderado en realidad mejora la productividad y en ocasiones ayuda a desarrollar ideas creativas.

El estrés en el lugar de trabajo no es nada nuevo. Un estudio encontró que el 70 por ciento de los individuos reportaban que sus empleadores no hacían un buen trabajo para permitirles equilibrar su vida laboral con su vida personal.⁵⁴ Un estudio encontró que la tercera parte de los estadounidenses viven con demasiado estrés, y el 48 por ciento consideró que su estrés había aumentado a lo largo de los últimos cinco años.⁵⁵ Varios factores dan cuenta de este incremento, incluyendo los aumentos en las cargas de trabajo, el terrorismo, los escándalos corporativos y las condiciones económicas. Aunque durante la última década gran parte del mundo redujo el número de horas que trabaja una persona cada año, los estadounidenses han hecho justamente lo contrario. Si la gente trabaja durante más tiempo, difícilmente tiene tiempo para relajarse, lo que da como resultado una situación destructiva en la vida familiar.⁵⁶

Consecuencias potenciales del estrés

Aunque todo mundo vive bajo una cierta cantidad de estrés, si éste es muy intenso y persiste un tiempo prolongado, resulta perjudicial. De hecho, el estrés podría ser tan perjudicial para un individuo como un accidente. Puede dar como resultado una asistencia deficiente, el consumo de alcohol o de otras drogas, un desempeño deficiente en el trabajo o incluso una salud general insatisfactoria. Hay una evidencia creciente que indica que el estrés severo y prolongado está relacionado con aquellas enfermedades que actualmente se consideran como las principales causas de muerte (incluyendo las enfermedades cardiovasculares, la depresión, los trastornos del sistema inmunitario, el alcoholismo y la adicción a las drogas), además de jaquecas, dolores de espalda, compulsión a comer en exceso y otros padecimientos molestos que el cuerpo suele desarrollar en respuesta al estrés.⁵⁷ El estrés encabeza la lista de riesgos para la salud que contribuyen a elevar los costos de la atención médica, por delante de otros riesgos de alto nivel como el tabaquismo, la obesidad, la falta de ejercicio, los niveles elevados de glucosa en la sangre, la depresión y la hipertensión.

Trabajos estresantes

El National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) ha estudiado el estrés y su relación con el trabajo. Las investigaciones de esta organización indican que algunos trabajos se perciben por lo general como más estresantes que otros. Los 12 trabajos más estresantes se mencionan en la tabla 11-2. El factor común entre estos trabajos es la falta de control de los empleados sobre el trabajo. Quienes ocupan tales puestos pueden sentir que

Tabla 11-2 Trabajos estresantes

Trabajos estresantes

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Obrero | 7. Gerente/administrador |
| 2. Secretaria | 8. Mesero |
| 3. Inspector | 9. Operador de máquinas |
| 4. Técnico de laboratorios clínicos | 10. Propietario de una granja |
| 5. Administrador de oficinas | 11. Minero |
| 6. Supervisor | 12. Pintor |

Otros trabajos con un alto nivel de estrés (en orden alfabético)

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Asistente de enfermería | Clérigo |
| Asistente de la salud | Músico |
| Asistente de profesor | Funcionario oficial de la policía |
| Asistente dental | Operador de teléfonos |
| Bombero | Operario de cambios de vías férreas |
| Cajero de un banco | Peluquero |
| Cortador de carne | Plomero |
| Electricista | Programador de computadoras |
| Enfermera registrada | Representante de ventas |
| Enfermero práctico | Técnico de la salud |
| Gerente de ventas | Trabajador de almacén |
| Guardia | Trabajador estructural-mental |
| Maquinista | Trabajador social |
| Mecánico | Trabajadores de relaciones públicas |

Fuente: Tomado de una clasificación de 130 ocupaciones realizada por el National Institute for Occupational Safety and Health del gobierno federal de Estados Unidos.

están atrapados, y que se les trata más bien como máquinas y no como personas. Los empleados que tienen más control sobre sus trabajos, como los profesores universitarios y los maestros en algún oficio, están sometidos a menor cantidad de estrés.

El hecho de que ciertos trabajos se identifiquen como más estresantes que otros tiene importantes implicaciones administrativas. Los gerentes son responsables de reconocer comportamientos significativamente atípicos y de remitir a los empleados a profesionales de la salud con la finalidad de diagnóstico y tratamiento. Los signos indicadores del estrés incluyen una reducción en la cantidad y la calidad de trabajo, periodos cortos de ausencia frecuentes, un aumento en el consumo de alcohol, impuntualidad o volverse una persona muy emotiva o retraída.⁵⁸ Bajo un estrés excesivo, el rasgo dominante de una persona se puede volver incluso más obvio. Por ejemplo, si el individuo es retraído, se alejará de los colegas; si es optimista, se vuelve hiperactivo. De manera ideal, se debe tratar con el estrés antes de que se manifieste. Para ello, los administradores deben estar enterados de las fuentes potenciales del estrés. Estas fuentes existen tanto dentro como fuera de la organización. Sin importar su origen, el estrés tiene un potencial devastador.

Factores organizacionales

De acuerdo con Shelly Wolff, director de prácticas nacionales de salud y de productividad en Watson Wyatt, “muchas compañías no parecen apreciar la manera en la que el estrés repercute en sus negocios. Una cantidad excesiva de estrés proveniente de exigencias considerables, de prioridades deficientemente definidas y de una escasa flexibilidad en el puesto de trabajo pueden contribuir a generar problemas de salud”.⁵⁹ En una encuesta, el principal factor individual del estrés que repercutió en la productividad en el puesto de trabajo fue la sobrecarga laboral.⁶⁰ Otro factor negativo que se relaciona con el estrés organizacional es que el estrés en el puesto de trabajo duplica el riesgo de que alguien que ya sufrió un ataque cardíaco tenga un problema coronario mayor.⁶¹

Muchos aspectos asociados con el empleo son potencialmente estresantes. Éstos incluyen la cultura de la empresa, el trabajo de un individuo y las condiciones generales de trabajo.

Cultura corporativa. La cultura corporativa tiene mucho que ver con el estrés. El estilo de liderazgo del director ejecutivo con frecuencia establece la tónica. Un director ejecutivo autocrático que tan sólo permita una escasa participación por parte de los subordinados suele generar un ambiente estresante. En el otro extremo, un director ejecutivo débil puede motivar a los subordinados para que compitan por el poder, lo que da por resultado conflictos internos. Las políticas que se originan desde el nivel más alto en la organización también tienen un efecto negativo cuando se trata del estrés. Las políticas y las reglas que desmotivan la flexibilidad en el lugar de trabajo pueden crear situaciones que pongan a los empleados en un aprieto personal. Por ejemplo, tal vez sea imposible realizar negocios personales importantes debido a un horario de trabajo inflexible. Además, la competencia motivada por el sistema de reconocimientos de la organización en cuanto a promociones, aumento de sueldo y estatus puede contribuir al problema. Aun en la cultura corporativa más saludable, es común que haya relaciones estresantes entre los empleados.

El trabajo en sí mismo. Diversos factores relacionados con el trabajo mismo pueden ser fuente de estrés excesivo. Como se afirmó antes, algunos trabajos se perciben por lo general como más estresantes que otros, ya sea por la naturaleza de las tareas implicadas o por el grado de responsabilidad y control que requieren. El trabajo administrativo en sí mismo puede ser una fuente de estrés. La responsabilidad frente a los demás, la realización de evaluaciones del desempeño, las decisiones referentes a los despidos y el anuncio de éstos, y la responsabilidad de brindar asistencia para reubicar a los despedidos son causa de una gran cantidad de estrés para muchos.

Condiciones laborales. Las condiciones laborales, incluyendo las características físicas del lugar de trabajo, las máquinas y las herramientas que se utilizan, también pueden generar estrés. La sobresaturación de un espacio, el ruido excesivo, una iluminación insuficiente, las estaciones de trabajo en condiciones deplorables y los equipos defectuosos repercuten de una manera adversa en la moral de los empleados y aumentan el estrés.

Factores personales

Los factores del estrés fuera del trabajo y del ambiente laboral también pueden afectar al desempeño en el puesto. Aunque tales factores están con frecuencia más allá del control de la administración, los gerentes deben reconocer que existen y que pueden tener implicaciones para el desempeño del trabajo. Los factores de esta categoría incluyen los problemas familiares y financieros.

La familia. Aunque con frecuencia es una fuente de felicidad y seguridad, la familia también puede ser una causa significativa de estrés. Como se hizo notar en el capítulo 3, cerca de la mitad de todos los matrimonios terminan en divorcio, lo cual es un suceso estresante. Cuando el divorcio conduce a una responsabilidad familiar que recae sólo en el padre o en la madre, las dificultades se magnifican. Al contrario de lo que se piensa comúnmente, las madres no sienten más ansiedad en el trabajo por el hecho de ser madres de la que experimentan los hombres por el hecho de ser padres. Sin embargo, las preocupaciones relacionadas con los hijos pueden ocasionar que cualquiera de los dos progenitores sufra de problemas de salud asociados con el estrés. Cuando existen problemas tanto en la casa como en el trabajo, se presenta una doble dosis de estrés. Por el lado positivo, una vida hogareña saludable sirve como mitigante frente a las fuentes de estrés en el trabajo, como el hecho de tener un jefe dominante.

Una circunstancia cada vez más común que se relaciona con un cambio en los roles tradicionales es la familia con dos carreras, de lo cual se habló en el capítulo 3; en ese tipo de familias, tanto el padre como la madre tienen trabajos fuera de casa y responsabilidades familiares al mismo tiempo. ¿Qué sucede cuando uno de los cónyuges se siente muy bien en su trabajo, y al otro le ofrecen una promoción deseada que requiere de una reubicación en una ciudad distante? En el mejor de los casos, estas circunstancias entrañan serias dificultades. Otro problema en ciernes al cual se están enfrentando los empleados es la carga emocional, física y financiera de tener que cuidar a un miembro de la familia de edad avanzada. De acuerdo con investigaciones realizadas por la National Alliance for Caregiving y la Metropolitan Life Insurance Co., las pérdidas de productividad ocasionadas por problemas relacionados con el cuidado de familiares de edad avanzada van desde \$11,000 millones hasta \$29,000 millones por año.⁶²

Problemas financieros. Los problemas financieros pueden representar una tensión insoportable sobre el empleado. Para algunos, estos problemas son persistentes y nunca quedan resueltos del todo. Las cuentas devengadas y la presión de los acreedores crean una gran tensión y pueden provocar un divorcio o un rendimiento deficiente en el trabajo. Los problemas financieros no están limitados a los individuos que ganan bajos sueldos; gente de cualquier nivel económico puede terminar con fuertes deudas por muchos factores, incluyendo una administración financiera personal deficiente. De acuerdo con una encuesta realizada por Workplace Options, un proveedor de beneficios para el trabajo y la vida personal, el estrés relacionado con las finanzas tiene repercusiones en la productividad, y el 45 por ciento de los encuestados afirman que su estrés financiero hace más difícil que cumplan con su trabajo.⁶³

Ambiente general

El estrés es una parte de la vida diaria de todo mundo; su potencial no solamente merodea en el lugar de trabajo y en la casa, sino también en nuestro ambiente general. La incertidumbre económica, las guerras o las amenazas de guerra, el terrorismo, los traslados prolongados al trabajo con tráfico pesado durante las horas más congestionadas, una lluvia implacable, un calor agobiante o un frío insoportable son factores que generan estrés. Un ruido persistente también puede generar estrés agudo en algunos individuos. Aunque el estrés se encuentra aparentemente en cualquier parte, hay formas de lidiar con él. En las siguientes secciones daremos algunas sugerencias al respecto.

Manejo del estrés

Tan sólo los muertos se encuentran totalmente libres de estrés, y los expertos consideran que un cierto grado de estrés es saludable. De hecho, una cantidad moderada de estrés es la clave para la supervivencia. Sin embargo, un estrés prolongado y excesivo debe tratarse de manera adecuada, y tanto el individuo como las organizaciones tienen la responsabilidad de tomar las medidas apropiadas. Hay diversas formas en las que los individuos pueden controlar un estrés excesivo. Se recomiendan las siguientes medidas:

Hacer ejercicio. Uno de los medios más eficaces para combatir el estrés es el ejercicio físico. El estrés da como resultado cambios químicos en el cuerpo, y el ejercicio ofrece un medio para ayudar al cuerpo a regresar a su estado normal. La mayoría de las personas tienen una forma favorita de ejercicio; tal vez prefieran el trote, el tenis, el golf, el frontenis, la caminata o cualquier otro.

Seguir buenos hábitos de alimentación. Una persona bajo estrés quema energía a una velocidad más rápida de lo normal. Los hábitos de alimentación adecuados son sumamente importantes, pero por desgracia, la

comida chatarra está a la orden del día. Los individuos deben establecer planes dietéticos que limiten el consumo de comida chatarra y que les permitan mantenerse en su peso normal.

Saber cuándo hacer una pausa. El relajamiento es esencial para moderar el estrés. Algunas personas se pueden mantener bien en condiciones estresantes durante periodos prolongados, pero otras no. Sin embargo, todo mundo debe saber cuándo es conveniente hacer una pausa y tranquilizarse.

Poner la situación de estrés en perspectiva. Algunos individuos tienden a ver todas las situaciones como cosa de vida o muerte. Tal actitud suele originar una cantidad tremenda de estrés.

Encontrar a alguien que esté dispuesto a escuchar. Contar con una persona que esté dispuesta a escuchar ayuda a evitar que uno se enfrasque en un problema que consuma toda la energía interior.

Establecer alguna estructura en la propia vida. El estrés ocurre con frecuencia cuando un sujeto pierde el control de una situación. En muchas ocasiones, la planeación hacia el futuro es todo lo que se necesita para mantener a un individuo fuera de una situación estresante. El establecimiento de una estructura también significa dejar el trabajo en la oficina. La mayoría de la gente necesita un tiempo lejos del trabajo para reducir los niveles de estrés.

Reconocer las propias limitaciones. Quizás una de las condiciones más estresantes es encontrarse en una situación en la que las propias limitaciones e incapacidad para afrontarla rápidamente se vuelven evidentes.

Ser tolerante. Aprenda a tolerar a las personas como son. Ser tolerante con los demás ayuda a mantener a una persona en contacto con la realidad.

Buscar diversiones externas. Es necesario establecer un equilibrio razonable entre los compromisos del trabajo y los familiares y el tiempo libre.

Evitar el control artificial. Es verdad que la pérdida o la falta de control contribuyen de una manera directa a generar estrés. Sin embargo, la peor solución es recurrir a un medio artificial para recuperar ese sentido de control.

Para enfrentar el estrés asociado con el trabajo, separe lo que es importante de lo que no lo es, y no se preocupe acerca de problemas intrascendentes o de aquellos que estén más allá de su control.⁶⁴

8

Explicar en qué consiste la fatiga crónica.

Fatiga crónica:

Condición que incapacita y en la cual los individuos pierden el sentido del propósito básico y del cumplimiento de su trabajo.

Fatiga o agotamiento crónico

La **fatiga crónica**, aunque rara vez es fatal, es una condición que incapacita y en la cual los individuos pierden el sentido del propósito básico y del cumplimiento de su trabajo. Cuando se presenta la fatiga crónica, los individuos se agotan ya sea física o mentalmente, o en ambas formas.⁶⁵ En apariencia, el cuerpo o la mente ya no pueden manejar las abrumadoras exigencias que se les imponen.⁶⁶ La fatiga crónica difiere del estrés en que ocasiona que las personas que solían estar muy comprometidas con su trabajo se desilusionen, y pierdan el interés y la motivación. La fatiga crónica se asocia a menudo con una crisis de la edad madura o a la mitad de una carrera, pero puede presentarse en diferentes momentos y en distintas personas. Cuando esto ocurre, los individuos pierden su motivación hacia el desempeño. La fatiga crónica es el factor más común que conduce a una decisión de *hacer un alto* en forma temporal.

Algunos individuos son especialmente vulnerables a sufrir fatiga crónica por su educación, sus expectativas o sus personalidades. Cuando ocurre la fatiga crónica, los individuos parecen perder su entusiasmo por el trabajo.⁶⁷ La fatiga crónica se asocia con frecuencia con las personas cuyas actividades laborales requieren que trabajen estrechamente con otros en condiciones estresantes, como sucede en el campo de la tecnología de la información. Sin embargo, cualquier empleado puede experimentar fatiga crónica, y nadie está exento de ello. El lado peligroso de la fatiga crónica es que es contagiosa. Una víctima de fatiga crónica que al mismo tiempo es cínica y pesimista puede transformar y contagiar con gran rapidez a todo un grupo de personas. Una encuesta encontró que los equipos virtuales que existen en el largo plazo (más de un año) corren un fuerte riesgo de incurrir en un desempeño declinante debido a una fatiga crónica en equipo.⁶⁸

El precio que se tiene que pagar por la fatiga crónica es alto: da como resultado una reducción de la productividad, una rotación más alta y, por lo regular, un desempeño de pésima calidad. De acuerdo con el American Institute of Stress, la fatiga crónica de los empleados cuesta a la economía de Estados Unidos cerca de \$300 millones anuales.⁶⁹ Con frecuencia, las personas se debilitan física y psicológicamente cuando intentan combatirla. Aunque algunos empleados tratan de ocultar sus problemas, los cambios en su comportamiento revelarán su insatisfacción. Tal vez posterguen algunos asuntos o se sitúen en el extremo opuesto de aceptar demasiadas tareas. Es común que estos individuos pierdan las cosas y se vuelvan cada vez más desorganizados. Quienes se caracterizaban por ser bondadosos se vuelven irritables, o tal vez cínicos, desagradables, pomposos o incluso paranoicos. Su motivación hacia un proyecto puede no ser la misma que solía ser, y quizá se sientan aterrados de hacer el trabajo que antes disfrutaban. Es muy importante que el problema se trate de inmediato. Algunas formas de lidiar con la fatiga crónica incluyen el mantenimiento de expectativas realistas, la reducción de la carga laboral, el descubrimiento de formas para relajarse en el trabajo, así como el desarrollo y el mantenimiento de intereses fuera del ámbito laboral.

CIAS E
IONES

Hay a quienes se paga para que sean saludables, mientras que otros tienen que pagar porque carecen de salud

Cada vez más compañías ofrecen incentivos financieros para motivar a los empleados a adoptar estilos de vida más saludables, ya sea a través de un descuento sobre las contribuciones de las primas de seguros o en efectivo. De hecho, de acuerdo con una encuesta reciente de los miembros de ERISA Industry Council y de la National Association of Manufacturers, cerca de las dos terceras partes de los empleadores que actualmente cuentan con programas de bienestar ofrecen incentivos financieros para motivar la participación. El incentivo más común son las reducciones en las primas de seguros de vida (40 por ciento), seguidas por pagos en efectivo o los bonos (30 por ciento).⁷⁰

Mark Cauthen, administrador de prestaciones para la ciudad de Colorado Springs, Colorado, afirma: “Consideramos que el dinero definitivamente va a motivar una mayor participación”. El programa de bienestar para la ciudad se denomina “Logre su nivel máximo”. Los participantes obtienen puntos por actividades como someterse a reconocimientos médicos generales, dejar de fumar o perder peso. Estos puntos se pueden canjear por efectivo. Cauthen agrega: “Originalmente dábamos premios trimestrales como playeras y revistas. Pero desde el punto de vista administrativo, era una pesadilla. Ahora, en vez de ello, obtienen un cheque fiscalmente gravable de \$250”.⁷¹

En ocasiones, los índices de participación difieren de las expectativas de los funcionarios de la compañía, y entonces se toma la decisión de ser más drásticos. Éste fue el caso de Marysville, Scotts Miracle Gro., con sede en Ohio. En 2004 se registró una participación relativamente baja cuando se ofreció a los empleados \$120 con la condición de que completaran una evaluación de sus riesgos de salud. Sin embargo, se logró un índice de participación del 90 por ciento sólo cuando aquellos que no hicieron la evaluación de los riesgos de salud recibieron un cargo de \$40 adicionales por mes en las primas de sus seguros de vida. En 2006 se intentó otro enfoque, cuando los empleados que se habían identificado por medio de la evaluación dentro de un rango de riesgo que iba de moderado a alto recibieron una asignación de instructores de la salud. Los empleados que no recurrieron a su instructor tuvieron que pagar \$67 al mes por el seguro de vida. Pam Kuryla, vicepresidente de reconocimientos globales totales en Scotts, aclara: “Más bien, se trata de un programa que proyecta un enorme afecto; hemos eliminado todas las barreras y hemos realizado inversiones por adelantado (en programas de bienestar), así que no queremos hacer difícil desde el punto de vista financiero que las personas cuiden su salud”.⁷²

Cadmus Communications, una compañía de servicios editoriales, requirió que sus empleados se sometieran a una evaluación de riesgos de salud que incluía la medición de la presión sanguínea y una prueba de niveles de colesterol. Diecisiete empleados perdieron la cobertura de su seguro de salud porque no cooperaron. Cadmus encontró elevados índices de hipertensión y altos niveles de colesterol entre su personal. Aunque sólo el 23 por ciento de los empleados consideraron que tenían sobrepeso, en realidad éste era el caso del 78 por ciento. Los profesionales de los cuidados de la salud hicieron un seguimiento para asegurarse de que los empleados recibieran los tratamientos adecuados.⁷³

Alison Earls, directora ejecutiva de ACE Ideas L.L.C., con sede en Atlanta, es abogada y consultora en prestaciones que ha realizado un análisis para el National Business Group on Health, con sede en Washington, sobre las leyes federales y estatales que tienen repercusiones en los programas de promoción de la salud. Earls asegura: “Aunque un enfoque tan punitivo parezca severo, es legal”.⁷⁴



Describir los objetivos de los programas de bienestar.

Programas de bienestar

La perspectiva tradicional de que la salud depende de la atención médica y que es la ausencia de enfermedades está cambiando. En la actualidad, es claro que el bienestar óptimo se logra con frecuencia a través de la seguridad ambiental, de los cambios organizacionales y de estilos de vida saludables. Las enfermedades infecciosas, sobre las cuales una persona tiene poco control, ya no son el problema que fueron alguna vez. De 1900 a 1970, la tasa de mortalidad como resultado de enfermedades infecciosas mayores disminuyó en forma espectacular. Sin embargo, la tasa de mortalidad relacionada con enfermedades crónicas mayores, como enfermedades del corazón, cáncer y accidentes cerebrovasculares, ha aumentado de manera significativa. En la actualidad, las enfermedades del corazón y los accidentes cerebrovasculares son las dos principales causas de muerte en todo el mundo.⁷⁵ Las enfermedades crónicas de obstrucción pulmonar y el cáncer de pulmón también son amenazas crecientes para la vida. Los estilos de vida saludables que incluyen no fumar, comer alimentos saludables y hacer más ejercicio ayudan a prevenir estas enfermedades. De acuerdo con una encuesta realizada por la International Foundation of Employee Benefit Plans, el 62 por ciento de los empleadores tienen ahora programas de bienestar.⁷⁶ Algunas compañías ofrecen formas específicas de programas de bienestar que incluyen el control del peso. BlueCross BlueShield cuenta con un programa de vigilantes del peso dentro de la compañía; se trata de un “sistema de camaradería” para brindar apoyo y un descuento de 35 por ciento sobre las opciones saludables en sus cafeterías.⁷⁷

Las enfermedades crónicas derivadas de los estilos de vida son mucho más prevalentes en la actualidad que antes. La buena noticia es que los individuos tienen una gran cantidad de control sobre muchas de ellas. Se trata de enfermedades relacionadas con el tabaquismo, el estrés excesivo, la falta de ejercicio, la obesidad y el consumo de alcohol y otras drogas. El reconocimiento de este hecho ha impulsado a los empleadores para que colaboren de manera activa en el mejoramiento de la salud de su personal y para que establezcan programas de bienestar. Como señala el director de un programa de bienestar, “concentrarse en el cuidado de la salud es algo inherentemente reactivo; concentrarse en la salud es algo proactivo y, potencialmente, un cambio de jugada”.⁷⁸

Ha habido un cambio hacia la adopción de un enfoque para el mejoramiento de la salud que incluya la participación de los empleados en la identificación de problemas y en el desarrollo de soluciones. Cuando Moen Inc., un proveedor de accesorios para el hogar, abrió su centro de bienestar hace más de una década, se le consideraba como una “prestación menor”. En la actualidad, definitivamente tiene un efecto sobre sus ingresos netos. Un estudio formal realizado por la compañía concluyó que por cada dólar gastado en iniciativas de bienestar, Moen reduce entre \$3 y \$4 sus gastos totales. Además, por cada \$100 gastados en cuidados de la salud en el curso de un año, quienes no son miembros del programa gastan \$46.30 en servicios médicos de urgencia, mientras que los miembros sólo gastan \$4.76.⁷⁹ Los programas de bienestar con frecuencia amplían su foco de atención para incluir otros aspectos de la salud, como la dieta, el estrés, el consumo de sustancias tóxicas, los programas de asistencia de los empleados y el dejar de fumar.

Al desarrollar un programa de bienestar, las empresas deben efectuar primero una evaluación de los riesgos para la salud entrevistando a sus empleados y determinando quiénes de ellos se encuentran en un riesgo elevado de contraer enfermedades crónicas. Con base en esto, se puede instaurar un programa de bienestar para atender las necesidades de salud de los empleados. De acuerdo con una encuesta de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, el 47 por ciento de las compañías ofrecen programas de revisión de la salud, lo cual representa un aumento con respecto al 40 por ciento registrado en 2003.⁸⁰ En algunas ocasiones, subir a todo mundo a bordo para una efectuar evaluación de los riesgos para la salud es una tarea difícil. Una encuesta realizada entre 2007 y 2008 reveló que el 46 por ciento de los empleadores ofrecían incentivos financieros para motivar a los empleados a vigilar y mejorar su salud, o bien, planeaba ofrecer incentivos para ello. (Recuerde el caso de la sección Tendencias e innovaciones de este capítulo).

Una vez que las compañías han identificado a los empleados de alto riesgo y los problemas de salud a los que podrían enfrentarse, están en condiciones de determinar qué programas son necesarios y de ofrecer de nuevo iniciativas para la participación en actividades como dejar de fumar o afiliarse al grupo de “vigilantes de peso”. Aunque estos datos indicarán posibles áreas de necesidades de salud, también es importante conocer los intereses de los empleados. En Lincoln Plating, todo mundo tiene evaluaciones trimestrales de riesgos de salud que incluyen mediciones de la presión sanguínea y del peso corporal, de la grasa corporal y de flexibilidad. Cada empleado revisa los resultados trimestrales con el administrador de bienestar o con una enfermera ocupacional y establece objetivos individuales de bienestar. Estos objetivos influyen en el aumento de méritos de cada individuo. En el nivel de supervisores y hacia arriba, los objetivos también están vinculados con la remuneración. Dan Krick, vicepresidente de recursos humanos de Lincoln Plating, comenta: “El año pasado perdí

entre \$500 y \$1,000 por dejar de lograr mi objetivo de bienestar, pero ahora estoy trabajando con más ahínco para alcanzar mis metas".⁸¹



Describir la importancia de los programas de acondicionamiento físico.

Programas de acondicionamiento físico

De acuerdo con una encuesta realizada por la firma de investigaciones TheLadders.com, la mayoría de los ejecutivos consideran que el acondicionamiento físico es fundamental para el éxito en la carrera y que los empleados deben participar para promoverlo.⁸² Los programas de bienestar corporativo que se ofrecen comúnmente en forma interna implican esfuerzos para fomentar la práctica del ejercicio y el acondicionamiento físico. Para entender el interés en tales programas, considere los resultados de la inactividad física. Esos resultados incluyen la obesidad, la hipertensión, las enfermedades cardíacas, la diabetes, la ansiedad, la depresión y ciertos tipos de cáncer.

Desde el punto de vista de la administración, los programas de acondicionamiento físico tienen una gran importancia. La pérdida en términos de productividad que resulta únicamente de las enfermedades coronarias cuesta a los negocios de Estados Unidos miles de millones de dólares anualmente. Los programas de acondicionamiento físico patrocinados por la compañía con frecuencia reducen el ausentismo, los accidentes y las indemnizaciones por enfermedad. Hay una evidencia creciente de que si los empleados se ajustan a los programas de acondicionamiento físico de la compañía, experimentarán una mejor salud, al tiempo que la empresa tendrá costos de atención médica más bajos. Como punto de interés, una de las principales expectativas que tienen los *baby boomers* es la de afiliarse a clubes de salud o a gimnasios.⁸³

Kenneth Cooper, quien acuñó el término *ejercicios aeróbicos* (que literalmente significa *ejercicios con oxígeno*) da consejos para todo mundo, independientemente de que tengan o no acceso a los centros de acondicionamiento físico. Para empezar, él considera que el ejercicio moderado es esencial. La recomendación básica es de practicar ejercicio durante 30 minutos de cuatro a cinco días a la semana. Y agrega: "Si usted camina lo suficientemente rápido (12 minutos por milla), obtendrá los mismos beneficios que si corre una milla en nueve minutos, sin ejercer tanta tensión sobre las articulaciones". Sus estudios también han demostrado que el entrenamiento cardiovascular no es suficiente. Aboga por una dieta saludable para el corazón y por complementos vitamínicos como los antioxidantes. Considera, además, que no fumar ni consumir drogas, controlar el consumo de alcohol, mantener el estrés a un nivel bajo y sujetarse a exámenes médicos periódicos son factores que contribuyen al panorama general de acondicionamiento físico de cualquier persona.⁸⁴



Explicar las repercusiones del abuso de drogas, describir los ámbitos de trabajo libres de abuso de sustancias tóxicas y describir cómo implementar un programa de pruebas de consumo de drogas.

Abuso de sustancias tóxicas

El dejar de hacer pruebas de consumo de drogas en algunas ocasiones puede tener un efecto desastroso en las compañías grandes y pequeñas. Por ejemplo, *Cake for You* es una pequeña pastelería de especialidad. Su servicio incluye la elaboración y entrega de pasteles de bodas en las recepciones. Al contratar a un conductor para el reparto, los dueños de *Cake for You* siempre habían sido muy cuidadosos de determinar que el candidato potencial tuviera una licencia de manejo válida. Los dueños se mostraron muy complacidos con un nuevo empleado llamado Mike. Era dinámico, tenía una presentación muy pulcra y manifestaba un comportamiento agradable. Por desgracia, al hacer una entrega una mañana, Mike provocó un accidente entre cuatro vehículos que dio como resultado una víctima. La investigación reveló que Mike había fumado marihuana. Si los dueños de la empresa hubieran incluido una prueba de consumo de drogas como parte de sus procesos de investigación, probablemente no estarían enfrentando un pleito legal. En ciertas industrias, como el transporte, por ejemplo, el consumo de drogas durante el trabajo es especialmente peligroso y potencialmente devastador para la compañía. Piense en el daño que podría causar el chofer de un camión de 40 toneladas que conduce a toda velocidad y pierde el control del vehículo. En condiciones ideales, un camión totalmente cargado en pleno día en una carretera seca no puede detenerse en menos de 90 metros, es decir, la longitud de un campo de fútbol.

El **abuso de sustancias tóxicas** se relaciona con la utilización de sustancias ilegales o con el uso indebido de sustancias como el alcohol y otras drogas. El Departamento de Trabajo de Estados Unidos ha reportado que en la actualidad las probabilidades de que una organización emplee a una o más personas entre los millones de trabajadores estadounidenses que abusan de las drogas o del alcohol son mayores que nunca.⁸⁵ El Departamento del Trabajo también afirma que el abuso del alcohol y de las drogas tiene un costo aproximado para las compañías estadounidenses de \$81 mil millones al año en productividad perdida: \$37,000 millones atribuibles a muertes prematuras y \$44 mil millones atribuibles a enfermedades. También existen costos ocultos relacionados con los retrasos, el ausentismo, las prestaciones y la rotación de personal.⁸⁶ Incluso así, pocos problemas generan más controversias

Abuso de sustancias tóxicas:

El consumo de sustancias ilegales o el uso indebido de sustancias como el alcohol y otras drogas.

en la actualidad que las pruebas del abuso de sustancias tóxicas. Sin embargo, el abuso del alcohol y de las drogas es definitivamente un problema relacionado con el lugar de trabajo.

Abuso del alcohol

Alcoholismo:

Enfermedad que se caracteriza por un deseo incontrolable y compulsivo de beber alcohol y que interfiere con los patrones normales de vida.

El **alcoholismo** es una enfermedad que se caracteriza por un deseo incontrolable y compulsivo de beber alcohol y que interfiere con los patrones normales de vida. El National Council on Alcoholism and Drug Dependence (NCADD) reporta que el 40 por ciento de las muertes y el 47 por ciento de las lesiones que ocurren en el lugar de trabajo están relacionadas con el consumo del alcohol. El estrés desempeña un papel importante cuando una persona se vuelve alcohólica. Sin embargo, el alcoholismo tiende a desarrollarse en las familias en las que hay un desequilibrio químico en los neurotransmisores del cerebro y, por lo tanto, existe un factor hereditario. Los hijos de alcohólicos tienen cuatro veces más de probabilidades de volverse alcohólicos, incluso cuando son adoptados por padres que no tienen problema de alcoholismo.⁸⁷ El alcoholismo es un problema significativo que afecta a individuos de cualquier nivel social, y puede ser el resultado y a la vez la causa de un estrés excesivo. Cuando una persona empieza a beber en exceso, el solo hecho de beber genera un mayor estrés. Y se crea un círculo vicioso, pues el individuo enfrenta este aumento en el estrés bebiendo más. Los primeros signos del abuso del alcohol son especialmente difíciles de identificar. Con frecuencia los síntomas no van más allá de un mayor ausentismo en el trabajo. Aunque en nuestra sociedad existe un estigma para el alcoholismo, en 1956 la American Medical Association lo describió como una enfermedad tratable.

Abuso de drogas

De acuerdo con la Substance Abuse and Mental Health Services Administration, más de 1 de cada 12 empleados estadounidenses reportan que consumen drogas con regularidad. En las industrias como el servicio de alimentos y la construcción, casi uno de cada cinco empleados admite que consume drogas.⁸⁸ Los empleados que abusan de las sustancias tóxicas tienen 3.5 veces más probabilidades de estar implicados en un accidente en el lugar de trabajo y cinco veces más probabilidades de presentar una reclamación de pago por indemnización. El ausentismo entre los consumidores de drogas ilegales es hasta 16 veces mayor que entre los demás empleados; además, se reportan enfermos tres veces más que otros trabajadores. Los consumidores de drogas se desplazan cada vez más en torno al centro de trabajo, un lugar ideal para vender estupefacientes. Como el 95 por ciento de las compañías de *Fortune* 500 realizan investigaciones de consumo de drogas antes de otorgar una plaza, el 60 por ciento de los consumidores que trabajan se incorporan a negocios más pequeños, muchos de los cuales no hacen pruebas de ese tipo.

Todas las drogas ilegales tienen efectos adversos. Aunque hay quienes argumentan que la marihuana es inofensiva, si se consume de manera regular, daña y destruye las células del cerebro. Los consumidores de este enervante tienen problemas para aprender. La marihuana también contiene sustancias químicas que producen cáncer, y cuando un fumador la inhala se expone a contraer cáncer pulmonar. Pero éste no es el único peligro. Fumar marihuana aumenta el riesgo de contraer cáncer en la cabeza o en el cuello. Algunos fármacos que se prescriben legalmente pueden ser tan adictivos, dañinos y destructivos como las drogas comunes que se comercian en las calles. De acuerdo con las agencias de control de drogas, por lo menos del 25 al 30 por ciento del consumo de drogas en el lugar de trabajo se relaciona con fármacos de prescripción. Y las investigaciones estándar del consumo de drogas no siempre detectan la ingestión de esos fármacos.

Lugares de trabajo libres de consumo de sustancias tóxicas

La Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas (*Drug-Free Workplace Act*) de 1988 requiere que algunos contratistas federales y todos los concesionarios federales estén de acuerdo en proveer lugares de trabajo libres de drogas como una condición para obtener un contrato o una concesión de una agencia federal. (Los detalles de la ley se pueden consultar en la tabla 11-3). Muchas organizaciones que no caen en el ámbito de esa ley han optado por una política libre de alcohol y de drogas. Las pruebas para detectar el consumo de drogas como un requisito en el proceso de selección de una organización son una forma de lograr esta meta. Sin embargo, ya que un alto porcentaje de los consumidores de drogas son empleados en alguna empresa, la prueba de consumo no es la única solución para el problema. Las compañías han atacado de frente el asunto del consumo de sustancias tóxicas mediante el establecimiento de los programas de lugares de trabajo libres de drogas. Sin embargo, se

Tabla 11-3 Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas de 1988

La Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas de 1988 requiere que algunos contratistas federales y todos los concesionarios federales estén de acuerdo en que proveerán lugares de trabajo libres de drogas como una condición para la firma de un contrato o para el otorgamiento de una concesión por parte de una agencia federal.

Las organizaciones que tengan contratos de cualquier agencia federal de Estados Unidos deben cumplir con las disposiciones de la ley si el contrato es por un monto de \$100,000 o más. Las organizaciones deben hacer lo siguiente:

- (A) Publicar una declaración que notifique a los empleados que la manufactura ilegal, la distribución, la circulación, la posesión o el uso de una sustancia tóxica controlada están prohibidas en el lugar de trabajo. La declaración también debe notificar a los empleados de cualesquiera acciones punitivas que se tomen.
- (B) Establecer un programa de concientización de la importancia de una vida libre de drogas para informar a los empleados acerca de:
 - (i) los peligros del consumo de enervantes en el lugar de trabajo;
 - (ii) la política de mantener un lugar de trabajo libre de drogas;
 - (iii) cualquier programa disponible de consejería y rehabilitación del consumo de drogas y de asistencia a los empleados; y
 - (iv) las sanciones que se puedan imponer a los empleados por consumir estupefacientes.
- (C) Entregar a cada empleado una copia de la política sobre consumo de sustancias tóxicas.

Si se descubre que un contratista no tiene un lugar de trabajo libre de drogas, cada contrato concedido por cualquier agencia federal estará sujeto a la suspensión de pagos bajo el contrato o a la terminación del mismo, o a ambas cosas. El contratista también puede ser inelegible para la concesión de cualquier contrato por parte de cualquier agencia federal durante un periodo que no deberá exceder de 5 años.

Fuente: http://workplace.samhsa.gov/FedPrograms/FedCtrnsGrantee/DTW_Act1988.htm, 8 de enero de 2006.

Tabla 11-4 Filosofías y prácticas que pueden minar la eficacia de los programas de un lugar de trabajo libre de drogas

Concentrarse únicamente en prevenir el consumo de sustancias tóxicas ilícitas sin considerar el consumo de alcohol, la droga número uno en términos de consumo en nuestra sociedad
 Aceptar el consumo de drogas y el abuso del alcohol como parte de la vida moderna y como un costo de realizar transacciones de negocios
 Depositar una confianza excesiva en las pruebas de consumo de drogas
 Concentrarse en la terminación de contrato de los usuarios y no en su rehabilitación
 La renuencia de los supervisores a confrontar a los empleados cuando presentan un desempeño deficiente
 Reforzar la negación de un individuo en relación con el efecto del consumo que haga de alcohol y de otras drogas
 Restringir los beneficios y/o el acceso al tratamiento del alcoholismo y de la adicción
 Permitir que los aseguradores restrinjan el acceso a los programas de tratamiento

Fuente: http://www.dol.gov/elaws/asp/drugfree/drugs/screen5.asp?selection_list=, 3 de enero de 2006.

deben tomar algunas precauciones. En la tabla 11-4 se exponen algunas filosofías y prácticas que pueden minar la eficacia de los programas de lugares de trabajo libres de drogas.

Los pasos para el establecimiento de un lugar de trabajo libre de estupefacientes se describen en la figura 11-2. Observe que el primer paso es el establecimiento de una política encaminada a tener un lugar libre de drogas y de alcohol.⁸⁹ El Departamento de Trabajo de Estados Unidos cuenta con consejeros que ofrecen varios lineamientos acerca de cómo desarrollar un lugar de trabajo libre de drogas y de alcohol. En Texas Instruments, la política es sencilla y directa: "No se consentirá el consumo de ninguna droga ilegal".

El segundo paso consiste en dar educación y capacitación para los supervisores y los empleados. A un nivel mínimo, la capacitación de los supervisores debe incluir una revisión de la política de un lugar de trabajo libre de drogas, de las responsabilidades específicas del supervisor en cuanto a la implantación de la política, y de las formas de reconocer y tratar con los empleados que tengan problemas de desempeño en el trabajo que pudieran relacionarse con el consumo de drogas y de alcohol. Los administradores deben aprender a reconocer a los empleados que estén bajo la influencia de algún enervante y a aquellos que puedan ser adictos. La tabla 11-5 describe los signos que *sugieren* que un empleado puede ser consumidor de estupefacientes. Cabe aclarar que muchos indicadores de un desempeño deficiente también pueden ser signos de problemas médicos o mentales. La manifestación de estos indicadores en sí misma no es suficiente para determinar la presencia o la ausencia de alguna condición. El supervisor nunca debe tratar de diagnosticar, de hacer acusaciones o de tratar tales problemas. Estos indicadores brindan al supervisor una base para remitir al empleado a un especialista que pueda ayudarlo, en el marco de un programa de asistencia al personal.

Figura 11-2 Desarrollo de un lugar de trabajo libre del abuso de sustancias tóxicas



Los empleados también se deben educar en relación con el objetivo y las repercusiones de un ambiente de trabajo libre de drogas y de alcohol. El objetivo de esta capacitación es familiarizar a los empleados con el programa del lugar de trabajo libre de drogas y crear una conciencia general acerca de los peligros del abuso del alcohol y de otras sustancias tóxicas. Los empleados deben estar informados acerca de los requisitos de la política de la organización de un lugar de trabajo libre de drogas, de la incidencia del abuso del alcohol y de otras sustancias tóxicas, y de sus efectos sobre el lugar de trabajo; también deben aprender a reconocer la conexión entre un desempeño deficiente y el abuso del alcohol y otras drogas, a reconocer la progresión de las adicciones, y saber qué tipos de asistencia están disponibles. El programa debe transmitir un claro mensaje que afirme que en el lugar de trabajo está prohibido el consumo de alcohol y de otras drogas. También debe motivarse a los empleados a buscar ayuda voluntariamente cuando tienen problemas de alcoholismo o drogadicción.

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

El tercer paso para el establecimiento de un lugar de trabajo libre del abuso de sustancias tóxicas es implantar un programa de pruebas para la detección del consumo de drogas. Un programa encaminado a tener un lugar de trabajo libre de drogas debe equilibrar los derechos de los empleados y los de los empleadores, equilibrar la necesidad de conocimiento y los derechos a la vida privada, equilibrar la detección y la rehabilitación, y equilibrar el respeto por los empleados y la seguridad de todos. La dificultad no está en la formulación de la política, sino más bien en su implantación. También recuerde que la Ley para Estadounidenses con Discapacidades protege a un empleado que se encuentre en un programa de rehabilitación por el consumo de sustancias tóxicas. Casi el 80 por ciento de las corporaciones más grandes de Estados Unidos requieren alguna forma de pruebas de consumo de drogas en el lugar de trabajo.⁹⁰ Los partidarios de los programas para la detección del consumo de drogas aducen que éstos son necesarios para garantizar la seguridad y la productividad en el lugar de trabajo.

Las muestras de orina, de sangre, de fluidos orales o de cabello permiten detectar si el sujeto consume drogas, y la gran mayoría de los empleadores se basan en las pruebas de orina.⁹¹ Sin embargo, la mayoría de los expertos en medicina forense consideran a las pruebas

Tabla 11-5 Signos que pueden revelar si un individuo consume sustancias tóxicas

Ausentismo excesivo
Cambios radicales en el humor
Descuido en la apariencia personal
Olor a alcohol o cualquier otra evidencia física de abuso de sustancias tóxicas
Propensión a accidentes y reclamaciones múltiples de indemnización
Falta de coordinación
Agitación o retraso psicomotor. El alcohol, la marihuana y los opiáceos causan fatiga. La cocaína, las anfetaminas y los alucinógenos provocan ansiedad.
Interrupciones en el pensamiento. La cocaína, el alcohol, el PCP, las anfetaminas y los inhalantes causan con frecuencia sentimientos de grandeza o un sentido de pensamiento profundo.
Otros indicadores. La cocaína, el PCP y los inhalantes causan un comportamiento agresivo o violento. El alcohol y otros sedantes reducen la inhibición. La marihuana aumenta el apetito, mientras que los estimulantes lo disminuyen. Ambos tipos de drogas provocan una sed excesiva.

Fuentes: "Are You Prepared?" *Safety Management* (enero de 2003): 7; Deanna Kelemen, "How to Recognize Substance Abuse in the Workplace", *Supervision* 56 (septiembre de 1995): 4.

de sangre como el punto de referencia contra el cual se pueden comparar otros resultados. El problema con este método es que se considera invasivo, además de que requiere de personal capacitado para su administración y análisis. El uso de las muestras de cabello es único en que las trazas de las drogas permanecen en esta parte del cuerpo por un buen tiempo. Las muestras de cabellos humanos son fáciles de recolectar, almacenar y transportar, y son difíciles de cambiar. Aunque las pruebas de orina y de sangre pueden detectar tan sólo el consumo reciente de drogas, los partidarios del análisis de las muestras del cabello argumentan que éstas permiten detectar el consumo de drogas que se hizo de 3 a 90 días antes de tomar la muestra. Esto impediría que un solicitante de empleo pudiera tener control sobre la prueba absteniéndose de consumir drogas durante un breve periodo.

Cuando se usa el método de fluidos orales, se satura una almohadilla de recolección y el sujeto coloca la muestra en un frasco de recolección, suelta la manija, sella el contenedor y lo entrega para su análisis. Las pruebas de fluidos orales son especialmente convenientes para los casos de sospechas razonables y para pruebas posteriores a un accidente. El fluido oral es un instrumento de detección que ofrece la ventaja de que la prueba puede practicarse de inmediato en el lugar de trabajo y no da al individuo la oportunidad de adulterar o de sustituir la muestra, como sucede en el caso de los análisis de orina.⁹² Desde el punto de vista del aspirante a un empleo, los análisis de fluidos orales y del cabello son menos embarazosos que una prueba de orina. Por ejemplo, es humillante que un candidato escuche: "Realmente estamos muy contentos de que usted se incorpore a nuestra compañía. Pero, ¿quiere tomar este envase y llenarlo para practicarle un análisis?".

El paso final para la obtención de un lugar de trabajo libre del abuso de sustancias tóxicas es la creación de un programa de asistencia a los empleados, de lo cual se hablará a continuación.

Programas de asistencia a los empleados

Describir los programas de asistencia al empleado.

Programa de asistencia a los empleados (PAE):

Enfoque amplio que han tomado muchas organizaciones para lidiar con la fatiga crónica, el abuso del alcohol y el consumo de drogas, y otros desórdenes emocionales.

La Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas también requiere que los empleados federales y los empleados de las empresas bajo contratos del gobierno tengan acceso a los servicios del programa de asistencia de los empleados. Un **programa de asistencia a los empleados (PAE)** es un enfoque amplio que han tomado muchas organizaciones para lidiar con numerosas áreas problemáticas como la fatiga crónica, el abuso del alcohol y de las drogas, y otros desórdenes emocionales.

Como usted se podrá imaginar, los PAE proliferaron con motivo de dicha ley, y en la actualidad su uso va en aumento. Carrie Reuter, gerente de desarrollo de negocios de NEAS, una compañía que brinda asesoría en materia de programas de asistencia a los empleados con base en Waukesha, Wisconsin, afirma: "En realidad ya ni siquiera lo definimos. Si alguien está experimentando cualquier asunto como un obstáculo en su vida, le podemos brindar asistencia, ya sea por medio de una referencia especializada o de consejería".⁹³ Los rendimientos sobre la inversión relacionados con los PAE varían, pero una estimación es que un programa maduro y bien administrado reedituará un mínimo de tres dólares por cada dólar que se invierta en él. Las ventajas que ofrecen los PAE incluyen un ausentismo más bajo, disminuciones en las reclamaciones de indemnización por parte de los empleados y un menor número de accidentes.

Los PAE, ya sea que se manejen en forma interna o que su administración se subcontrate, se enfocan tradicionalmente primero en la salud mental, incluyendo la consejería sobre el consumo de sustancias tóxicas. Muchos programas se han ampliado para incluir asesorías financieras y legales, recomendaciones a especialistas para atender a personas de edad avanzada, asistencia en las dificultades maritales o familiares, asesoría en el caso de problemas de desempeño en el trabajo, estrés y angustia.⁹⁴ En un PAE, el empleador cubre la mayor parte de los costos o la totalidad de ellos (hasta una cantidad predeterminada). El concepto de PAE incluye una respuesta a los problemas psicológicos personales que interfieren con el bienestar de un empleado y con la productividad general. El objetivo de los programas de asistencia es otorgar a los empleados con problemas emocionales la misma consideración y asistencia que se brinda a los empleados con enfermedades físicas. El solo hecho de contar con un PAE transmite el mensaje de que el empleador se preocupa por los trabajadores, lo cual contribuye a elevar el ánimo de estos últimos.

Un punto de interés fundamental es hacer que los empleados usen el programa. Algunos empleados perciben que existe un estigma en el hecho de *necesitar ayuda*. Los supervisores deben recibir una capacitación diseñada para desarrollar habilidades interpersonales que les permitan reconocer a los empleados con problemas y motivarlos a recurrir al PAE. Los empleados adictos con frecuencia son expertos para negar las evidencias y mentir, y en ocasiones pueden engañar incluso a consejeros experimentados.

Lugares de trabajo libres de humo

Describir el efecto de los lugares de trabajo libres de humo.

Un importante problema de salud al que se enfrentan los empleadores en la actualidad es el humo ambiental que se origina por fumar. Los empleadores modernos se han vuelto crecientemente intolerantes con respecto a los fumadores y muchos lugares de trabajo están libres de fumadores, aunque cerca del 21 por ciento de los adultos estadounidenses continúan fumando.⁹⁵ Si bien muchos defensores de la libertad para fumar en espacios públicos cerrados insisten en que los fumadores pasivos no corren ningún riesgo de salud, la Dirección Nacional de Salud de Estados Unidos concluyó que no existe un nivel seguro de exposición al humo de segunda mano.⁹⁶ La evidencia de que el humo del tabaco de segunda mano causa serios perjuicios se ha vuelto más concreta cada día.⁹⁷ El hecho de establecer lugares de trabajo libres de humo de cigarrillo ayuda a cumplir la obligación legal de los empleadores de garantizar lugares de trabajo seguros bajo la *cláusula de deberes generales* de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional. Esta política también reduce el riesgo de litigio, reduce de manera potencial el pago de las primas de seguros de gastos médicos de los empleados y protege a los empleados contra daños.⁹⁸ Un comité de investigación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) reportó que los fumadores pasivos ven aumentado su riesgo de contraer cáncer entre 20 y 30 por ciento. Los fumadores pasivos respiran los mismos cancerígenos que los fumadores activos y esto afecta negativamente su salud. La exposición al humo de segunda mano para los individuos que nunca han fumado es responsable de cerca de 3,000 muertes por cáncer pulmonar y de más de 35,000 muertes por enfermedades cardíacas en Estados Unidos anualmente.⁹⁹ Un estudio realizado por el Centro de Cáncer de la Universidad de Minnesota reveló que los empleados que no fumaban tenían hasta 25 veces más cantidad de nicotina en sus cuerpos en los días en los que trabajaban en restaurantes y bares que en los días en los que no se presentaban a trabajar.¹⁰⁰

Numerosos estudios han concluido que fumar en el lugar de trabajo no solamente es peligroso para la salud de los empleados, sino que también es dañino para la salud financiera de la empresa. Los programas para dejar de fumar por lo regular son eficaces desde el punto de vista de sus costos y en la actualidad el 36 por ciento de los empleadores los ofrecen.¹⁰¹ Obtienen ganancias superiores al promedio en términos de salud por cada dólar que invierten; así, un gasto de \$500,000 en un programa para dejar de fumar probablemente salvará más años de vida para muchas personas que un gasto de \$500,000 en cirugías a corazón abierto. Por lo tanto, hay mayor efectividad de costos sobre una base por dólar.¹⁰²

Muchas entidades de Estados Unidos prohíben fumar en los lugares de trabajo y es seguro que otros estados los sigan.¹⁰³ Las disposiciones contra el tabaquismo también parecen mejorar la salud del corazón. Las tasas de ataques cardíacos disminuyeron en 27 por ciento en Pueblo, Colorado, una ciudad de 104,000 personas, 18 meses después de que entró en vigor en 2003 una prohibición de fumar en todos los espacios públicos. Sin embargo, las comunidades aledañas con prohibiciones de fumar no mostraron cambio alguno durante el mismo periodo.¹⁰⁴

Algunos dueños de negocios han tomado una postura personal contra el hecho de fumar en los centros de trabajo. Cuatro empleados de Weyco, una empresa que administra planes de prestaciones para trabajadores en representación de otras compañías, fueron despedidos después de que se rehusaron a tomar una prueba de nicotina para investigar si habían fumado. El presidente de la compañía, Howard Weyers, declaró al respecto: "Algunos llaman a esto una violación de la vida privada, señalando el principio que lo que uno hace en su casa es un asunto personal. Pero olvidan la parte que dice 'siempre y cuando ello no perjudique a alguien más'".¹⁰⁵ A finales de 2006, los empleados de Scotts Miracle-Gro estaban sujetos a una política muy drástica contra el tabaquismo; los empleados que fumaran, aun cuando no lo hicieran en el trabajo, podrían perder sus empleos.¹⁰⁶ En Crown Laboratories se da a los fumadores una fecha límite para dejar de fumar o, de lo contrario, tendrán que pagar sus primas de seguros de salud.¹⁰⁷ Las compañías con una política de no contratar fumadores consideran que ésta contribuye a incrementar la productividad en tanto que se eliminan los descansos para fumadores, se reducen las ausencias por enfermedades relacionadas con el tabaquismo, y disminuyen los costos de la atención médica que requieren los fumadores.

Programas de seguridad de alcance internacional

Las compañías de alcance global continúan enfrentándose a riesgos de seguridad. Ésa es una de las lecciones que se aprendieron después de que el desastre de 1984 en Bhopal, India, tuvo repercusiones en las operaciones mundiales de Union Carbide. El desastre de Bhopal de 1984 ha sido la peor catástrofe industrial de la historia. Fue causado por la liberación accidental de 40 toneladas métricas de isocianato de metilo (MIC) en una planta de pesticidas de Union Carbide India, Limited (UCIL), localizada en la parte central de la ciudad de Bhopal, en el estado indio de Madhya Pradesh. UCIL era un negocio conjunto entre Union Carbide y un consorcio de inversionistas de la India. En las primeras horas, el accidente produjo el gas tóxico MIC más pesado que el aire, el cual se difundió por el suelo a través de las calles circundantes, matando en el acto a miles de personas e hiriendo entre 150,000 y 600,000 personas más, de las cuales por lo menos 15,000 murieron más tarde a causa de las lesiones. Algunas fuentes dan cifras mucho más altas de víctimas.¹⁰⁸

Los profesionales de la salud y de la seguridad con experiencia internacional afirman que una de las tendencias más importantes que se están extendiendo a través de las compañías multinacionales exitosas es el cambio hacia un solo sistema de administración de la seguridad que se aplique a todas sus operaciones a través del mundo. Aunque el ejemplo de Bhopal reveló los riesgos de las fallas en la seguridad, los expertos destacan que la adopción de un enfoque global para la seguridad y la salud no solamente trata de evitar problemas; también abre un mundo de oportunidades para el mejoramiento del desempeño.¹⁰⁹ Seiji Machida, coordinador del conglomerado ocupacional de seguridad en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Ginebra, Suiza, sostiene: “Las empresas multinacionales deben tener una política aplicable a todas sus operaciones, independientemente del lugar donde operen. Tales sistemas globales no tienen que ser detallados, pero debe haber un marco de referencia o un conjunto de principios”.¹¹⁰

Aunque los eventos de la escala del desastre de Bhopal son poco comunes, muchas compañías han descubierto que la manera en la que tratan a sus empleados en cualquier parte del planeta puede representar un riesgo para su reputación corporativa. “Sobre una base ética, no tiene sentido practicar una política en un país y otra diferente en otra parte”, señala el doctor Zack Mansdorf, vicepresidente de seguridad, salud y ambiente de L’Oréal North America and Worldwide, una compañía de cosméticos con operaciones en más de 200 países y con oficinas centrales en París. “Lo vamos a hacer así porque es lo correcto”. Mansdorf también destaca los ahorros financieros y las mejoras en la moral y en la productividad que siempre resultan de una mayor seguridad. “Además, el argumento de negocios es que para algunas compañías, la marca lo es todo”. Este razonamiento es especialmente válido para las compañías como L’Oréal. Un sistema global también ofrece muchas eficiencias operacionales, de acuerdo con James Forsman, vicepresidente y administrador general de DuPont Safety Resources, una unidad de consultoría en seguridad de los negocios de la compañía química global con oficinas centrales en Wilmington, Delaware. “Las ventajas son profundas: usted tiene un solo conjunto de normas ahora, en oposición a normas múltiples, digamos una para Brasil, una para China y otra para Estados Unidos”.¹¹¹ El resultado es un proceso administrativo mucho más sencillo.

La comprensión de la cultura local y de cómo afecta a la seguridad es vital para el éxito, y no siempre es fácil. “Tomemos el caso de Italia, donde los conductores son famosos por manejar muy rápido”, afirma Mansdorf. “Cuando llegan a la fábrica y manejan un montacargas, se espera que se comporten de una manera distinta”. Quizás resulte difícil encontrar a la persona adecuada en los lugares correctos con las habilidades requeridas, y esto requiere algunas veces de elecciones difíciles. ¿Qué es más importante, conocer la cultura y el idioma local, o tener experiencia en seguridad y salud? Es más fácil enseñar a alguien las normas globales de la compañía que las costumbres locales.¹¹²

Resumen

1. Describir la naturaleza y el papel de la seguridad y la salud.

La seguridad implica la protección de 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.

2. Explicar el papel de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional.

El papel de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (Occupational Safety and Health Administration, OSHA) es asegurar un lugar de trabajo seguro y saludable para cada empleado estadounidense.

3. Describir el efecto económico de la seguridad y explicar el foco de atención de los programas de seguridad.

Las muertes y las lesiones de todo tipo relacionadas con el trabajo arrojan un número elevado no sólo de pérdidas humanas, sino también en términos de pérdidas económicas. Los significativos costos financieros con frecuencia se transfieren al consumidor bajo la forma de precios más altos. Por consiguiente, las muertes y las lesiones relacionadas con el trabajo afectan a todo mundo, ya sea en forma directa o indirecta. Los riesgos de la seguridad pueden ser significativos para los empleadores. Además de los costos de indemnización de los trabajadores, OSHA puede imponer multas mayores.

Los programas de seguridad se pueden diseñar en dos formas fundamentales para lograr sus objetivos. El primer enfoque consiste en crear ambientes psicológicos y actitudes que promuevan la seguridad. El segundo enfoque para el diseño del programa de seguridad es desarrollar y mantener un ambiente físico de trabajo seguro.

4. Describir las consecuencias de las lesiones por tensión continua.

Las lesiones ocasionadas por tensión continua son un grupo de condiciones que resultan de ejercer demasiada tensión sobre una articulación cuando se ejecuta una misma acción de manera repetida. El U.S. Bureau of Labor Statistics reporta que las lesiones ocasionadas por tensión continua dan cuenta del 25 por ciento de los casos de ausentismo, y que los trastornos asociados con una tensión continua dan cuenta de casi el 60 por ciento de todas las enfermedades relacionadas con el trabajo.

5. Explicar el propósito de la ergonomía.

La ergonomía es el estudio de la interacción humana con las tareas, los equipos, las herramientas y el ambiente físico. A través de la ergonomía, la meta es ajustar la máquina y el ambiente laboral a la persona, en vez de esperar que sea esta última quien tenga que ajustarse.

6. Explicar los efectos en la empresa de la violencia en el trabajo y de la violencia familiar.

Los costos vinculados con la violencia en el lugar de trabajo aumentaron de \$4,200 millones en 1992 a \$36,000 millones en 1995 y a \$121,000 millones en fechas recientes. El homicidio es la causa número uno de la muerte de mujeres en el lugar de trabajo y la tercera causa principal de muerte para los hombres, después de los accidentes de vehículos de motor y los accidentes relacionados con las máquinas. La proliferación de la violencia doméstica o familiar es una amenaza tanto para las mujeres como para sus compañías. La violencia familiar se ha convertido en una epidemia en diversos países. En Estados Unidos cada año cerca de 1,200 mujeres son asesinadas y 2 millones son lesionadas por sus cónyuges.

7. Describir la naturaleza del estrés y las formas de manejarlo.

El estrés es la reacción no específica del cuerpo a cualquier demanda que se haga sobre él. Tres áreas generales a partir de las cuales emana el estrés son: la organización (incluida la cultura de la empresa), los trabajos mismos y las condiciones de trabajo. Los factores personales se centran en los problemas financieros y familiares. Finalmente, el ambiente general también incluye elementos que pueden generar estrés.

Es posible combatir el estrés a través de numerosos medios: hacer ejercicio, seguir hábitos dietéticos saludables, saber cuándo hacer una pausa, poner en perspectiva las situaciones estresantes, encontrar a alguien que esté dispuesto a escuchar, establecer alguna estructura en la vida personal, reconocer las propias limitaciones, ser tolerante, buscar diversiones externas y evitar un control artificial.

8. Explicar en qué consiste la fatiga crónica.

La fatiga crónica, aunque rara vez es fatal, es una condición que incapacita y que hace que los individuos pierdan el sentido del propósito básico y del cumplimiento de su trabajo.

9. Describir los objetivos de los programas de bienestar.

La perspectiva tradicional está cambiando. Ya no se considera que la salud sólo depende de los cuidados médicos y de la ausencia de enfermedades. En la actualidad, la opinión predominante es que en general se puede lograr una salud óptima a través de la seguridad ambiental, de los cambios organizacionales y de los cambios en los estilos de vida.

10. Describir la importancia de los programas de acondicionamiento físico.

Muchas empresas estadounidenses tienen programas de ejercicio diseñados para ayudar a mantener a sus empleados físicamente sanos. Estos programas contribuyen a reducir el ausentismo, los accidentes y los gastos por enfermedad.

11. Explicar las repercusiones del abuso de sustancias, describir los lugares de trabajo libres de abuso de sustancias tóxicas y describir cómo implantar un programa de pruebas de consumo de drogas.

El abuso de sustancias tóxicas se relaciona con el consumo de sustancias ilegales o con el consumo indebido de sustancias controladas como el alcohol y algunas otras drogas. La Ley sobre los Lugares de Trabajo Libres de Drogas de 1988 requiere que algunos contratistas federales y todos los concesionarios federales estén de acuerdo en que proveerán lugares de trabajo libres de drogas como una condición para recibir un contrato o una concesión por parte de una agencia federal.

El primer paso para el establecimiento de un lugar de trabajo libre de abusos de sustancias tóxicas es implantar una política en ese sentido. El segundo paso es brindar educación y capacitación para los supervisores y empleados. El tercer paso en el establecimiento de un lugar de trabajo libre del abuso de sustancias tóxicas es la creación de un programa de asistencia a los empleados.

12. Describir los programas de asistencia al empleado.

Un programa de asistencia a los empleados es un enfoque amplio que muchas organizaciones desarrollan para lidiar con los conflictos maritales o familiares, con los problemas de desempeño en el trabajo, con el estrés, los conflictos emocionales o los problemas de salud mental, las dificultades financieras, el abuso del alcohol y de las drogas, y la angustia.

13. Describir el efecto de los lugares de trabajo libres de humo.

Fumar en el lugar de trabajo no solamente es peligroso para la salud de los empleados, sino que también es dañino para la salud financiera de la empresa.

Términos clave

Robo de identidad, 339

Seguridad, 340

Salud, 340

Análisis de riesgos en el trabajo, 344

Lesiones ocasionadas por tensión continua, 347

Síndrome del túnel carpiano, 347

Ergonomía, 347

Violencia en el lugar de trabajo, 348

Retención negligente, 349

Estrés, 351

Fatiga crónica, 355

Abuso de sustancias tóxicas, 358

Alcoholismo, 359

Programa de asistencia a los empleados (PAE), 362

Preguntas para repaso

1. Defina la *seguridad* y la *salud*.
2. ¿Cuál es el objetivo de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional?
3. ¿Cuál es el propósito actual de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (OSHA)?
4. ¿Cuáles son las principales formas en las cuales se diseñan los programas de seguridad? Explique su respuesta.
5. ¿Cuál es el objetivo del análisis de los peligros en el trabajo?
6. ¿Cuál es el propósito de la Ley de Reautorización y Enmiendas al Superfondo, Título III (SARA)?
7. ¿Por qué se interesan las compañías en las lesiones ocasionadas por tensión continua? ¿Qué es el síndrome del túnel carpiano?
8. Defina la *ergonomía*. ¿Cuál es el propósito de la ergonomía?
9. ¿Qué efecto tiene la violencia en el lugar de trabajo y la violencia familiar sobre una organización?
10. ¿Por qué debe una empresa tratar de identificar los trabajos estresantes?
11. ¿Por qué debe interesarse una empresa en la fatiga crónica de los empleados?
12. ¿Cuáles son las principales fuente de estrés?
13. ¿Cuáles son los objetivos de los programas de bienestar?
14. ¿Por qué es recomendable establecer en las organizaciones programas de acondicionamiento físico?
15. ¿Cuál es el propósito de los lugares de trabajo libres del abuso de sustancias tóxicas en las organizaciones?
16. ¿Cuáles son los pasos que deben seguirse para el establecimiento de un lugar de trabajo libre de abusos de sustancias tóxicas?
17. ¿Qué es un programa de asistencia a los empleados?
18. ¿Qué preocupaciones debe tener un administrador en relación con el hecho de fumar en el lugar de trabajo?

INCIDENTE DE ARH

¡Qué cambio!

“Déjenme solo y déjenme hacer mi trabajo”, dijo Manuel Gómez. Anonadado, Bill Brown, el supervisor de Manuel, decidió contar hasta 10 y no respondió al comentario de Manuel. Mientras regresaba a su oficina, Bill pensaba cómo había cambiado Manuel a lo largo de los últimos meses. Hace dos años, cuando empezó a trabajar para Bill, Manuel era un colaborador muy tenaz y cooperativo. La compañía había enviado a Manuel a dos escuelas de capacitación y había recibido excelentes reportes acerca de su desempeño en cada una de ellas.

Hasta hace apenas un año, Manuel tenía un récord de asistencia perfecto y era un empleado modelo. Sin embargo, aproximadamente en esa época, empezó a tener problemas personales, los cuales derivaron en un divorcio seis meses después. Manuel había solicitado varias veces un día libre para ocuparse de sus asuntos personales. Bill había tratado de ayudarlo en todo lo que podía sin inmiscuirse en forma directa en los asuntos personales de Manuel. Pero Bill estaba consciente de la tensión que Manuel experimentó cuando su matrimonio se derrumbó, a lo que siguieron las inevitables disputas entre él y su esposa en relación con la custodia de los hijos, los pagos de pensiones alimenticias y las propiedades.

Durante el mismo periodo, la alta administración inició una campaña para el mejoramiento de la productividad. Bill encontró necesario ejercer presiones adicionales sobre todos sus empleados, incluyendo a Manuel. Trató de ser considerado, pero tuvo que volverse mucho más orientado hacia el desempeño, exigiendo un incremento en la producción por parte de cada trabajador. Conforme pasó el tiempo, Manuel empezó a llegar tarde a la compañía, e incluso faltó dos días sin avisar a Bill. Este último atribuyó el comportamiento de Manuel a un estrés excesivo. Como Manuel había sido un empleado tan bueno durante tanto tiempo, Bill disculpó los retrasos y las ausencias, y tan sólo sugirió a Manuel que tratara de mejorar.

Sentado frente a su escritorio, Bill pensó en qué podía haber causado la explosión de Manuel tan sólo unos minutos antes. Bill le había sugerido que detuviera la máquina que estaba operando y que limpiara el área circundante. Esto era una parte normal del trabajo de Manuel y algo que él había hecho con mucho cuidado en el pasado. Bill consideró que el desorden alrededor de la máquina de Manuel podía dar cuenta del número creciente de defectos en las piezas que estaba fabricando. “Éste es un asunto serio. Creo que debo hablar con el jefe acerca de ello”, pensó Bill.

Preguntas

1. ¿Cuál piensa usted que es el problema de Manuel?
2. ¿Como podría ayudar en esta situación un programa de asistencia a los empleados?

INCIDENTE DE ARH

¿Un compromiso con la seguridad?

Wanda Zackery estaba muy entusiasmada hace un año cuando se incorporó a Landon Electronics como su primer ingeniero en seguridad. Ella se había graduado en Florida State University con una licenciatura en ingeniería eléctrica y tenía un fuerte deseo de ingresar al mercado laboral. Wanda había seleccionado su trabajo en Landon Electronics entre muchas otras ofertas. Consideraba que esa compañía le ofrecería una amplia variedad de experiencias que no podía recibir en un trabajo que fuera estrictamente de ingeniería. Además, cuando la presidente de la compañía, Martha Lincoln, la entrevistó, le prometió que los recursos de la empresa estarían a su disposición para corregir cualquier problema relacionado con la seguridad.

Sus primeros años en Landon fueron agitados, pero emocionantes. Ella identificó de inmediato numerosos problemas de seguridad. Uno de los más peligrosos implicaba la falta de instalación de guardas de seguridad en todos los equipos desprotegidos. Wanda preparó cuidadosamente su propuesta, incluyendo los costos esperados, para hacer los cambios mínimos necesarios. Estimó que se necesitarían cerca de \$50,000 para completar las condiciones necesarias. Wanda presentó entonces la totalidad del paquete a Lincoln y le explicó la necesidad de los cambios. Lincoln recibió cordialmente su presentación, le respondió que lo pensaría con calma y que después volvería a hablar con ella.

Pero, ¡eso sucedió hace seis meses! Cada vez que Wanda trataba de obtener alguna respuesta a su petición, Lincoln se mostraba amigable, pero le decía que quería tener más tiempo para considerarla. Mientras tanto, Wanda se había vuelto cada vez más ansiosa. Recientemente, un trabajador apenas había logrado evitar un accidente serio. Algunos trabajadores también se mostraban preocupados. Ella escuchó el rumor de que alguien había telefonado a la oficina regional de la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (OSHA).

Su sospecha quedó confirmada la semana siguiente, cuando el inspector de OSHA apareció en la planta. Hasta entonces no se había hecho ninguna visita a la compañía. Aunque Lincoln no estaba rebo-sante de alegría, permitió al inspector el acceso a la compañía. Después llegó a la conclusión de que no debería haber cooperado tanto. Antes de que el inspector se fuera, anotó los casos de cada equipo que no contaba con las guardas de seguridad necesarias. Las multas podrían alcanzar un total de \$70,000 si los problemas no se corregían de inmediato. El inspector le notificó que reincidir en las infracciones podría costar a la empresa \$700,000 y tal vez la privación de la libertad para los responsables.

Cuando el inspector salía de la compañía, Wanda recibió una llamada telefónica. “Wanda, habla Martha Lincoln. Por favor, preséntese en mi oficina de inmediato. Necesitamos echar a andar de inmediato su proyecto”.

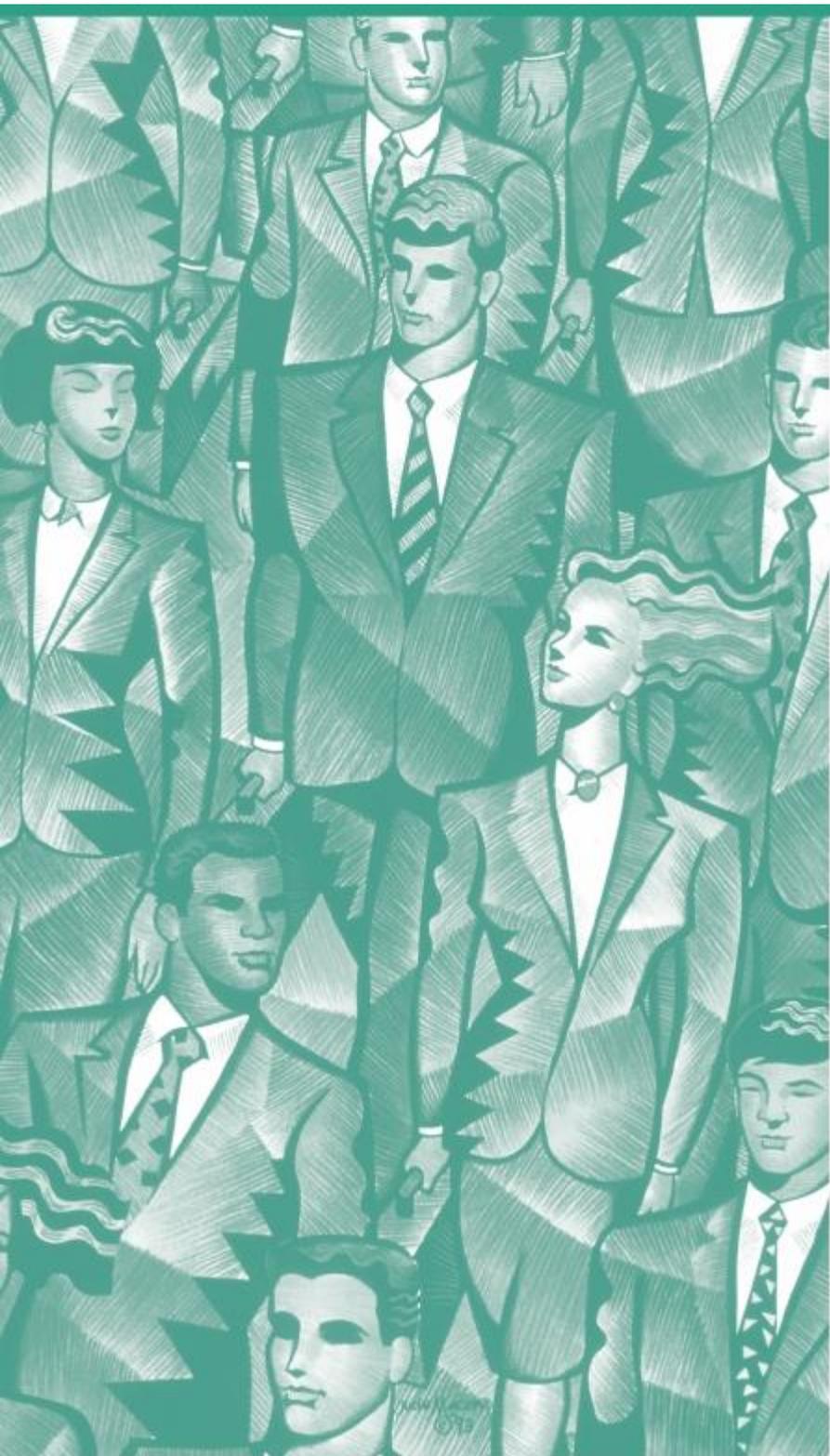
Preguntas

1. Analice el nivel de compromiso de Martha Lincoln con respecto a la seguridad ocupacional.
2. ¿Existe alguna forma de equilibrar la necesidad de costos más bajos de Landon y la necesidad de los trabajadores en cuanto a condiciones de seguridad en el trabajo?

Notas

1. Stephanie Shapson Peet, "Employers Are Stung with a Hefty Price When Employees Suffer an Identity Theft", *Supervision* 69 (julio de 2008): 10-12.
2. T. McCollum, "Flaws Found in Identity Protection", *Internal Auditor* 62 (agosto de 2005): 20-21.
3. "Identity Fraud Down, Yet Cost to Consumer Rises, Javelin Finss", *CardLine* 8 (15 de febrero de 2008): 18.
4. Anne Fisher, "Job Offer or Identity-Theft Scam?", *Fortune* 152 (septiembre de 2005): 162.
5. Carol A. Mangis, "Caveats for Job Seekers", *PC Magazine* 24 (8 de noviembre de 2005): 25.
6. Frank Hayes, "Theory and Reality", *Computerworld* 42 (9 de junio de 2008): 48.
7. Jack Vonder Heide, "Fraud and Identity Theft", *Illinois Banker* 93 (abril de 2008): 18-19.
8. "Identity Fraud Down, Yet Cost to Consumer Rises, Javelin Finss".
9. Kathy Gurchiek, "ID Theft Services Emerge as New Employee Benefit", *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 29-32.
10. "Raising Red Flags", *Community Banker* 17 (junio de 2008): 12.
11. Robert McMillan, "ID Theft Rampant Despite Laws", *Network World* 25 (9 de junio de 2008): 19.
12. "Repeat Violations Bring Repeat Penalties", *Safety Compliance Letter* (1 de febrero de 2008): 14.
13. James L. Nash, "Criminal Enforcement: Agency Looks Beyond OSHA Act", *Occupational Hazards* 67 (junio de 2005): 8-13.
14. "Customers Give OSHA High Marks", *Job Safety and Health Quarterly* 13 (invierno de 2002): 16.
15. Mark A. Hofmann, "OSHA Launches 5-Year Plan", *Business Insurance* 37 (19 de mayo de 2003): 3.
16. "Serious Workplace Injuries Decrease, but Financial Impact Remains High", *Industrial Safety & Hygiene News* 39 (noviembre de 2005): 10.
17. "Steep Price Tag for Workplace Injuries", *Occupational Hazards* 67 (diciembre de 2005): 12.
18. *Ibid.*
19. <http://www.bls.gov/news.release/cfoi.toc.htm>. 27 de julio de 2008.
20. "The Basics of Job Hazard Analysis", *Safety Compliance Letter* (1 de agosto de 2007): 7-10.
21. Dan Petersen, "Setting Goals Measuring Performance", *Professional Safety* 50 (diciembre de 2005): 43-48.
22. "Ergo Claims & Costs Keep Climbing", *Industrial Safety & Hygiene News* 39 (marzo de 2005): 12.
23. "Help for Aching Wrists", *Consumer Reports on Health* 20 (abril de 2008): 10.
24. "Carpal Tunnel Syndrome: Common Ailment, Many Treatments", *Safety Compliance Letter* (1 de febrero de 2006): 12-13.
25. "Lost-Worktime Injuries and Illnesses: Characteristics and Resulting Time away from Work", *Medical Benefits* 21 (30 de abril de 2004): 4.
26. Milford Prewitt, "Workers' Comp for RSI-Related Injuries More Costly Overall", *Nation's Restaurant News* 39 (13 de junio de 2005): 1.
27. Meghan Max, "Avoiding Carpel Tunnel Syndrome", *Ottawa Business Journal* 13 (5 de noviembre de 2007): 22.
28. Jana J. Madsen, "Surviving Work: A Guide to Ergonomics at the Office and in the Field", *Buildings* 102 (febrero de 2008): 68-70.
29. William H. Kincaid, "Realistic, Cost-Effective Ergonomics for Real People", *Occupational Hazards* 67 (agosto de 2005): 44-46.
30. John G. Falcioni, "Finding the Right Fit", *Mechanical Engineering* 125 (abril de 2003): 4.
31. "Ergonomics Yield Benefits for Schneider", *Traffic World* 270 (10 de abril de 2006): 27.
32. Derek Timm, "Ergonomic Workplace Strategies Don't Have to Break the Bank", *Healthcare Purchasing News* 31 (2008): 86-87.
33. Chris Traynor, "Peace of Mind: Arresting Workplace Violence", *Surface Fabrication* 13 (julio de 2007): 28-31.
34. Kathy Gurchiek, "Workplace Violence on the Upswing", *HR Magazine* 50 (julio de 2005): 27-28.
35. "Study Quantifies Cost of Workplace Violence", *Safety Compliance Letter* (1 de enero de 2006): 12-13.
36. Mariene Piturro, "Workplace Violence", *Strategic Finance Magazine* 82 (mayo de 2001): 35.
37. "Employees Concerned about Workplace Violence", *Occupational Hazards* 63 (septiembre de 2001): 27.
38. Barbara Mulhern, Harlan Amandus y Daniel Hartley, "History of Violence", *Convenience Store News* 43 (22 de noviembre de 2007): 151-156.
39. Paul Viollis y Doug Kane, "Bark or Bite?", *Security: For Buyers of Products, Systems & Services* 43 (marzo de 2006): 68.
40. Todd Henneman, "Ignoring Signs of Violence Can Be a Fatal, Costly Mistake", *Workforce Management* 85 (27 de febrero de 2006): 10-11.
41. "How to Predict and Prevent Workplace Violence", *HR Focus* 82 (abril de 2005): 10-11.
42. Libby John, "A Real Threat", *U.S. Business Review* 9 (abril de 2008): 112.
43. Jean Thilmay, "In Case of Emergency", *HR Magazine* 52 (noviembre de 2007): 79-83.
44. "Workplace Violence Update: What You Should Know Now", *HR Focus* 85 (junio de 2008): 7-11.
45. William Atkinson, "Keeping Violent Employees out of the Workplace", *Risk Management* 47 (febrero de 2000): 12.
46. "Experts Identify Four Trends in Workplace Violence", *Security Director's Report* 8 (junio de 2008): 1-15.
47. Kim Mickenberg, "Cupid Overkill", *Psychology Today* 41 (mayo/junio de 2008): 29.
48. "How Domestic Violence Affects Workplaces-and What to Do", *HR Focus* 82 (enero de 2005): 9.
49. Lydell C. Bridgford, "Piercing the Veil of Silence: Domestic Violence and the Workplace", *Employee Benefit News* 20 (agosto de 2006): 21.
50. "Services Provided to Victims of Domestic Violence, Sexual Assault, Dating Violence, and Stalking: GAO-07-846R", *GAO Reports* (19 de julio de 2007): 1-29.

51. *Ibid.*
52. Joanne Descheneaux, "Domestic Violence Victims Have Workplace Protection", *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 32.
53. Judy Greenwald, "More States Mandating Domestic Violence Leave", *Business Insurance* 41 (20 de agosto de 2007): 3/30.
54. "Leading Productivity Killers in Today's Market: Overwork, Stress", *HR Focus* 85 (abril de 2008): 8.
55. "Will Stress Be Your Next Wellness Target?", *HR Focus* 85 (enero de 2008): 12.
56. "De-Stress Before You're in Distress", *Motor Age* 126 (diciembre de 2007): 54.
57. Cora Daniels, "The Last Taboo", *Fortune* 146 (28 de octubre de 2002): 138.
58. Kate Donovan, "RR Unburdens on Stress", *Employee Benefits* (septiembre de 2007): 29.
59. "Workplace Stress Taking a Harsh Toll", *Teller Vision* (abril de 2008): 4-5.
60. "Stress Craters Productivity and Your Retention Efforts", *Compensation & Benefits for Law Offices* 8 (abril de 2008): 4-6.
61. Health Day, "The Heartache of a Stressful Job", *U.S. News & World Report* 143 (22 de octubre de 2007): 65.
62. "Why You Should Consider Elder-Care Benefits as a Retention Tool", *HR Focus* 83 (mayo de 2006): 5-6.
63. "Financial Stress: The Latest Worker Risk", *HR Focus* 85 (junio de 2008): 12.
64. Shane R. Premeaux, R. Wayne Mondy y Arthur Sharplin, "Stress and the First-Line Supervisor", *Supervisory Management* 30 (julio de 1985): 36-40.
65. Kristen LeClair, "Burn Out!", *RDH* 27 (junio de 2007): 36/104.
66. Amit Mukherjee, "Beat the Burnout Blues", *Business Today* 16 (30 de diciembre de 2007): 170-172.
67. Aiesha D. Little, "Beating Burnout", *Quill* 96 (mayo de 2008): 34.
68. "Virtual Work: It's Not Just for Members of the Jedi Council", *T+D* 59 (agosto de 2005): 12-13.
69. Steven Elwell, "Addicted to the Job?", *Sales & Marketing Management* 159 (marzo de 2007): 45.
70. Joanne Wojcik, "Financial Incentives Boost Wellness Program Participation", *Business Insurance* 411 (3 de diciembre de 2007): 28-29.
71. *Ibid.*
72. *Ibid.*
73. Leah Carlson Shepherd, "Mandatory Health Screenings Reap Huge Rewards", *Employee Benefit News* 20 (abril de 2006): 32.
74. *Ibid.*
75. Ann D. Clark, "The New Frontier of Wellness", *Benefits Quarterly* 24 (segundo trimestre de 2008): 23-28.
76. "Wellness Programs on the Rise in the Workplace", *HR Focus* 83 (marzo de 2006): 12.
77. Pamela Babcock, "Getting the Weight Off", *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 60-66.
78. Miles White, "The Cost-Benefit of Well Employees", *Harvard Business Review* 83 (diciembre de 2005): 22.
79. Josh Cable, "From Warm Fuzzies to Fitness Culture", *Occupational Hazards* 68 (abril de 2006): 35-37.
80. Clark, "The New Frontier of Wellness".
81. Stephenie Overman, "Lincoln Plating Benefits from Strategic Wellness Program", *Employee Benefit News* 19 (1 de octubre de 2005): 67-68.
82. "Executives Give Weight to Fitness", *HR Magazine* 51 (enero de 2006): 16.
83. Lynn Gresham, "Benefits That Keep Mature Workers and Their Companies Going Strong", *Employee Benefit News* 19 (1 de octubre de 2005): 9.
84. Jodi Schneider, "More Fit in Less Time", *U.S. News & World Report* 132 (13 de mayo de 2002): 50-51.
85. "How to Spot Substance Abuse among Employees", *PRO* 19 (marzo de 2007): 6.
86. Diane Cadrain, "Helping Workers Fool Drug Tests Is a Big Business", *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 29-32.
87. Eric Newhouse, "Alcoholism: Its Origins, Consequences and Costs", *Nieman Reports* 57 (primavera de 2003): 28.
88. Nancy N. Delogu, "Essential Elements of a Drug-Free Workplace Program", *Professional Safety* 52 (noviembre de 2007): 48-51.
89. *Ibid.*
90. Jennifer Busick, "Workplace Drug Use and Worker Safety: New Strategies, New Solutions", *Safety Compliance Letter* (1 de julio de 2005): 7-11.
91. Meg Fletcher, "Drug-Test Cheats Frustrate Employer Screening Efforts", *Business Insurance* 39 (1 de agosto de 2005): 26.
92. Robert Cassidy, "Fighting Drug Abuse on the Job Site", *Building Design & Construction* (junio de 2006): 5.
93. "Employee Assistance Programs Fill Many Needs", *Employee Benefit News* 19 (diciembre de 2005): 19.
94. Kelley M. Butler, "Mending Mind and Body", *Employee Benefit News* 20 (septiembre de 2006): 26-29.
95. Lydell C. Bridgeford, "Smoke Gets in Your Eyes", *Employee Benefit News* 22 (enero de 2008): 33-34.
96. "Expect More Workplace Smoking Bans after Surgeon General's Report", *HR Focus* 83 (septiembre de 2006): 9.
97. Paul McIntyre, "A Smoking Ban Isn't about Your Bottom Line, It's about Protecting Your Workers' Health", *Nation's Restaurant News* 39 (5 de diciembre de 2005): 24-34.
98. Leslie Zellers, Meliah A. Thomas y Marice Ashe, "Legal Risks to Employers Who Allow Smoking in the Workplace", *American Journal of Public Health* 97 (agosto de 2007): 1376-1382.
99. Kathy Gurchiek, "Study: Smoking Ban Improved Air", *HR Magazine* 50 (enero de 2005): 34.
100. McIntyre, "A Smoking Ban Isn't about Your Bottom Line, It's about Protecting Your Workers' Health".
101. Leah Carlson Shepherd, "States, Businesses Snuff Out Smoking", *Employee Benefit News* 20 (agosto de 2006): 1/38.
102. Bill Gillette, "Promoting Wellness Programs Results in a Healthier Bottom Line", *Managed Healthcare Executive* (11 de febrero de 2001): 45-46.
103. "Workplace Smoking Ban Passed in 14th State", *HR Focus* 83 (julio de 2006): 2.
104. Catherine Arnst, "Of Smoking Bans and Nicotine Fits", *BusinessWeek* (28 de noviembre de 2005): 85.
105. Monica Dobie, "Quit Smoking or Lose Your Job", *World Tobacco* (mayo de 2005): 20-21.
106. A. E. Smith, "Stubbing Out Smoke Breaks", *Incentive* 180 (junio de 2006): 10.
107. Dee Gill, "Get Healthy... or Else", *Inc.* 28 (abril de 2006): 35-37.
108. http://en.wikipedia.org/wiki/Bhopal_disaster, 27 de julio de 2008.
109. James L. Nash, "Managing Global Safety: The Power of One", *Occupational Hazards* 67 (septiembre de 2005): 28-32.
110. *Ibid.*
111. *Ibid.*
112. *Ibid.*



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Explicar la formación de la Coalición Cambiar para Ganar.
- Describir los amplios objetivos que caracterizan al movimiento laboral como un todo y describir las estrategias de la fuerza laboral organizada con miras a fortalecer el movimiento.
- Explicar las razones por las cuales los empleados se afilian a los sindicatos y describir la estructura básica de un sindicato.
- **4** Definir las negociaciones colectivas e identificar los pasos que implica el establecimiento de la relación para las negociaciones colectivas.
- Describir el sistema salarial de dos niveles.
- **6** Describir el proceso de las negociaciones colectivas y explicar los aspectos psicológicos de éstas.
- Describir los factores implicados en la preparación de las negociaciones.
- **8** Explicar los problemas comunes de las negociaciones y describir el proceso de negociación del contrato.
- **9** Identificar las formas de superar los fracasos en las negociaciones.
- **10** Describir las implicaciones de la ratificación del acuerdo y de la administración del contrato.
- Describir el proceso de negociaciones colectivas en el sector público.
- Explicar en qué consiste la anulación del registro del sindicato.
- Describir el estado de los sindicatos en la actualidad.

Sindicatos laborales y negociaciones colectivas

ARH en Acción: Coalición Cambiar para Ganar

Explicar la formación de la Coalición Cambiar para Ganar.

Coalición Cambiar para Ganar:

Federación sindical integrada por siete sindicatos que se separaron de la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO, por las siglas de American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) para constituir formalmente una federación laboral competitiva que, en 2005, representaba a cerca de 6 millones de trabajadores estadounidenses.

La **Coalición Cambiar para Ganar** es una federación sindical integrada por siete sindicatos que se separaron de la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO, por las siglas de American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) para constituir formalmente una federación laboral competitiva que, en 2005, representaba a cerca de 6 millones de trabajadores estadounidenses.

La coalición, dirigida por el Sindicato Internacional de Empleados de Servicios (SIES), está concentrando sus energías en afiliar a más miembros y no tanto en el cabildeo.¹ En la nueva coalición también se incluyen organizaciones sindicales como International Brotherhood of Teamsters, United Food and Commercial Workers International Union, UNITE HERE [antes Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees (UNITE) y Hotel Employees and Restaurant Employees International Union (HERE)], United Brotherhood of Carpenters and Joiners of America, Laborers' International Union of North America y United Farm Workers of America.² La Coalición Cambiar para Ganar

se separó de la AFL-CIO ante la frustración que generó el liderazgo del presidente de esa federación, John J. Sweeney, quien fue incapaz de detener el declive en el número de afiliados durante su gestión de 10 años.³ Una razón fundamental para la ruptura fue la creencia de que la AFL-CIO estaba asignando insuficientes recursos para las labores de organización.⁴ La coalición quería dirigir sus esfuerzos a los trabajadores de las industrias en las cuales los empleadores no podían subcontratar con facilidad los empleos. Los primeros objetivos en cuanto a organización incluyeron a las industrias de limpieza, atención médica, hoteles y restaurantes,

menudeo y transportación.⁵ En ese marco, la misión de la Coalición Cambiar para Ganar es: "Unir a los 50 millones de trabajadores pertenecientes a las industrias afiliadas cuyos trabajos no pueden ser subcontratados y los cuales son vitales para la economía global. Buscamos conseguir el sueño de Estados Unidos para ellos, y para todas las personas que trabajan, lo que incluye: salarios que permitan sustentar a una familia, cuidados universales de la salud, seguridad para el retiro, libertad para formar un sindicato que dé a los trabajadores voz y participación en el empleo".⁶ La coalición ha tenido éxito en la organización de los empleados de las industrias de atención médica y de servicios.⁷

Terence M. O'Sullivan, presidente del Laborers' International Union of North America, afirma: "Los persistentes y prolongados intentos por reformar el Departamento de

Web Wisdom
Coalición Cambiar para Ganar
<http://www.changetowin.org>

En el sitio Web de la Coalición Cambiar para Ganar se incluyen temas relacionados con quiénes son, a quiénes representan, sus campañas, organización estratégica y hechos clave.

la Industria de la Construcción (Building and Construction Trades Department) de la AFL-CIO fueron infructuosos. Las reformas necesarias incluían un cambio en la estructura de gobierno del departamento y un cambio en las reglas jurisdiccionales que dictan quiénes son los miembros del sindicato que pueden hacer ciertos tipos de trabajos. Estas reglas ya no reflejan a la industria de la construcción y perjudican a los contratistas del sindicato”.⁸

La opinión pública todavía está indagando la separación de la Coalición Cambiar para Ganar y de la AFL-CIO. Algunos piensan que la separación ha tenido éxito. Otros no, como Marick Masters, profesor de administración de empresas en la Universidad de Pittsburgh, quien sostiene: “En realidad han sucedido muy pocas cosas. Hay ‘mucho ruido y pocas nueces’ en torno a la separación. Ellos siguen encontrando una realidad económica en la cual, aun cuando obtienen nuevos miembros, están perdiendo más”.⁹

Este capítulo inicia con una exposición acerca de la Coalición Cambiar para Ganar; se describen los objetivos del sindicato y las estrategias de la fuerza laboral organizada, encaminados a fortalecer el movimiento. Nos detendremos a analizar las razones por las cuales los empleados se unen a los sindicatos, la estructura básica de un sindicato, así como el proceso de negociaciones colectivas. Examinaremos también los pasos necesarios para efectuar negociaciones colectivas y el sistema de sueldos de dos niveles. Nos referiremos a los aspectos psicológicos de las negociaciones colectivas, la preparación para tales negociaciones y los problemas que suelen surgir en éstas. A continuación, examinaremos temas relacionados con los contratos colectivos de trabajo, como los estancamientos en las negociaciones y la ratificación. Dedicaremos secciones especiales para hablar de la administración del contrato, las negociaciones colectivas en el sector público y la anulación del registro sindical. El capítulo concluye con una sección que analiza el estatus de los sindicatos en la actualidad y con una Perspectiva global titulada “La CIO SL afirma que la organización sindical puede ser peligrosa”.

Objetivos de un sindicato

Describir los amplios objetivos que caracterizan al movimiento laboral como un todo y describir las estrategias de la fuerza laboral organizada con miras a fortalecer el movimiento.

El movimiento sindical tiene una larga historia en Estados Unidos. Aunque cada sindicato es una organización única que busca sus propias metas, existen varios objetivos amplios que caracterizan al movimiento laboral como un todo:

1. Asegurar y, si es posible, mejorar los estándares de vida y el estatus económico de sus miembros.
2. Mejorar y, si es posible, garantizar la seguridad individual contra las amenazas y contingencias que podrían resultar de las fluctuaciones en el mercado, de los cambios tecnológicos o de las decisiones de la administración.
3. Influir en las relaciones de poder del sistema social en aquellas formas que favorezcan y que no amenacen los progresos y las metas del sindicato.
4. Mejorar el bienestar de todos aquellos que trabajen para ganarse la vida, independientemente de que sean o no miembros del sindicato.
5. Crear mecanismos que protejan contra la aplicación de políticas y prácticas arbitrarias en el lugar de trabajo.¹⁰

La filosofía básica del movimiento laboral es la de una democracia organizacional que busca un ambiente de dignidad social para los hombres y las mujeres que trabajan. Los sindicatos disponen de numerosas estrategias para lograr sus objetivos.

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

Aun cuando el movimiento laboral ha sufrido varios reveses a lo largo de las últimas décadas, es probable que el número de afiliaciones al sindicato hubieran disminuido si no se hubieran usado las siguientes estrategias.

Miembros sindicales estratégicamente ubicados

La importancia de los trabajos que desempeñan los miembros de los sindicatos afecta de manera significativa el poder de un sindicato. Por ejemplo, tal vez tendría que cerrarse la totalidad de una planta si los maquinistas sindicalizados que realizan trabajos esenciales deciden ir a la huelga. De este modo, unos cuantos miembros sindicales estratégicamente localizados pueden ejercer una cantidad desproporcionada de poder. El tipo de empresa que esté sindicalizada también determina el poder de un sindicato. La sindicalización de los camioneros o de los trabajadores de los muelles puede afectar a la totalidad del país y, por consiguiente, mejorar la base de poder del sindicato. Esto es precisamente lo que hicieron los estibadores en la huelga de la Costa Oeste del año 2002, que afectó al comercio desde San Francisco hasta Maine. A través del control de las industrias clave, el poder de un sindicato puede ampliarse a las empresas que no están sindicalizadas.

Organización de varias compañías grandes al mismo tiempo

El SIES de Houston organizó a los conserjes de varias compañías grandes al mismo tiempo. En vez de realizar una campaña para cada centro de trabajo, fue capaz de negociar un contrato amplio y extensivo a toda la industria. Esto eliminó el temor de cada compañía de resultar debilitada ante los competidores si autorizaba sueldos más altos. En esencia, las compañías permanecieron neutrales. La estrategia pasó por encima del Consejo Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Board*, NLRB), el cual vigila por lo general la sindicalización de los trabajadores.¹¹

Apoyo a los sindicatos

Una táctica sindical que en ocasiones ha funcionado de manera eficaz es ejercer presión sobre el usuario final de los productos de una compañía para lograr éxito en la negociación. El dirigente de United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America (UAW), Ronald A. Gettelfinger, autorizó una huelga contra cuatro fábricas de Johnson Controls Inc. (JCI) que elaboran las partes interiores de algunos de los vehículos que tienen mejores ventas en el país. La rápida huelga de dos días costó poco dinero a los trabajadores en cuanto a ingresos perdidos, pero perjudicó a General Motors Corporation y a DaimlerChrysler Group cuando éstas tuvieron que suspender la producción de sus conocidos vehículos deportivos Chevy Trail Blazer y Jeep Liberty. Preocupados acerca de las ventas perdidas en un segmento rentable y deseando preservar buenas relaciones con el UAW, las compañías GM y DaimlerChrysler desempeñaron un papel activo al presionar a JCI para que resolviera la disputa. El resultado fue una victoria mayor del UAW. Los aumentos no solamente ascendieron a \$6 por hora, sino que los huelguistas obtuvieron la promesa de JCI de no interferir con los esfuerzos del UAW para organizar a unos 8,000 trabajadores en las otras 26 fábricas de JCI que abastecen a las tres grandes empresas automotrices estadounidenses.¹²

Participación política

El brazo político de la AFL-CIO es el **Comité de Educación Política** (*Committee on Political Education*, COPE). Fundado en 1955, su propósito es dar apoyo a los políticos que sean solidarios con la causa de la fuerza laboral organizada. El sindicato recomienda y asiste a los candidatos que sirvan mejor a sus intereses. En las elecciones para elegir presidente y congresistas, el apoyo sindical tiene un efecto significativo. Los miembros de los sindicatos también motivan a sus amigos y familiares para que apoyen a esos candidatos. Joshua Freeman, profesor de historia laboral en New York Graduate Center, explica: "Los sindicatos se han debilitado, pero esa debilidad no se refleja en la arena política. Son muy eficaces para movilizar a sus miembros y a las familias de éstos. En la actualidad es muy común que uno de cada cuatro votos de una elección provenga de un hogar donde hay gente sindicalizada".¹³ La influencia política de los sindicatos aumenta conforme se incrementa la cantidad de los miembros en condiciones de votar. Al tener amigos en el gobierno, los sindicatos están en una posición más fuerte de hacer maniobras contra la administración. La participación política significa ahora algo más que apoyar a los candidatos a todos los niveles de la política y otorgar el voto de los miembros del sindicato. Los sindicatos apoyan económicamente a los candidatos que se comprometen a ayudar a la aprobación de las leyes que favorecen la fuerza laboral.

| **Comité sobre Educación Política (Committee on Political Education, COPE):**
Brazo político de la AFL-CIO.

Organización encubierta:

Proceso de capacitar a los organizadores del sindicato para que soliciten empleos en una compañía y para que, una vez contratados, trabajen para sindicalizar a los empleados.

Infiltrar organizadores en las comunidades:

Proceso del sindicato para ayudar a entrar a organizadores sindicales en el seno de las comunidades para enfocarse en una industria en particular.

Campañas de conciencia pública:

Maniobras laborales, que no coinciden con una huelga ni con una campaña de organización, para presionar a un empleador con la finalidad de que mejore sueldos, prestaciones y otros rubros.

Organización encubierta

Organización encubierta es el proceso de capacitar a los organizadores del sindicato para que soliciten empleos en una compañía y para que, una vez contratados, trabajen para sindicalizar a los empleados.¹⁴ Aunque de manera tradicional esta estrategia fue utilizada por sindicatos de obreros dentro de la industria de la construcción, actualmente la emplean sindicatos de otros sectores, como los de la industria restaurantera y hotelera. La Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos ha dispuesto que los empleadores no pueden discriminar contra los organizadores encubiertos (*NLRB versus Town & Electric Inc.*). Por consiguiente, una compañía no puede despedir a estos empleados simplemente porque también trabajen para un sindicato.¹⁵

Infiltrar organizadores en las comunidades

Infiltrar organizadores en las comunidades es el proceso del sindicato para ayudar a entrar a organizadores sindicales en el seno de las comunidades para enfocarse en una industria en particular. Con sus campañas de infiltración, los sindicatos eligen por lo regular a aquellas compañías en las cuales los empleados no sindicalizados han solicitado ayuda en cuanto a la organización. Por lo regular, los organizadores han sido reclutados y capacitados por el sindicato nacional. Generalmente, son jóvenes, ambiciosos y con educación universitaria que sienten una gran pasión por el movimiento laboral estadounidense. Greg Denier, director de comunicaciones de la Coalición Cambiar para Ganar, aclara: "Reclutamos a partir de las escuelas que disponen de centros laborales como Berkeley, Cornell y Wisconsin. También acudimos a las escuelas que representan proyectos para los empleadores como Wharton".¹⁶ Los organizadores se reúnen con los empleados en grupos pequeños e incluso los visitan en sus casas. Conocen todos los matices de las operaciones de una compañía y se dirigen hacia los departamentos que tienen administradores débiles, como una forma de atraer a los empleados insatisfechos que pueden estar dispuestos a organizarse.

Campañas de conciencia pública

Las **campañas de conciencia pública** se refieren a aquellas maniobras laborales, que no coinciden con una huelga ni con una campaña de organización, para presionar a un empleador con la finalidad de que mejore sueldos, prestaciones y otros rubros. De manera creciente, estas campañas se usan como una alternativa para las huelgas porque más empleadores están dispuestos a reemplazar a los trabajadores que estén a favor de las huelgas. Los empleadores cuentan con menos recursos contra las campañas de la fuerza laboral relacionadas con la afiliación a grupos políticos y comunitarios que apoyan las metas del sindicato o a los piquetes de huelga de una compañía, esto es, los grupos que intentan imponer una huelga. Tampoco tienen forma de defenderse al tratar con las situaciones en las que el sindicato inicia cuestionamientos de representación hacia ciertas acciones negativas para la fuerza laboral; tales situaciones de cuestionamiento incluyen escribir cartas a los editores de los periódicos locales o hacer acusaciones ante agencias administrativas como la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), el Departamento del Trabajo y el NLRB. Estos tipos de campañas de conciencia pública, que no están vinculados en forma directa con las remuneraciones de los empleados, con frecuencia son métodos efectivos para el apoyo del sindicato. Además, el enfrentarse a tales campañas requiere de mucho tiempo y es costoso para las empresas.

En 2006 los conserjes del SIES participaron en una campaña de conciencia pública denominada "¡Hagamos que el trabajo pague!". La campaña pretendía demostrar la necesidad de que los estadounidenses recibieran una remuneración suficiente para costear un estilo de vida de clase media.

Por su parte, los asistentes de vuelo de United Airlines lanzaron una campaña global de conciencia pública. Los miembros de la Association of Flight Attendants-CWA protestaban por la terminación unilateral del plan de pensiones de United. En 2006 los pilotos de Delta emplearon campañas de conciencia pública encaminadas a lograr concesiones.

Recaudación de fondos para la organización

Para motivar a los trabajadores a que se unan, la AFL-CIO pide con frecuencia a sus afiliados que aporten más fondos para la organización. La federación también puede aumentar el financiamiento para su Instituto de Organización, el cual capacita a los organizadores, e incluso lanzó una campaña de opinión pública encaminada a obtener un mayor apoyo para los sindicatos por parte del público.¹⁷ Los sindicatos nacionales también están aportando fondos para la organización.

Un concepto interesante es el "fondo de recuperación del mercado", una herramienta utilizada por los sindicatos de la construcción de Estados Unidos en su batalla contra los contratistas no sindicalizados. Estos fondos usan las cuotas pagadas por los miembros para

Una medida estratégica

Suponga que usted es el gerente de la planta de una compañía manufacturera de tamaño mediano que ha estado experimentando tensiones crecientes con los empleados, y ha habido una gran cantidad de charlas entre los trabajadores acerca de la formación de un sindicato. Usted ha visto incluso lo que parecen ser tarjetas de autorización que circulan por toda la planta. Sandy Marshall, una empleada de su planta, ha estado hablando con muchos de los trabajadores, obviamente acerca de la formación de un sindicato. Sandy es muy influyente con los trabajadores de toda la planta y parece ser una líder natural. Usted considera que si Sandy continúa promoviendo el sindicato, ella tendrá un efecto mayor entre los trabajadores para organizarlo. En ese momento se abre una posición de supervisor en la planta. El sueldo supera por mucho lo que gana Sandy, y usted piensa: “Si la nombramos supervisora, no podrá usar su influencia para impulsar la formación de un sindicato”. Sin embargo, existe otro empleado en su departamento que está más calificado para el puesto de supervisor y que tiene más antigüedad en la empresa que Sandy, aunque tiene menos influencia en los demás trabajadores de la planta.

¿Qué haría usted?

subsidiar las licitaciones de contratistas sindicalizados contra los competidores no sindicalizados, quienes por lo regular ofrecen tarifas salariales más bajas. Los contratistas sindicalizados contratan a fontaneros, electricistas y artesanos del sindicato, entre muchos otros oficios. Los fondos constituyen la diferencia en los costos de la mano de obra entre un contratista sindicalizado y uno no sindicalizado. Por ejemplo, si un contratista sindicalizado ofrece pagar \$1 más por hora, el fondo de recuperación del mercado cubriría la diferencia de \$1. De esta forma, el contratista quedaría sobre una base equilibrada con respecto a su competencia no sindicalizada. Las empresas no sindicalizadas son elegibles para los fondos de recuperación del mercado tan sólo cuando firman contratos que implican negociaciones colectivas.¹⁸

Organización a través de la verificación de tarjetas

Verificación de tarjetas:

Enfoque de organización para los trabajadores en el cual los empleados firman una tarjeta de apoyo si desean sindicalizarse, y si el 50 por ciento de la fuerza laboral más un trabajador (o más) firman la tarjeta, el sindicato considera que tiene una victoria.

La **verificación de tarjetas** es un enfoque de organización para los trabajadores en el cual los empleados firman una tarjeta de apoyo si desean sindicalizarse, y si el 50 por ciento de la fuerza laboral más un trabajador (o más) firman la tarjeta, el sindicato considera que tiene una victoria.¹⁹ La verificación de tarjetas es una forma rápida de encuestar a los trabajadores en relación con la representación del sindicato, pero no ocurre ninguna elección secreta con una boleta.²⁰ Se ha enviado al Congreso para su discusión la Ley de Elección Libre de los Empleados (*Employee Free Choice Act*), la cual eliminaría la votación secreta en los intentos de organización de un sindicato. Si la ley se aprueba, eliminará el derecho de los trabajadores a votar en una elección secreta con boletas protegida por el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB).²¹

¿Por qué los empleados se afilian a los sindicatos?

Explicar las razones por las cuales los empleados se afilian a los sindicatos y describir la estructura básica de un sindicato.

Los individuos se unen a los sindicatos por muchas razones distintas, las cuales tienden a cambiar a través del tiempo, y pueden implicar consideraciones laborales, personales, sociales o políticas. Sería imposible analizarlas todas, pero las siguientes razones son algunas de las principales.

Insatisfacción con la administración

Todo empleo conlleva el potencial de una insatisfacción real. Todo individuo tiene un “punto de ebullición” que lo lleva a considerar la afiliación a un sindicato como una solución para los problemas reales o percibidos. Los sindicatos buscan decisiones administrativas injustas o arbitrarias y posteriormente enfatizan las ventajas de la pertenencia al sindicato como un medio para resolver estos problemas. “El 90 por ciento de las veces no se trata de un problema de dinero”, asegura Ron Hreha, presidente de la sección 339 de la International Brotherhood of Teamsters (Fraternidad Internacional de Camioneros) en Port Huron, Michigan. “Los problemas como la antigüedad, el favoritismo, los procedimientos de quejas y otros aspectos de la vida laboral con frecuencia revisten más importancia que los salarios”.²² John Raudabaugh, socio de Baker and McKenzie LLP en Chicago, comenta: “Si se contemplan todas las cosas que

atraen a los empleados para unirse a un sindicato, ello se reduce a aquellos asuntos que pueden tener una réplica total y satisfactoria por parte de la corporación”.²³ Wegmans Food Markets, con sede en Rochester, Nueva York, y citada por *Fortune* como una de las “100 mejores compañías para trabajar”, considera que se debe implicar a los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones. Stephen Cabot, presidente de Relaciones Laborales en Cabot Institute, afirma: “Si se trata adecuadamente a los empleados, ellos no sentirán que necesitan un sindicato”.²⁴ Algunas otras razones para la insatisfacción de los empleados se describen a continuación.

Remuneración. Los empleados desean que su remuneración sea justa y equitativa. Los salarios son importantes porque permiten satisfacer tanto las necesidades como los placeres de la vida. Si los empleados están insatisfechos con sus sueldos, pueden recurrir a un sindicato para que los asista en el mejoramiento de su nivel de vida. Un aspecto psicológico importante en la remuneración se relaciona con el monto del pago que recibe un individuo en relación con el pago que reciben otros empleados que realizan trabajos similares. Si un empleado percibe que la administración muestra favoritismo al pagar a alguien más una cantidad mayor por realizar el mismo trabajo o incluso un trabajo de menor nivel, es posible que el empleado se sienta insatisfecho. Los miembros del sindicato conocen con precisión la base de su remuneración y cómo se compara con la de otros. En el pasado, los miembros del sindicato han aceptado las desigualdades en la remuneración si el criterio usado es la antigüedad.

Seguridad en el trabajo. Históricamente, los empleados jóvenes han estado menos interesados en la seguridad en el trabajo que los trabajadores de mayor edad. Los empleados jóvenes parecían pensar: “Si pierdo este trabajo, bien puedo encontrar otro”. Pero si los empleados jóvenes atestiguan que la administración pone fin de manera sistemática a los contratos de los trabajadores más antiguos para ceder el lugar a los más jóvenes, quienes suelen ser empleados más emprendedores, comenzarán a pensar de manera distinta en relación con la seguridad en el empleo. Si la empresa no brinda a sus empleados un sentido de seguridad en el trabajo, éstos recurrirán a un sindicato.

Actitud de la administración. A todo mundo le gusta pensar que es importante. A nadie le gusta que se le considere como un elemento que puede comprarse y venderse. Por eso mismo, a los empleados les disgusta estar sujetos a acciones arbitrarias y caprichosas por parte de la administración. En algunas empresas, la administración es insensible a las necesidades de sus empleados. En tales situaciones, los empleados sentirán que tienen escasa o nula influencia en los aspectos relacionados con el trabajo. Los empleados que sienten que en realidad no se les considera parte de la organización son los primeros blancos de ataque para la sindicalización. Las organizaciones que tratan a las personas con dignidad y respeto por lo regular son difíciles de organizar en términos sindicales.²⁵

La actitud de la administración se puede reflejar incluso en acciones insignificantes. Los empleados pueden empezar a sentir que se les considera máquinas y no personas. Los supervisores quizás dejen de dar razones para hacer las asignaciones inusuales de trabajo y tal vez esperan que los empleados dediquen sus vidas a la empresa sin recibir recompensas adecuadas. La filosofía prevaleciente en estos casos se resume como “Si no quieres estar aquí, vete”. Una filosofía administrativa que no considere las necesidades de los empleados como individuos hace de la empresa un blanco para la sindicalización. Las empresas deben tener en mente que los sindicatos nunca habrían encontrado un punto de apoyo si la administración no hubiera abusado de su poder. Es improbable que las compañías que están a favor de los empleados se sindicalicen.

Intereses sociales

Por naturaleza, muchas personas tienen necesidades sociales fuertes. Por lo regular disfrutan estar alrededor de quienes tienen intereses y deseos similares. Algunos empleados se unen a un sindicato con la única razón de tomar ventaja de las actividades recreativas y sociales patrocinadas por el sindicato que los miembros y sus familias encuentran satisfactorias. En la actualidad algunos sindicatos ofrecen centros de cuidados diarios y otros servicios que atraen a los empleados e incrementan su sentido de solidaridad con otros miembros del sindicato. Los individuos que desarrollan relaciones personales íntimas, sin importar si se encuentran en una organización sindicalizada o no sindicalizada, probablemente permanecerán unidos durante épocas difíciles.

Oportunidad de liderazgo

Algunos individuos aspiran a asumir papeles de liderazgo, pero no siempre es fácil que un trabajador típico progrese hacia la administración. Sin embargo, los empleados con aspira-

ciones de liderazgo con frecuencia pueden satisfacer esas aspiraciones a través de la pertenencia a un sindicato. Como sucede con la empresa, el sindicato también tiene una jerarquía de liderazgo que empieza con el representante o delegado del sindicato, y los miembros individuales tienen la oportunidad de abrirse paso hacia arriba de la organización sindical a través de sus diversos niveles.

Sindicalización forzosa

En las 28 entidades de Estados Unidos que no tienen leyes del derecho al trabajo, es legal que un empleador acuerde con el sindicato que un nuevo empleado deberá unirse al mismo después de un cierto periodo (por lo general de 30 días) o su contrato será rescindido. Esto se denomina "acuerdo de sindicalización". Las **leyes del derecho al trabajo** prohíben a la administración y a los sindicatos realizar acuerdos que demanden la afiliación al sindicato o el apoyo financiero al mismo como condición para otorgar el empleo. Estas leyes son disposiciones constitucionales que prohíben la práctica de demandar la afiliación al sindicato o el apoyo financiero al mismo como condición para otorgar el empleo. Establecen el derecho legal de los empleados a decidir por sí mismos si quieren o no unirse o apoyar financieramente a un sindicato. Veintidós estados, los cuales se localizan principalmente en el Sur y en el Oeste de Estados Unidos, han adoptado tales leyes, las cuales son una fuente continua de tensión entre la fuerza laboral y la administración. Oklahoma se convirtió en el estado que más recientemente ha adoptado las leyes del derecho al trabajo.²⁶ El Comité Nacional del Derecho al Trabajo (Right to Work Committee), con sede en Springfield, Virginia, aporta gran parte del ímpetu que respalda al movimiento del derecho al trabajo.

Leyes del derecho al trabajo:

Leyes que prohíben a la administración y a los sindicatos realizar acuerdos que demanden la afiliación al sindicato como una condición para otorgar el empleo.

Presiones de los compañeros de trabajo

Algunos individuos se unirán a un sindicato sólo porque otros miembros del grupo de trabajo insisten en que se afilien. Los amigos y los asociados tal vez recuerden a un empleado en forma constante que él no es un miembro del sindicato. En casos extremos, los miembros del sindicato amenazan a quienes no son miembros con violencia física, y algunas veces cumplen sus amenazas.

Estructura del sindicato

El movimiento laboral ha desarrollado una estructura organizacional con niveles múltiples. Este complejo de organizaciones va desde los sindicatos locales hasta las dos principales federaciones estadounidenses, la AFL-CIO y la Coalición Cambiar para Ganar. Cada nivel tiene sus propios funcionarios y sus formas para administrar los asuntos. Muchos sindicatos nacionales tienen niveles intermedios entre los niveles nacionales y locales. Sin embargo, en esta sección describiremos únicamente los tres principales elementos de la organización sindical: el sindicato local, el sindicato nacional y la federación (la AFL-CIO). Como se expuso en el caso de apertura de la ARH en acción, existe otra federación, la Coalición Cambiar para Ganar, integrada por sindicatos nacionales que se separaron de la AFL-CIO.

Sindicato local

El elemento básico en la estructura del movimiento laboral estadounidense es el **sindicato local**. Para el miembro individual del sindicato, es el nivel más importante en la estructura de la fuerza laboral organizada. A través del sindicato local, el individuo trata con el empleador sobre una base diaria. Un sindicato local puede desempeñar un papel social en las vidas de sus miembros (por ejemplo, patrocinando bailes o festivales), además de otras funciones. Es el punto focal de la organización y las actividades políticas de sus miembros.

Existen dos tipos básicos de sindicatos locales: el de artesanos y el industrial. Un **sindicato de artesanos**, como el sindicato de carpinteros y ebanistas, se constituye por lo general con miembros de un oficio o una habilidad laboral en particular en una localidad específica. Por lo común, los miembros adquieren las habilidades de sus trabajos a través de un programa de aprendizaje y capacitación. Un **sindicato industrial** por lo regular consiste en todos los trabajadores de una planta en particular o de un grupo de plantas. El tipo de trabajo que realizan y el nivel de habilidades que poseen no son una condición para la pertenencia al sindicato. Un ejemplo de un sindicato industrial es el Sindicato de Trabajadores de la Industria Automotriz (United Auto Workers).

Sindicato local:

Elemento básico en la estructura del movimiento laboral de Estados Unidos.

Sindicato de artesanos:

Unidad de negociaciones, como el sindicato de carpinteros y ebanistas, el cual se constituye por lo general con miembros de un oficio o una habilidad laboral en particular en una localidad específica.

Sindicato industrial:

Unidad de negociaciones que por lo regular consiste en todos los trabajadores de una planta en particular o de un grupo de plantas.

Las funciones del sindicato local son muchas y muy variadas. La administración del contrato de negociación colectiva y la representación de los trabajadores en el manejo de las quejas son dos actividades muy importantes. Otras funciones incluyen mantener a todos los miembros informados acerca de los problemas laborales, promover un incremento en el número de afiliados, mantener un contacto eficaz con el sindicato nacional y, cuando sea pertinente, negociar con la administración a nivel local.

Sindicato nacional

El nivel más poderoso en la estructura sindical es el sindicato nacional. Como se afirmó antes, la mayoría de los sindicatos locales están afiliados a los sindicatos nacionales. Un **sindicato nacional** está integrado por sindicatos locales, cuyos estatutos establece. Como tal, es la organización paterna de los sindicatos locales. Es el sindicato local, y no el trabajador individual, quien se afilia al sindicato nacional. Todos los sindicatos locales dan apoyo financiero al sindicato nacional con base en el número de sus miembros. El SIES es el sindicato nacional más grande y de crecimiento más rápido en Norteamérica, con dos millones de miembros en Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico.²⁷ El International Brotherhood of Teamsters tiene cerca de 1.4 millones de miembros.²⁸

El sindicato nacional se rige por una carta constitutiva nacional y una convención nacional de sindicatos locales, que se congrega cada determinado tiempo, por lo regular al terminar un periodo que va de dos a cinco años. Los funcionarios elegidos, ayudados por el personal administrativo, conducen las operaciones cotidianas del sindicato nacional. El sindicato nacional es activo en la organización de los trabajadores dentro de su jurisdicción, participa en negociaciones colectivas a nivel nacional y asiste a los sindicatos locales en sus negociaciones. Además, el sindicato nacional brinda numerosos servicios de educación e investigación para sus sindicatos locales, crea fondos de despensa en caso de huelga, publica el órgano informativo del sindicato, ofrece asesorías legales y ejerce presiones activas a nivel nacional y estatal.

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

La Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (**AFL-CIO**, por las siglas de *American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations*) es la federación central de sindicatos de oficios en Estados Unidos. Actualmente cuenta con 10.5 millones de miembros, incluyendo 56 sindicatos laborales nacionales e internacionales.²⁹ Recuerde que cuando la Coalición Cambiar para Ganar se separó del AFL-CIO, se llevó consigo cerca del 40 por ciento de los afiliados a la AFL-CIO. Esta última organización representa los intereses de la fuerza laboral y de sus sindicatos nacionales afiliados al nivel más alto. La federación no participa en negociaciones colectivas; sin embargo, brinda los medios a través de los cuales los sindicatos afiliados pueden cooperar para luchar por objetivos comunes y tratar de resolver los problemas internos a los que se enfrenta la fuerza laboral organizada. La federación es financiada por sus sindicatos nacionales afiliados y está gobernada por una convención nacional, la cual se reúne cada dos años.

Como se muestra en la figura 12-1, la estructura de la AFL-CIO es compleja. Los sindicatos nacionales se pueden afiliar con uno o más de los departamentos comerciales e industriales. Estos departamentos tratan de promover los intereses de grupos específicos de trabajadores que están en diferentes sindicatos, pero que tienen intereses comunes. Las principales actividades de la federación incluyen las siguientes:

1. Mejorar la imagen de la fuerza laboral organizada.
2. Hacer labores de cabildeo a favor de los intereses de la fuerza laboral.
3. Educar políticamente a sus miembros y a otros a través del COPE.
4. Resolver disputas entre los sindicatos nacionales.
5. Supervisar los asuntos de los sindicatos afiliados.

La AFL-CIO es una organización vagamente estructurada de sindicatos nacionales que tiene poco poder o control formal. Los sindicatos nacionales afiliados permanecen completamente autónomos y deciden sus propias políticas y programas.

Sindicato nacional:

Organización formada por sindicatos locales que se encarga de establecer los estatutos sindicales.

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

Federación central de sindicatos de oficios en Estados Unidos.

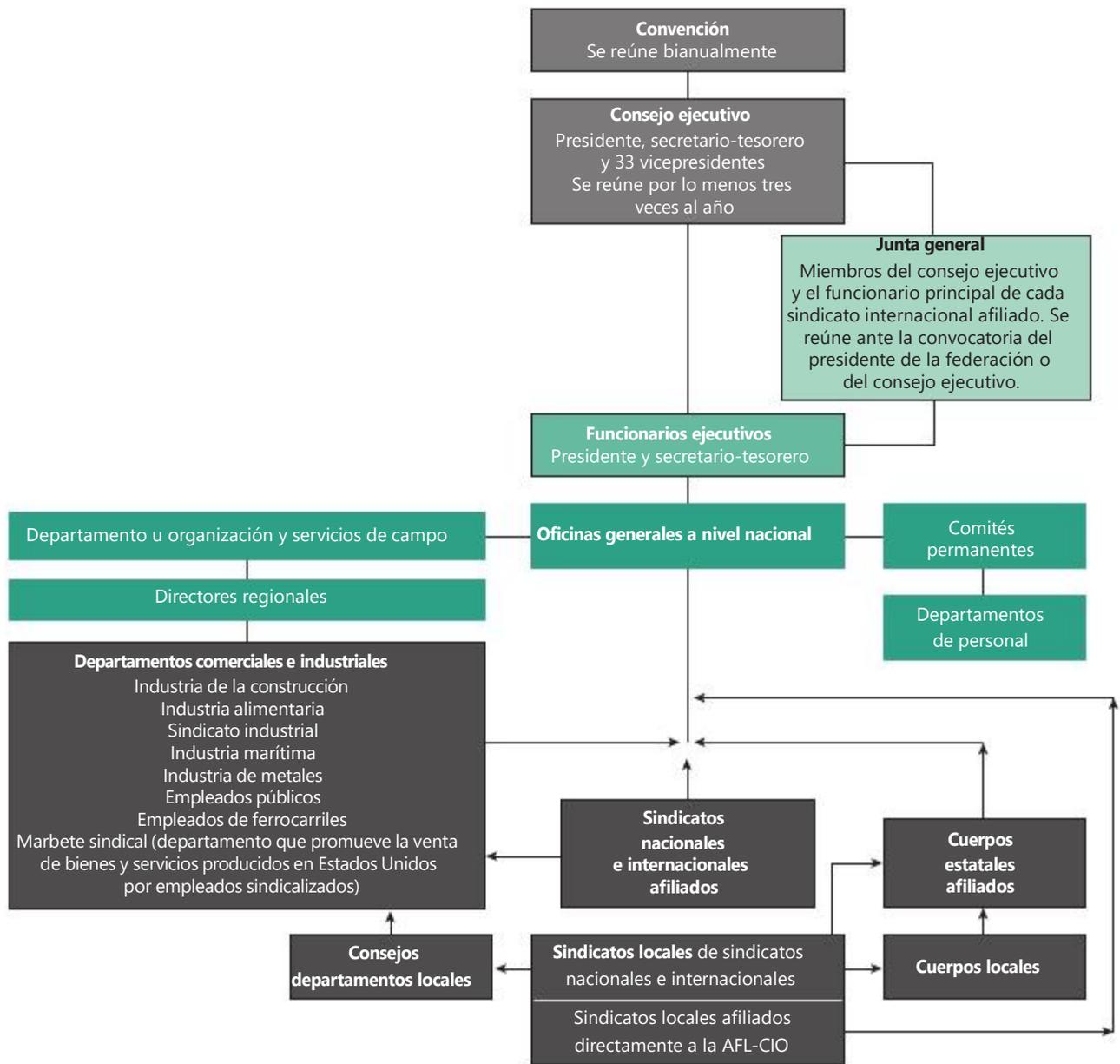


Figura 12-1 Estructura de la AFL-CIO
Fuente: Bureau of Labor Statistics, *Directory of National Unions and Employee Association*.

4

Establecimiento de la relación de negociaciones colectivas

Definir las negociaciones colectivas e identificar los pasos implicados en el establecimiento de la relación para las negociaciones colectivas.

Antes de que un sindicato esté en condiciones de negociar un contrato, primero debe estar registrado. La principal ley que gobierna la relación entre las compañías y los sindicatos es la Ley Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Act, NLRRA*), como se reformó. Las negociaciones colectivas son uno de los aspectos principales de la ley. La sección 8(d) de la ley define las **negociaciones colectivas** como:

El cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los trabajadores para reunirse en tiempos razonables y para dialogar de buena fe con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones de empleo, o la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión que surja de ello, y la elaboración de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes así lo requiere; tal obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo con una propuesta o a requerir el otorgamiento de una concesión.

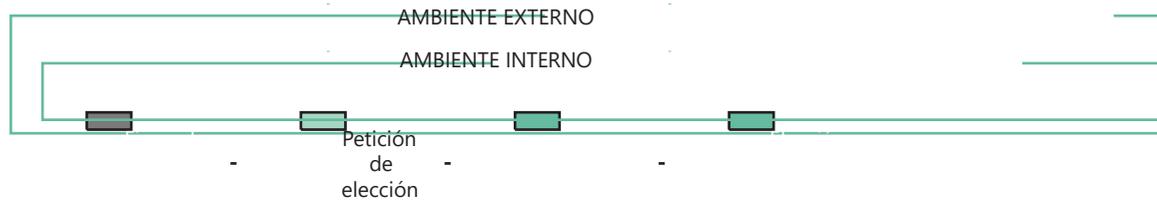


Figura 12-2 Pasos que conducen a la formación de una unidad de negociaciones

Negociación colectiva:

Cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los empleados para reunirse en tiempos razonables y para dialogar de buena fe con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones de empleo, o la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión que surja de ello, y la elaboración de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes así lo requiere; tal obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo con una propuesta o a requerir el otorgamiento de una concesión.

Unidad o comité de negociación:

Grupo de empleados, no necesariamente miembros del sindicato, reconocidos por un empleador o autorizados por una agencia administrativa para representar a una organización laboral con propósitos de una negociación colectiva.

Tarjeta de autorización:

Documento que indica que un empleado quiere estar representado por una organización laboral en una negociación colectiva.

La ley requiere además que el representante designado de los empleados sea el representante exclusivo de todos los empleados de la unidad para propósitos de negociaciones colectivas. Una **unidad o comité de negociación** consiste en un grupo de empleados, no necesariamente miembros del sindicato, reconocidos por un empleador o autorizados por una agencia administrativa para representar a una organización laboral con propósitos de una negociación colectiva.

Una unidad puede incluir a los empleados de una planta de un empleador, o incluir a los empleados de dos o más plantas del mismo empleador. Aunque la ley requiere que el representante sea seleccionado por los empleados, no requiere que se use ningún procedimiento en particular en tanto la elección refleje claramente el deseo de la mayoría de los empleados en la unidad de negociación. El representante de los empleados se elige por lo regular en una elección de voto secreto conducida por el NLRB. Cuando los trabajadores desean convertirse en representantes de negociaciones para un grupo de empleados, se tienen que dar varios pasos que conducen al registro (véase la figura 12-2).

Firma de las tarjetas de autorización

Un prerequisite para convertirse en una unidad de negociación reconocida consiste en determinar si existe un interés suficiente por parte de los empleados para justificar la formación de la unidad. La evidencia de este interés se expresa cuando por lo menos el 30 por ciento de los empleados de un grupo de trabajo firman una tarjeta de autorización. La **tarjeta de autorización** es un documento que indica que un empleado desea estar representado por una organización laboral en las negociaciones colectivas. La mayoría de los organizadores del sindicato no procederán a menos que por lo menos el 50 por ciento de los trabajadores del grupo firmen las tarjetas. En la figura 12-3 se presenta una tarjeta de autorización usada por la International Association of Machinists and Aerospace Workers.

SI DESEO AFILIARME AL IAM

Yo, el abajo firmante, un empleado de

(Compañía) _____

autorizo por este conducto a la International Association of Machinists and Aerospace Workers (IAM) para que actúe como mi agente de negociaciones colectivas con la compañía en lo referente a salarios, horarios de trabajo y condiciones laborales.

NOMBRE (letra de molde) _____ FECHA _____

DOMICILIO (letra de molde) _____

CIUDAD _____ ESTADO _____ CÓDIGO POSTAL _____

DEPARTAMENTO _____ TURNO _____ TELÉFONO _____

Clasificación _____

FIRME AQUÍ _____

NOTA: ESTA AUTORIZACIÓN DEBE SER FIRMADA Y FECHADA CON LA PROPIA LETRA DEL EMPLEADO. SU DERECHO A FIRMAR ESTA TARJETA ESTÁ PROTEGIDO POR LAS LEYES FEDERALES.

Figura 12-3 Una tarjeta de autorización
Fuente: The International Association of Machinists and Aerospace Workers.

Petición de elección

Después de que se han firmado las tarjetas de autorización, se puede hacer una petición para una elección a la oficina regional apropiada del NLRB. Cuando se presenta la petición, el NLRB realiza una investigación. El propósito de la investigación es determinar, entre otras cosas, lo siguiente:

1. Si la junta tiene jurisdicción para realizar una elección.
2. Si los empleados han mostrado un interés suficiente que justifique una elección.
3. Si existe una cuestión de representación (por ejemplo, si el representante de los empleados ha solicitado reconocimiento, el cual ha sido negado por el empleador).
4. Si la elección habrá de incluir a empleados apropiados en la unidad de negociación (por ejemplo, se prohíbe a la junta que incluya a guardias de planta en la misma unidad junto con los demás empleados).
5. Si el representante nombrado en la petición está calificado (por ejemplo, un supervisor o cualquier otro representante de la administración quizá no sea un representante del empleado).
6. Si hay barreras para una elección bajo la forma de contratos existentes o elecciones previas que se hayan realizado en el transcurso de los 12 meses anteriores.³⁰

Si se satisfacen estas condiciones, por lo regular el NLRB ordenará que se realice una elección dentro de 30 días. Los detalles de la elección se dejan principalmente al director regional de la agencia.

Campaña de elección

Cuando se ha ordenado una elección, tanto el sindicato como la administración generalmente promueven sus causas de una manera activa. Los sindicatos continuarán motivando a los trabajadores para que se unan, y la administración, por su parte, puede iniciar una campaña para indicar a los trabajadores los beneficios de permanecer libres de un sindicato. El papel del supervisor durante la campaña es crucial. Los supervisores deben conducirse de tal manera que eviten infringir la ley e incurrir en prácticas laborales injustas. Específicamente, deben estar conscientes de lo que puede y no puede hacerse durante el periodo de la campaña de preelección. En muchos casos, no es tanto *lo que dice* un supervisor como *la manera en la que lo dice*. Durante toda la campaña, los supervisores deben mantener informada a la alta administración acerca de las actitudes de los empleados.

Teóricamente, tanto al sindicato como a la administración se les permite contar sus historias sin interferencia de la otra parte. En ocasiones, la campaña se vuelve muy intensa. Los resultados de la elección se declararán inválidos si la campaña quedó marcada por una conducta que el NLRB considere que ha interferido con la libertad de elección de los empleados. Los ejemplos de tal comportamiento incluyen lo siguiente:

Un empleador o un sindicato amenazan con la pérdida de empleos o prestaciones para influir en los votos o en las actividades del sindicato.

Un empleador o un sindicato exponen indebidamente hechos de importancia en la campaña de elección cuando la contraparte no tiene la oportunidad de responder.

Un empleador o un sindicato incitan a prejuicios raciales o religiosos a través de peticiones de campaña altamente enardecidas.

Un empleador despidió a los empleados para desalentar o para motivar las actividades sindicales, o un sindicato propicia que un empleador tome tales acciones.

Un empleador o un sindicato hacen discursos de campaña a grupos de empleados congregados durante el horario de la compañía dentro de las 24 horas previas a una elección.



Web Wisdom

Consejo Nacional de Relaciones Laborales

<http://www.nlr.gov>

El NLRB es una agencia federal que administra la Ley Nacional de Relaciones Laborales (National Labor Relations Act).

Regresa el sistema salarial de dos niveles

Hace más de 20 años, en 1986, fui coautor de un artículo titulado “El sistema salarial de dos niveles: ¿Un avance mayor en la reindustrialización de Estados Unidos?” para Personnel Administrator, que actualmente se publica con el nombre de HR Magazine. En ese artículo definimos el **sistema salarial de dos niveles** como “una estructura salarial donde los empleados de nueva contratación ganan menos que los empleados actuales por realizar los mismos trabajos o trabajos similares”.³¹ En el artículo afirmamos que la tendencia en las negociaciones salariales entre la fuerza laboral y la administración era tal sistema salarial de dos niveles. En el momento en el que se escribió el artículo, los contratos de dos niveles ya se habían negociado en las industrias de aerolíneas, del cobre, de camiones, automotriz y aeroespacial. Al poco tiempo, nuestras proyec-

Sistema salarial de dos niveles:

Una estructura salarial en la que a los empleados de nueva contratación ganan menos que los empleados actuales por realizar los mismos trabajos o trabajos similares.

tratación ganan menos que los empleados actuales por realizar los mismos trabajos o trabajos similares”.³¹ En el artículo afirmamos que la tendencia en las negociaciones salariales entre la fuerza laboral y la administración era tal sistema salarial de dos niveles. En el momento en el que se escribió el artículo, los contratos de dos niveles ya se habían negociado en las industrias de aerolíneas, del cobre, de camiones, automotriz y aeroespacial. Al poco tiempo, nuestras proyec-

ciones resultaron incorrectas y el sistema salarial de dos niveles se extinguió.

Sin embargo, dos décadas después está vivo de nuevo y en buen estado. En 2007 la UAW y General Motors negociaron un contrato que incluía cláusulas para un sistema salarial de dos niveles. La escala de sueldos negociada para cualquier nuevo empleado y con funciones no esenciales era de \$14 por hora, que es la mitad de lo que ganaría un trabajador típico. El 20 por ciento de los empleados de GM se ubican en esta categoría. Sin embargo, esta categoría de trabajadores recibirán atención médica tradicional, y la categoría tiene la posibilidad de convertirse finalmente en un trabajo típico.³² Con la resolución entre la UAW y General Motors, Chrysler y Ford no se quedaron muy atrás. Pero existe una pequeña diferencia. Ford no hace distinción entre los trabajadores que son o no del área de producción en términos del sueldo para una nueva contratación: todas las contrataciones nuevas se pagan a la tarifa más baja. Sin embargo, Chrysler siguió el ejemplo de GM y pagaba a los trabajadores que no eran del área de producción el sueldo más bajo.³³

Los fabricantes de automóviles no son las únicas compañías estadounidenses que han implantado el sistema salarial de dos niveles. El contrato reciente de Goodyear con United Steelworkers, el cual cubre 16 sitios de Estados Unidos y Canadá, tiene una estructura de dos niveles.³⁴

El sistema salarial de dos niveles también se está instaurando en la industria automotriz de Estados Unidos-México; los sindicatos están empezando a estar de acuerdo en los sueldos de dos niveles para ganar o para mantener las plantas de automóviles en su nación. Los sindicatos están de acuerdo en que a los nuevos trabajadores se les pague tan poco como \$1.50 por hora. Ford Motor Co. estuvo recientemente de acuerdo en producir el Ford Fiesta en una fábrica ubicada en Cuautitlán, cerca de la Ciudad de México. Sin embargo, aun cuando el proyecto de \$3,000 millones empleará a 4,500 trabajadores, a algunos se les pagará una tarifa tan baja como \$2.25 por hora, la cual es cerca de la mitad de la tarifa actual del sindicato.³⁵

Elección y registro

El NLRB supervisa la elección de voto secreto en la fecha establecida. Sus representantes son responsables de asegurarse de que tan sólo voten los empleados elegibles, y también son responsables del conteo de los votos. Después de dar seguimiento a una elección válida, la junta emitirá un informe certificado de los resultados para los participantes. Si un sindicato ha sido electo por una mayoría de los empleados que votaron en la unidad de negociaciones, recibirá un documento de registro que dará fe de que es actualmente el representante oficial de negociaciones de los empleados en el comité. En 2008 hubo 2147 elecciones del NLRB y los sindicatos ganaron el 55.7 por ciento de ellas.³⁶ Sin embargo, el derecho a representar a los empleados no significa el derecho a dictar términos para la administración que puedan afectar de manera adversa a la organización. El proceso de negociación no requiere que ninguna parte haga concesiones; tan sólo los obliga a negociar de buena fe en las negociaciones colectivas.

Negociaciones colectivas

Una vez que el NLRB otorga el registro al sindicato, pueden iniciar los esfuerzos para negociar un contrato. En Estados Unidos el proceso de negociaciones colectivas es fundamental para las relaciones entre el sindicato y la administración. La mayoría de los acuerdos entre el sindicato y la administración en Estados Unidos son por un periodo de tres años. De este modo, en promedio, una tercera parte de los acuerdos de negociaciones colectivas ocurren cada año. La estructura de las negociaciones puede influir en el comportamiento de

Describir el sistema salarial de dos niveles.

las negociaciones colectivas. Las cuatro estructuras principales son una compañía que trata con un solo sindicato, varias compañías que tratan con un solo sindicato, varios sindicatos que tratan con una sola compañía y varias compañías que tratan con varios sindicatos. La mayoría de las negociaciones de los contratos se llevan a cabo bajo el primer tipo de estructura. El proceso se puede volver muy complejo cuando varias compañías y sindicatos están implicados en las mismas negociaciones. Sin embargo, aun cuando sólo haya una industria implicada y un único grupo de trabajadores con habilidades similares, las negociaciones colectivas pueden tornarse difíciles.

6

Describir el proceso de las negociaciones colectivas y explicar los aspectos psicológicos de éstas.

Proceso de negociaciones colectivas

Sin importar el estado actual de las relaciones entre la fuerza laboral y la administración, los aspectos generales del proceso de negociaciones colectivas son los mismos y se ilustran en la figura 12-4. Dependiendo del tipo de relaciones que se encuentren, el proceso de negociaciones colectivas puede ser relativamente sencillo o una lucha prolongada y tensa para ambas partes. Más allá de la complejidad de los aspectos de las negociaciones, la capacidad para llegar a un acuerdo es la clave para tener éxito en cualquier negociación.

Como se observa, en el proceso influyen factores ambientales tanto externos como internos. La primera fase en el proceso de negociaciones colectivas es prepararse para las negociaciones. Esta fase con frecuencia es extensa y continua tanto para el sindicato como para la administración. Después de que se han determinado los aspectos que se someterán a negociación, ambas partes dialogan para llegar a un acuerdo. Aunque es factible que haya estancamientos en las negociaciones, tanto la fuerza laboral como la administración disponen de herramientas y argumentos que pueden usar para convencer a la otra parte de que acepte sus puntos de vista. Sin embargo, finalmente, la administración y el sindicato llegan

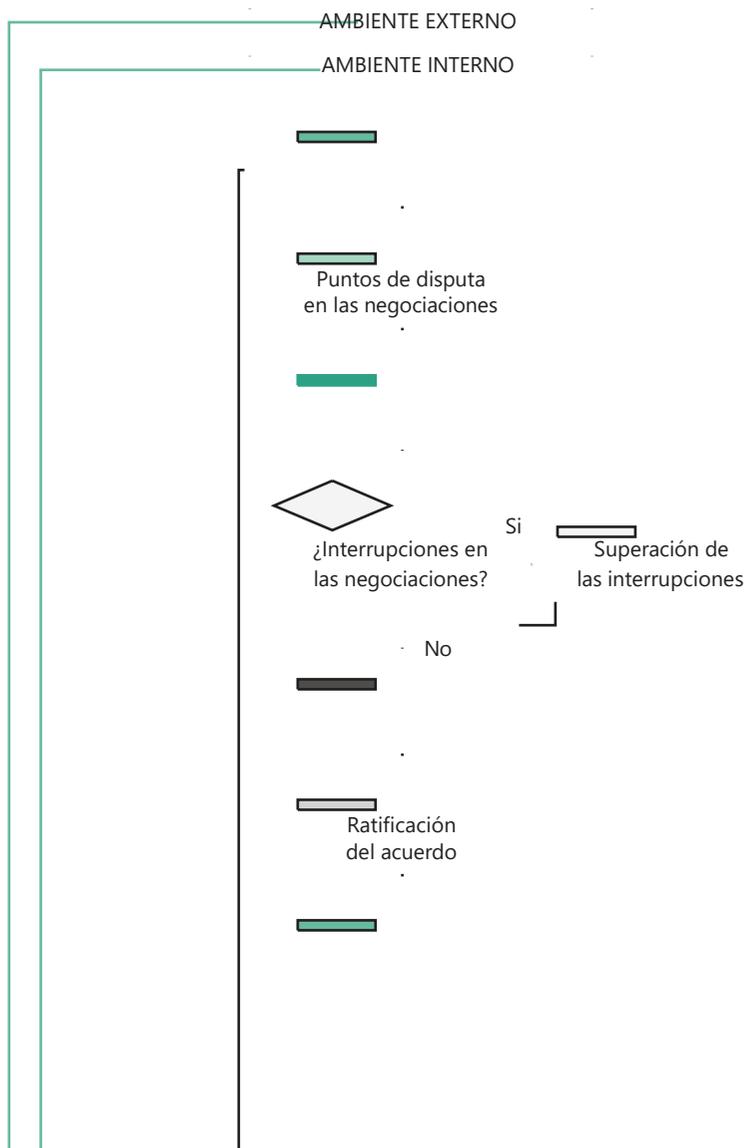


Figura 12-4 Proceso de negociaciones colectivas

por lo general a un acuerdo que define las reglas para la duración del contrato. El siguiente paso es que los miembros del sindicato ratifiquen el acuerdo. Observe la trayectoria de retroalimentación desde la “administración del contrato” hasta la “preparación para las negociaciones” de la figura 12-4. Las negociaciones colectivas son un proceso continuo y dinámico, y la preparación para la siguiente ronda de negociaciones con frecuencia se inicia en el momento en el que se ratifica el contrato.

Aspectos psicológicos de las negociaciones colectivas

Antes de las negociaciones colectivas, tanto el equipo administrativo como el sindical tienen que preparar sus posiciones y cumplir ciertas tareas. Un aspecto esencial para quienes están implicados son los aspectos psicológicos de las negociaciones colectivas. El proceso de negociaciones colectivas con frecuencia es difícil desde el punto de vista psicológico porque es una situación de adversidad y debe enfocarse como tal. Es una situación fundamental para las leyes, la política, los negocios y el gobierno, ya que a partir de la discrepancia de ideas, puntos de vista e intereses se llega a acuerdos, a consensos y, finalmente, a la justicia.

En efecto, aquellos que están implicados en el proceso de negociaciones colectivas estarán intercambiando puntos de vista con la competencia, experimentarán victorias y derrotas, y por lo regular resolverán los problemas para llegar a un acuerdo como resultado final. El papel de aquellos que se reúnen en torno a la mesa de negociaciones implica en esencia el manejo de las diferencias de tal manera que les permita llegar a un acuerdo y firmar un contrato colectivo. Las personalidades de aquellos que están implicados tienen un efecto mayor sobre el proceso de negociación. Las actitudes de quienes harán las negociaciones tienen un efecto directo sobre lo que puede lograrse y sobre la rapidez con la que se logre un contrato mutuamente convenido. Por último, cuanto más prolongadas, más elaboradas y más intensas sean las sesiones de negociación, mayor será la tensión psicológica de todas las partes interesadas. A medida que se intensifiquen las presiones psicológicas, la brecha entre la fuerza laboral y la administración se ampliará con facilidad, complicando aún más el problema de lograr un acuerdo.

Las tácticas para atemorizar a las personas intensifican las presiones psicológicas de las negociaciones colectivas. La fuerza laboral podría amenazar con hacer estallar una huelga, y la administración con un paro patronal. Probablemente, ninguna parte querrá ni una huelga ni un paro, pero se espera que el efecto psicológico de la amenaza vuelva a llevar a la otra parte a la mesa de negociaciones.

Preparación para las negociaciones

En virtud de los complejos problemas a los que tienen que enfrentarse la fuerza laboral y la administración en la actualidad, los equipos de una y otra deben prepararse cuidadosamente para las sesiones de negociación. Antes de reunirse en torno a la mesa de negociaciones, los negociadores deben conocer profundamente la cultura, el clima, la historia, el estado económico actual y la estructura salarial y de prestaciones tanto de la organización como de organizaciones similares. Puesto que la vigencia de un contrato laboral típico es de tres años, los negociadores deben desarrollar un contrato que sea válido tanto en el presente como en el futuro. Esta consideración debe prevalecer tanto para la administración como para la fuerza laboral, aunque rara vez es así. Durante el periodo de vigencia de un contrato, las dos partes descubren por lo regular cláusulas contractuales que necesitan añadirse, eliminarse o modificarse. Estos aspectos se vuelven propuestas que deben tratarse en la siguiente ronda de negociaciones.

Los temas de las negociaciones se pueden dividir en tres categorías: obligatorios, permisibles y prohibidos. Los **temas obligatorios en las negociaciones** caen dentro de la definición de salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones del empleo (véase la tabla 12-1). Estos asuntos tienen por lo regular un efecto inmediato y directo sobre los empleos de los trabajadores. La renuencia para negociar estas áreas es la base para un cargo por prácticas laborales injustas. En muchas industrias, las negociaciones colectivas encaminadas a establecer nuevas tarifas salariales, reglas y acuerdos sobre prestaciones por lo regular requieren de mucho tiempo. Los **temas permisibles en las negociaciones** son aquellos que se plantean a nivel de propuesta, pero en cuyas negociaciones no puede insistir ninguna de las partes. Por ejemplo, la administración tal vez esté interesada en negociar prestaciones de la salud para los empleados retirados, pero el sindicato puede optar por no negociar sobre esa cuestión. Otro aspecto permisible en las negociaciones podría ser que el sindicato deseara acuerdos en relación con el cuidado de los niños de los trabajadores.

Describir los factores implicados en la preparación de las negociaciones.

Temas obligatorios en las negociaciones:

Asuntos de las negociaciones que caen dentro de la definición de salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones del empleo.

Temas permisibles en las negociaciones:

Asuntos que se plantean a nivel de propuesta, pero en cuyas negociaciones no puede insistir ninguna de las partes.

Tabla 12-1 Temas obligatorios de las negociaciones

Salarios	Cierre y reubicación de la planta
Horas de trabajo	Cambios en las operaciones que den como resultado la reclasificación de los trabajadores, o una reducción en la fuerza de trabajo, o instalaciones de máquinas para el ahorro en los costos.
Despidos	Precio de los alimentos que provee la compañía
Arbitraje	Seguros de gastos médicos, contra accidentes y de vida negociados en grupo
Días festivos pagados	Promociones
Vacaciones pagadas	Antigüedad
Duración del contrato	Despidos
Procedimientos de quejas	Transferencias a otras localidades
Planes de despidos	Asignaciones y transferencias de trabajo
Reincorporación de huelguistas	Cláusula de inexistencia de huelgas
Cambio de remuneración de una base por hora a una base salarial	Tarifas por pieza fabricada
Seguridad del sindicato y deducción automática de cuotas por nómina	Planes de compras de acciones
Reglas de trabajo	Cargas de trabajo
Aumentos de sueldo por méritos	Cambio del estatus de los empleados a contratistas independientes
Horario de trabajo	Acuerdo sindical que establece que los transportistas usen su propio equipo antes de rentar equipos externos
Periodos para la comida	Pago de horas extras
Periodos de descanso	Pago de cuotas sindicales
Plan de pensiones	Licencias por enfermedad
Edad de retiro	Insistencia del empleador sobre la cláusula que otorga al árbitro el derecho de hacer cumplir una decisión
Pagos de bonos	Cláusula de derechos de la administración
Cancelación de la antigüedad por reubicación de la planta	Cierre de la planta
Descuentos sobre los productos de la compañía	Procedimientos para el anuncio de apertura de puestos de trabajo
Diferenciales de turnos	Reapertura de la planta
Cláusula contractual que prevé que los supervisores mantengan la antigüedad en la unidad	Examen físico de los empleados
Procedimientos para las retenciones de impuestos	Arreglos de negociaciones
Pagos de indemnizaciones	Cambio de la compañía aseguradora o en los beneficios del seguro
Contrataciones no discriminatorias	Plan de participación de utilidades
Reglas de la planta	Casas de la compañía
Seguridad	Subcontrataciones
Prohibición contra el hecho de que los supervisores realicen trabajos en la unidad	
Antigüedad para los delegados del sindicato	
Cierre parcial de la planta	
Cacería en la reserva forestal del empleador en caso de que se haya concedido previamente	

Fuente: Read Richardson, "Positive Collective Bargaining", Capítulo 7.5 de *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, 7-121. Derechos reservados en 1979 por The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, DC. Reimpreso con permiso.

I Temas prohibidos en las negociaciones:

Asuntos que se consideran ilegales en las negociaciones colectivas.

Los **temas prohibidos en las negociaciones**, como la cuestión de una cláusula de exclusividad sindical, que consiste en un acuerdo a través del cual la afiliación al sindicato es un prerrequisito para obtener un empleo, se consideran ilegales.

La Ley Taft-Hartley declaró como ilegal la práctica de la exclusividad sindical. Sin embargo, la ley se modificó 12 años después mediante la Ley Landrum-Griffin para permitir esta práctica en la industria de la construcción. Ésta es la única excepción permitida.

El sindicato debe recopilar continuamente información acerca de las necesidades de los miembros para aislar las áreas de insatisfacción. El delegado o representante sindical por lo regular está en la mejor posición para recopilar tales datos. Ya que por lo regular son elegidos por sus compañeros de trabajo, los delegados deben estar bien informados acerca de las actitudes de los miembros del sindicato. El delegado sindical canaliza en forma constante información en forma ascendente a través de la cadena de mando del sindicato, donde los datos se analizan y se compilan. La cúpula del sindicato trata de descubrir cualquier área de insatisfacción, ya que los miembros del sindicato deben aprobar cualquier acuerdo antes de que se vuelva definitivo. Puesto que sus cargos son de elección, los líderes del sindicato perderán sus posiciones si las demandas que hacen a la administración no representan los deseos de los miembros.

La administración también pasa varias horas preparando las negociaciones. Las diversas tareas interrelacionadas que debe lograr la administración se presentan en la figura 12-5. En este ejemplo, la empresa tarda aproximadamente seis meses en prepararse para las negociaciones. Se consideran todos los aspectos de los contratos actuales, incluyendo las fallas que deberían corregirse. Al prepararse para las negociaciones, la administración debe escuchar con cuidado a los administradores de primera línea. Estos individuos administran el contrato de

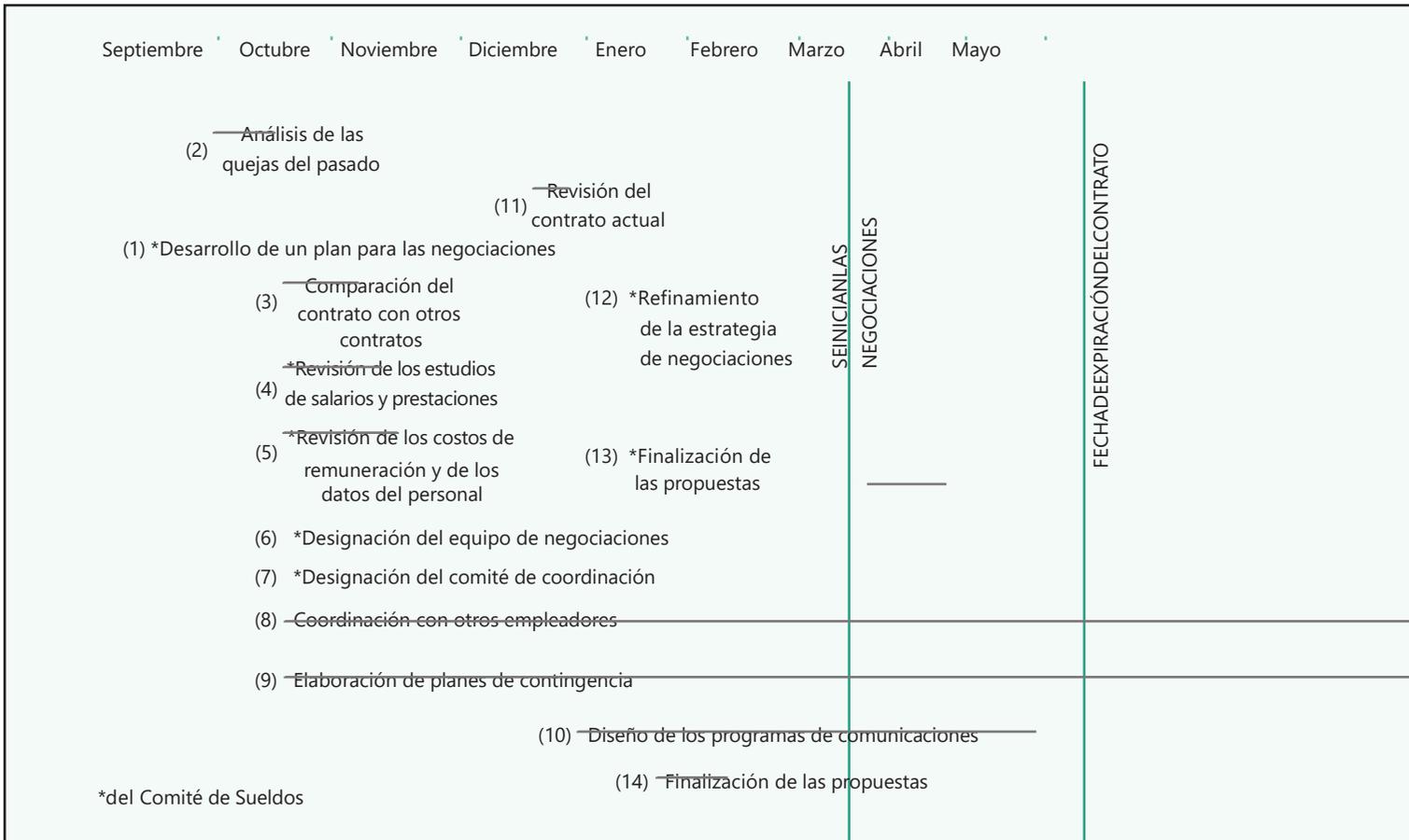


Figura 12-5 Un ejemplo de la preparación de una compañía para las negociaciones
 Fuente: Adaptado de Ronald L. Miller. "Preparations for Negotiations", *Personnel Journal* 57: 38. Derechos reservados, enero de 1978. Reimpreso con permiso.

trabajo sobre una base diaria y tendrán que enfrentar cada día los errores cometidos al negociar. Un administrador de línea que esté alerta también será capaz de informar a la alta administración de las demandas que los sindicatos planean hacer durante las negociaciones.

La administración también trata de obtener en forma periódica información acerca de las actitudes de los empleados. Con frecuencia se administran encuestas a los trabajadores para conocer sus sentimientos en relación con sus empleos y su ambiente laboral. Los representantes del sindicato y de la administración desean saber tanto como sea posible acerca de las actitudes de los empleados cuando se sientan a la mesa de negociación.

Otro aspecto de la preparación para las negociaciones se relaciona con la identificación de las diversas posiciones que tanto el sindicato como la administración asumirán a medida que progresen las pláticas. Por lo regular, cada uno de ellos toma una posición extremista, y representa las condiciones que preferirían el sindicato o la administración. Es probable que las dos partes determinen límites absolutos para sus ofertas o demandas antes de que ocurra una interrupción en las negociaciones. Por lo común, también preparan posiciones preventivas con base en las combinaciones de los puntos de discusión. La preparación debe ser cuidadosa, ya que por lo regular no prevalece una mente clara durante las sesiones más acaloradas de las negociaciones.

Una consideración mayor en la preparación de las negociaciones es la selección de los equipos de negociación. La composición del equipo administrativo depende por lo regular del tipo de organización y de sus dimensiones. Por lo general, los especialistas en relaciones laborales, con el consejo y la asistencia de administradores operativos, realizan las negociaciones. Algunas veces, los altos ejecutivos están directamente implicados, en particular en las empresas más pequeñas. Las compañías más grandes se apoyan en el personal especializado (un administrador de recursos humanos o un ejecutivo de relaciones industriales), los administradores de las principales divisiones operativas y, en algunos casos, también recurren a un consultor externo, como un abogado en derecho laboral.

La responsabilidad por la realización de negociaciones por el lado del sindicato se confía por lo regular a los funcionarios del mismo. A nivel local, los miembros de las bases del

sindicato que se seleccionen en forma específica para este propósito por lo general complementarán al comité de negociaciones. Además, con frecuencia, el sindicato nacional enviará a un representante para que actúe en calidad de supervisor o incluso para que participe directamente en las sesiones de negociación. La tarea real del equipo de negociación del sindicato es desarrollar y obtener soluciones a los problemas planteados por los miembros del sindicato.

Finalmente, es imperativo que ambos grupos aprecien el ambiente en el cual deben operar las compañías de la industria. Aunque existen diferencias ambientales entre las industrias, existen algunas similitudes básicas. Ha habido cambios tecnológicos rápidos y presiones globales competitivas en continuo crecimiento. La afiliación a los sindicatos ha disminuido, y las empresas no han dudado en transferir los trabajos al extranjero. Cada vez más, los trabajos que permanecen en Estados Unidos requieren de habilidades específicas, adaptabilidad y flexibilidad. Además, la participación del trabajador es una realidad y no una opción para muchas corporaciones.

8

Explicar los problemas comunes de las negociaciones y describir el proceso de negociación del contrato.

Aspectos de las negociaciones

El documento que resulta del proceso de las negociaciones colectivas se conoce como “contrato de trabajo” o simplemente contrato, y regula la relación entre el empleador y los trabajadores durante un periodo determinado. Redactar el contrato sigue siendo una tarea esencial pero difícil porque cada contrato es único, y no hay norma o modelo universal para elaborarlo. A pesar de una gran cantidad de diferencias, ciertos temas se incluyen prácticamente en todos los contratos de trabajo.

Reconocimiento

Esta sección aparece por lo general al inicio del contrato de trabajo. Su propósito es identificar al sindicato, que se reconocerá como el representante de las negociaciones, y describir la unidad de negociaciones, es decir, los empleados a los cuales representa. Una sección típica de reconocimiento podría ser la siguiente:

La compañía XYZ reconoce al sindicato ABC como el único y exclusivo representante de los empleados de la unidad de negociación con la finalidad de realizar negociaciones colectivas con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otras condiciones de empleo.

Derechos administrativos

Una sección que se incluye con frecuencia en las negociaciones, pero no siempre queda asentada por escrito en el contrato de trabajo, describe los derechos de la administración. Si no se incluye tal sección, la administración da por hecho que retiene el control de todos los temas no descritos como negociables en el contrato. El contenido preciso de la sección de derechos de la administración variará dependiendo de la industria, de la compañía y del sindicato. Cuando se incluye, los derechos de la administración implican por lo general tres áreas:

1. Libertad para seleccionar los objetivos del negocio de la compañía.
2. Libertad para determinar los usos a los cuales se dedicarán los activos materiales de la empresa.
3. Poder para tomar las acciones disciplinarias con los debidos fundamentos.

En un folleto que la compañía publica para todos sus administradores de primera línea, AT&T describe los derechos de la administración cuando trata con el sindicato, incluyendo lo siguiente:

Se debe recordar que la administración tiene todos los derechos excepto aquellos que están restringidos por ley o por contrato con el sindicato. O se toman estas decisiones o se ejecutan a través del contacto con el personal. Algunos ejemplos de estas decisiones y acciones son los siguientes:

Determinar qué trabajo habrá de hacerse, dónde, cuándo y cómo.

Determinar el número de empleados que realizarán el trabajo.

Supervisar e instruir a los empleados para que realicen el trabajo.

Corregir a los empleados cuyo desempeño o conducta personal deje de cumplir con los estándares razonables. Esto incluye la administración de acciones disciplinarias.

Recomendar contrataciones, despidos, promociones o descensos de categoría de los empleados.

Recomendar a los empleados para las promociones administrativas.³⁷

Seguridad del sindicato

La seguridad del sindicato es por lo regular uno de los primeros aspectos que se discuten en las negociaciones colectivas. El objetivo de las cláusulas de la seguridad del sindicato es asegurar que éste continúe existiendo y que realice sus funciones. Una cláusula fuerte de seguridad del sindicato hace más fácil que el sindicato inscriba y retenga a los miembros. Algunas formas básicas de cláusulas de seguridad del sindicato se describen a continuación.

Exclusividad sindical:

Acuerdo que determina que la afiliación al sindicato es un prerequisite para otorgar el empleo.

Afiliación sindical obligatoria:

Requisito de que todos los empleados se vuelvan miembros del sindicato después de un periodo de empleo especificado (el mínimo legal es de 30 días) o después de que se ha negociado una cláusula de afiliación obligatoria.

Exclusividad sindical. Una cláusula de **exclusividad sindical** es un acuerdo a través del cual la afiliación al sindicato es un prerequisite para otorgar el empleo.

Afiliación sindical obligatoria. Un acuerdo de **afiliación sindical obligatoria** requiere que todos los empleados se vuelvan miembros del sindicato después de un periodo de empleo especificado (el mínimo legal es de 30 días) o después de que se ha negociado una cláusula de afiliación obligatoria. Los empleados deben seguir siendo miembros del sindicato como una condición para conservar el empleo. La afiliación sindical obligatoria por lo regular es legal en Estados Unidos, excepto en los estados que tienen leyes del derecho al trabajo.

Mantenimiento del acuerdo de afiliación. Los empleados que son miembros del sindicato en el momento en el que se firma el contrato de trabajo o que se unan voluntariamente en una fecha posterior deben continuar como miembros del sindicato hasta la terminación del contrato, como una condición del empleo. Esta forma de reconocimiento también está prohibida en la mayoría de los estados que tienen leyes de derecho al trabajo.

Pago de cuotas sindicales:

Cláusula del contrato de trabajo que requiere, como una condición para el empleo, que cada miembro que no pertenezca al sindicato de una unidad de negociaciones pague al sindicato el equivalente de los derechos de afiliación como un cargo por servicios a cambio de que el sindicato actúe como agente de negociaciones.

Pago de cuotas sindicales. Una cláusula de **pago de cuotas sindicales** no requiere que los empleados se unan al sindicato; sin embargo, el contrato de trabajo requiere que, como una condición para el empleo, cada miembro que no pertenezca al sindicato de una unidad de negociaciones pague al sindicato el equivalente de los derechos de afiliación, como un tipo de impuesto o como un cargo por servicio, a cambio de que el sindicato actúe como agente de negociaciones. La Ley Nacional de Relaciones Laborales requiere que el sindicato negocie a favor de todos los miembros de la unidad de negociaciones, incluyendo a los empleados que no pertenecen al sindicato. El pago de cuotas sindicales por parte de empleados no sindicalizados está considerado como ilegal en la mayoría de los estados que cuentan con leyes de derecho al trabajo.

Libertad de afiliación:

Condición que garantiza otorgar empleo sobre una base equitativa para los miembros y los no miembros del sindicato.

Libertad de afiliación. Esta modalidad se contrapone a la seguridad del sindicato. La **libertad de afiliación**, definida en forma estricta, es la condición que garantiza otorgar empleo sobre una base equitativa para los miembros y los no miembros del sindicato. Bajo este acuerdo, no se requiere que ningún empleado se una al sindicato o contribuya con éste financieramente.

Deducción automática de cuotas por nómina:

Acuerdo en virtud del cual una compañía conviene en retener las cuotas del sindicato de los cheques de sueldo de los miembros para enviar el dinero directamente al sindicato.

Deducción automática de cuotas por nómina. Otro tipo de seguridad que los sindicatos tratan de lograr es la deducción automática de cuotas por nómina. Se puede establecer un acuerdo de deducción automática de cuotas por nómina además de cualquiera de los acuerdos de afiliación anteriormente mencionados. Bajo la cláusula de **deducción de cuotas por nómina**, la compañía conviene en retener las cuotas sindicales de los cheques de sueldo de los miembros para luego enviar el dinero directamente al sindicato. Debido a las cláusulas de la Ley Taft-Hartley, cada miembro del sindicato debe firmar voluntariamente un documento que autorice esta deducción. La deducción automática de las cuotas es importante para el sindicato porque elimina gran parte del gasto, del tiempo, y de las molestias de recolectar las cuotas de cada miembro cada periodo de pago o una vez al mes.

Remuneración

Esta sección constituye por lo regular una porción muy importante de los contratos de trabajo. En éstos se puede incluir prácticamente cualquier aspecto que afecte a la remuneración. Algunos de los aspectos que se cubren con frecuencia incluyen los siguientes:

Programa de tarifas salariales. Las tarifas básicas que se deberán pagar cada año de vigencia del contrato para cada puesto de trabajo se incluyen en esta sección. En ocasiones, los sindicatos proponen incluir una cláusula referente al costo de la vida (o cláusula de escalamiento) en el contrato para proteger el poder de compra de los ingresos de los empleados (como se expone en el capítulo 9).

Tiempo extra y primas de remuneración. Otra sección del contrato puede cubrir los horarios de trabajo, el pago de horas extras, las primas por riesgos y las primas de remuneración, como los diferenciales por turnos (de los cuales se habla en el capítulo 10).

Pagos por ser miembro de un jurado. En algunas empresas, los pagos por ser miembro de un jurado ascienden a la totalidad del salario del empleado cuando éste tiene que cumplir un deber de esa naturaleza. Otras compañías pagan la diferencia entre el monto que reciben los empleados por parte del sistema judicial y el salario que hubieran ganado. El procedimiento que cubre el pago por ser miembro de un jurado se expresa por lo general en el contrato.

Pagos de indemnización por cese o despido. El monto que se paga a los empleados en varios puestos de trabajo y/o niveles de antigüedad si son despedidos o si se termina su contrato es un aspecto que se incluye con frecuencia.

Días festivos. Los días festivos que se reconocerán y el pago que recibirá un trabajador si tiene que trabajar en un día festivo se especifican aquí. Además, se especifica el procedimiento de pago para aquellas situaciones en las que un día festivo coincida con el día de descanso normal de un trabajador.

Vacaciones. Esta sección describe la cantidad de días de vacaciones que puede tomar una persona, con base en la antigüedad. Cualquier restricción en relación con la fecha en la que se puedan tomar las vacaciones también se asienta aquí.

Cuidados de la familia. Ésta es una prestación que se ha incluido en los contratos recientes de negociación colectiva; se espera que el cuidado de los niños continúe siendo un aspecto de gran interés en las negociaciones.

Procedimiento de quejas

Una sección de la mayoría de los contratos de trabajo se dedica al procedimiento de quejas. En ésta se especifican los medios a través de los cuales los empleados pueden expresar su insatisfacción y apelar a acciones administrativas específicas.³⁸ También se describen los procedimientos para la acción disciplinaria por parte de la administración y el procedimiento de terminación que deberá seguirse.

Seguridad en el empleo

Esta sección del contrato laboral establece los procedimientos que cubren la seguridad de los empleados individuales en el puesto de trabajo. La antigüedad es un tema clave relacionado con la seguridad en el empleo. La *antigüedad* es la cantidad de tiempo que un empleado ha trabajado en la compañía, la división, el departamento o el puesto de trabajo. La antigüedad se puede determinar en forma extensiva a toda la compañía, por división, por departamento o por puesto de trabajo. El acuerdo en cuanto a la antigüedad es importante porque la persona que tenga la mayor antigüedad, como se define en el contrato laboral, es por lo general la última en ser despedida y la primera en volver a ser llamada. El sistema de antigüedad también brinda una base para las decisiones de promoción. Cuando se cumplen los requisitos solicitados, los empleados que tengan la mayor antigüedad probablemente se considerarán en primer término para una promoción a los puestos de trabajo de nivel más alto.

Factores relacionados con el puesto de trabajo

En las negociaciones también se incluyen muchas de las reglas que gobiernan las acciones de los empleados en el trabajo. Algunos de los factores más importantes son las reglas de la compañía, las normas de trabajo y las normas relacionadas con la seguridad. Esta sección

varía, dependiendo de la naturaleza de la industria y del producto que se fabrique. Las reglas del trabajo son de vital importancia tanto para los empleadores como para los empleados, y las compañías tienden a favorecer las reglas de trabajo menos restrictivas.

Negociación del contrato

No hay forma de asegurar resultados rápidos y aceptables para ambas partes a partir de las negociaciones. En el mejor de los casos, las partes pueden tratar de crear un ambiente que propicie un avance uniforme y la obtención de resultados productivos. Por ejemplo, los dos equipos de negociación por lo regular se reúnen en un sitio neutral convenido, como un hotel. Cuando se establece anticipadamente una relación favorable, se pueden evitar con frecuencia negociaciones de último minuto. Es de igual importancia que los negociadores del sindicato y de la administración se esfuercen por desarrollar y mantener líneas de comunicación claras y abiertas. Las negociaciones colectivas son una actividad encaminada a la resolución de problemas; en consecuencia, la buena comunicación es esencial para su éxito. Las negociaciones se deben realizar en privado en el salón de conferencias, y no en los medios informativos. A menudo, los sindicatos menosprecian a la administración en los medios de comunicación masiva y, como es natural, la administración responde de la misma manera. Los medios de comunicación se sienten complacidos con esto porque son noticias que llaman la atención del público. Con frecuencia, los resultados son perjudiciales para ambas partes. Si los negociadores consideran que es necesario informar al público, los boletines de prensa conjuntos para los medios de comunicación pueden evitar un conflicto innecesario.

La fase de las negociaciones colectivas comienza cuando cada parte presenta sus demandas iniciales. Como una resolución de negociaciones colectivas puede ser costosa para una empresa, el costo de las diversas propuestas se debe estimar en la forma más exacta posible. Algunos cambios resultan muy costosos, y otros cuestan poco o nada, pero el costo de las diversas propuestas que se están considerando siempre debe determinarse con sumo cuidado. El término *negociación* sugiere una cierta cantidad de concesiones por ambas partes con la finalidad de disminuir las expectativas de la otra parte. Por ejemplo, el sindicato podría negociar el mejoramiento de las condiciones económicas y de trabajo de sus miembros, y la compañía podría negociar el mantenimiento o el mejoramiento de la rentabilidad.

Uno de los componentes más costosos de cualquier contrato de negociaciones colectivas es una cláusula de aumento de los salarios. Un ejemplo de una negociación de un aumento salarial se presenta en la figura 12-6. En ese ejemplo, la fuerza laboral exige inicialmente un aumento de 40 centavos por hora. La administración ofrece tan sólo un aumento de 10 centavos por hora. Tanto la fuerza laboral como la administración, como se esperaba, rechazan las peticiones de la otra parte. El plan B requiere que la fuerza laboral disminuya su demanda a un aumento de 30 centavos por hora. La administración responde con una oferta de 20 centavos. Las posiciones del plan B son factibles para ambas partes, ya que ambos grupos se encuentran en la zona de negociación. Los sueldos dentro de la zona de negociación son aquellos que tanto la administración como la fuerza laboral pueden aceptar, en este caso, un aumento entre 20 y 30 centavos por hora. El monto exacto quedará determinado por el poder de la unidad de negociación y por las habilidades de los negociadores.

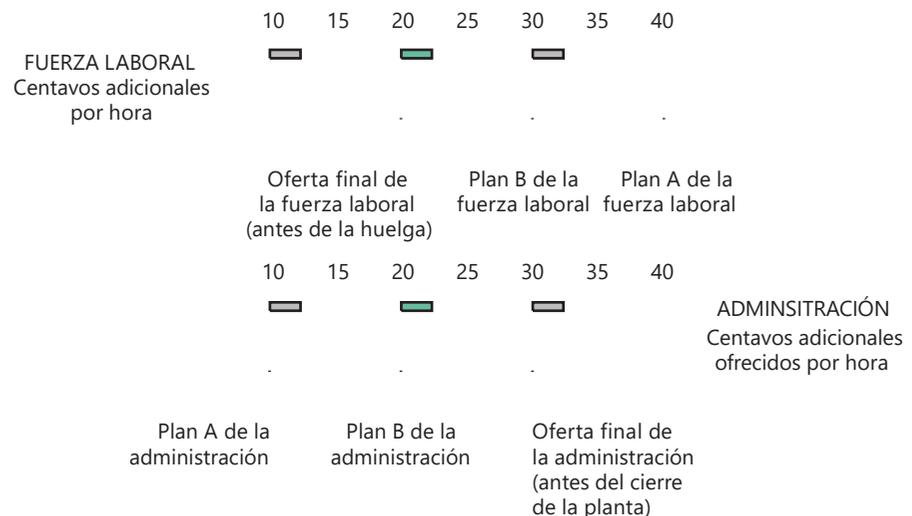


Figura 12-6 Ejemplo de una negociación de aumento salarial

Las realidades de las negociaciones no son para personas de carácter débil y, en ocasiones, son similares a un juego de póquer de altas apuestas. Una cierta cantidad de simulación y de aumentos de apuestas iniciales ocurren en muchas negociaciones. El recurso final para el sindicato es cuando un negociador dice: "Si nuestras demandas no se cumplen, estamos listos para estallar la huelga". La versión de la administración de este recurso sería amenazar con el cierre de un centro de trabajo o paro patronal. Cada una de estas tácticas se expondrá posteriormente como un medio de superar los estancamientos en las negociaciones. Cabe esperar que la parte con el mayor apalancamiento obtenga las mejores concesiones.

Aun cuando en ocasiones parece que una de las partes del proceso de negociación tiene el mayor poder, los negociadores con frecuencia tratan de evitar que la otra parte quede desprestigiada. Reconocen que el equilibrio del poder puede cambiar con rapidez. En el momento en el que ocurre la siguiente ronda de negociaciones, el péndulo podría moverse a favor del otro lado. Aun en el caso de que la administración parezca tener ventaja, puede hacer concesiones menores que permitirán al líder laboral reclamar triunfos para el sindicato. La administración podría pedir, por ejemplo, que los trabajadores paguen los trapos de limpieza que se pierdan (suponiendo que la pérdida de éstos se haya vuelto excesiva). Para obtener el consentimiento de los empleados acerca de esta petición, la administración puede estar de acuerdo en dar nuevos uniformes a los trabajadores si el costo de éstos es menor al costo de los trapos perdidos. De esta forma, los líderes sindicales, aunque estén forzados a dar curso a la demanda de la administración, podrían mostrar a los trabajadores que han obtenido una concesión de la administración. Por lo regular, las partes no esperan obtener todas las demandas que presentan en su primera propuesta. El sindicato tal vez pierda de momento al hacer una petición y continúe presentándola en el futuro. Las demandas de prestaciones que el sindicato no espera que se reciban cuando se plantean por primera vez se conocen como **demandas irreales** del pliego petitorio.

Demandas irreales:

Peticiones que el sindicato no espera que satisfaga la administración cuando se plantean por primera vez.



Identificar las formas de superar los fracasos en las negociaciones.

Interrupciones en las negociaciones

En ocasiones las negociaciones se detienen, aun cuando los representantes laborales y de la administración deseen sinceramente llegar a una resolución justa para un contrato. Se dispone de varios medios para eliminar los obstáculos y hacer que las negociaciones avancen de nuevo.

Intervenciones de terceras partes

Con frecuencia puede intervenir una persona externa para brindar asistencia cuando no se puede alcanzar un acuerdo y las dos partes llegan a un punto muerto. Las razones que fundamentan la posición de cada parte en ocasiones son totalmente racionales, pero otras veces, la interrupción está relacionada con disputas emocionales que tienden a distorsionarse durante las fases más acaloradas de las negociaciones. Sin importar la causa, se debe hacer algo para continuar las negociaciones. Los dos tipos básicos de intervenciones de terceras partes son la mediación y el arbitraje.

Mediación:

Participación de una tercera parte neutral que entra a las negociaciones con la intención de facilitar una resolución para una disputa laboral cuando ocurre un estancamiento en las negociaciones.

Mediación. En la **mediación**, una tercera parte neutral entra a las negociaciones con la intención de facilitar una resolución para una disputa laboral cuando ocurre un estancamiento en las negociaciones.³⁹ En esencia, un intermediario actúa como un facilitador. El objetivo de la mediación es persuadir a las partes de que retomen las negociaciones y que alcancen una resolución. Un intermediario no tiene poder para obligar a una resolución, pero puede ayudar en la búsqueda de soluciones, hacer recomendaciones y trabajar para abrir canales bloqueados de comunicación. Una mediación exitosa depende en forma sustancial del tacto, la diplomacia, la paciencia y la perseverancia del intermediario. Las aportaciones del intermediario sirven para que las discusiones avancen de nuevo. La mediación es voluntaria en cada paso del proceso. El intermediario funge como un asesor informal, y ayuda a asegurar que las discusiones sean justas y eficaces.

La principal organización que participa en los esfuerzos de mediación, además de algunas agencias estatales y locales en Estados Unidos, es el Servicio Federal de Mediación y Conciliación (*Federal Mediation and Conciliation Service*, FMCS). En 1947, la Ley Taft-Hartley dio origen al FMCS como una agencia independiente. Una o ambas partes que participan en las negociaciones puede buscar la asistencia del FMCS, o bien, la agencia ofrece su ayuda si considera que la situación lo amerita. La legislación federal requiere que aquella parte que desee cambiar un contrato debe notificar su intención a la otra parte 60 días

Arbitraje:

Proceso en el cual se presenta una disputa a una tercera parte imparcial para obtener una decisión inapelable y vinculante para las partes; un árbitro actúa básicamente como un juez.

Arbitraje de derechos:

Arbitraje que se relaciona con las disputas sobre la interpretación y la aplicación de las diversas cláusulas de un contrato vigente.

Arbitraje de intereses:

Arbitraje que se relaciona con las disputas sobre los términos propuestos de los contratos de negociaciones colectivas.

antes de la expiración de un contrato. Si no se ha alcanzado un acuerdo 30 días después de la fecha de expiración, debe notificarse al FMCS.

Arbitraje. En el **arbitraje** se presenta una disputa a una tercera parte imparcial para obtener una decisión inapelable y vinculante para las partes; un árbitro actúa, en esencia, como un juez. Existen dos principales tipos de disputas administrativas del sindicato: disputas de derechos y disputas de intereses. Las disputas sobre la interpretación y la aplicación de las diversas cláusulas de un contrato existente se sujetan a un **arbitraje de derechos**. Este tipo de arbitraje se usa para la resolución de las quejas. El arbitraje de las quejas es común en Estados Unidos. El otro tipo de arbitraje, el **arbitraje de intereses**, se relaciona con disputas sobre los términos propuestos de los contratos de negociaciones colectivas.

En el sector privado, el uso del arbitraje de intereses como una alternativa para la resolución de los puntos muertos no es una práctica común. Los sindicatos y los empleadores rara vez están de acuerdo en presentar los términos básicos de un contrato (como salarios, horarios y condiciones de trabajo) a una parte neutral para obtener una resolución. Prefieren recurrir a las negociaciones colectivas y a la amenaza de presiones económicas (como huelgas o paros patronales) para decidir sobre estos puntos de disputa.

En el sector público, la mayoría de las jurisdicciones gubernamentales prohíben a sus empleados hacer huelgas. Como resultado, se recurre al arbitraje de intereses en mayor medida que en el sector privado, aun cuando no existe una aplicación uniforme de este método. Un procedimiento que se usa en el sector público es el *arbitraje de ofertas finales*, el cual tiene dos formas básicas: selección de paquetes y selección de punto por punto. En una selección de paquetes, el árbitro debe seleccionar la oferta total de una parte sobre todos los puntos que se están discutiendo. En la selección de punto por punto, el árbitro examina cada asunto de la disputa en forma separada y elige la oferta final de una parte o de la otra sobre cada problema. El arbitraje de ofertas finales se usa con frecuencia para determinar el salario de un jugador profesional de béisbol. Tanto los jugadores como la administración presentan una cifra en dólares a un árbitro, y éste elige una cifra o la otra.

En el arbitraje, los contendientes tienen la libertad de seleccionar a cualquier persona como su árbitro, en tanto que estén de acuerdo en la selección. Sin embargo, con la mayor frecuencia, las dos partes hacen una petición de un árbitro ya sea ante la Asociación Estadounidense de Arbitraje (*American Arbitration Association*, AAA) o el FMCS. La AAA es una organización no lucrativa que tiene oficinas en muchas ciudades. Tanto la AAA como el FMCS mantienen listas de árbitros. Tan sólo aquellos árbitros que puedan demostrar, a través de referencias, que tienen experiencia en las relaciones entre la fuerza laboral y la administración, y que son aceptados por ambas partes como árbitros neutrales, son seleccionados para incluirse en estas listas.

Estrategias del sindicato para superar los fracasos en las negociaciones

Hay ocasiones en las que un sindicato considera que debe ejercer una presión extrema para que la administración acceda a sus peticiones de negociación. Las huelgas y los boicots son los principales medios de los que dispone el sindicato para superar los fracasos en las negociaciones.

Huelgas. Cuando los miembros del sindicato se rehúsan a trabajar con la finalidad de ejercer presión sobre la administración en las negociaciones, su acción se denomina **huelga**. Una huelga detiene la producción, lo cual da como resultado la pérdida de clientes y de ingresos, y el sindicato espera que ello obligue a la administración a aceptar sus condiciones. En realidad, entre todas las naciones industrializadas, Estados Unidos ha tenido siempre el porcentaje más bajo de días perdidos por huelgas. En la actualidad, existe un menor número de huelgas que en cualquier época desde que se recopilaron tales estadísticas. El número de huelgas que llegaron a implicar a 1,000 o más trabajadores en 2007 fue de 21, en comparación con más de 200 cada año en la década de 1970.⁴⁰

El momento de iniciar una huelga es importante al determinar su eficacia. Un momento excelente es cuando los negocios están progresando, y la demanda de los bienes y servicios de la empresa está en expansión. Sin embargo, el sindicato podría verse muy presionado a obtener concesiones mayores de una huelga si las ventas de la empresa van en descenso y si se ha acumulado un gran inventario. En esta situación, la compañía no se vería severamente dañada.

Al contrario de lo que opinan muchos, los sindicatos prefieren dejar la huelga únicamente como un último recurso. Durante una huelga, los trabajadores tienen pocos ingresos. El fondo de huelga tan sólo puede pagar rubros como alimentos, servicios generales y combustible para automóviles.⁴¹ En años recientes, muchos miembros de los sindicatos se han mostrado incluso más renuentes a las huelgas por temor de ser reemplazados. Cuando un sindicato

Web Wisdom

Vínculos de Recursos

Humanos

<http://www.lir.msu.edu/>

hotlinks

En este sitio se identifican las páginas de visita de numerosos vínculos de recursos humanos.

Huelga:

Acción tomada por los miembros del sindicato, quienes se rehúsan a trabajar con la finalidad de ejercer presión sobre la administración en las negociaciones.

procede a una huelga económica y la compañía contrata algunos remplazos (conocidos como esquiroleros), la empresa no tiene que despedir a estos individuos una vez terminada la huelga.⁴² Por ejemplo, Edw. C. Levy Co., con oficinas centrales en Detroit, Michigan, contrató de forma definitiva a algunos de los remplazos de los 130 miembros de la sección 150 del International Union of Operating Engineers cuando se pusieron en huelga las operaciones del contratista en la planta de Burns Harbor de Mittal Steel Co.⁴³

La tesorería de un sindicato queda con frecuencia agotada por el pago a sus miembros durante la huelga. Además, los miembros se ven afectados porque no están recibiendo su remuneración normal. Durante una huelga de General Motors, los huelguistas recibían una remuneración de cerca de \$150 por semana en vez de los cerca de \$1,000 semanales que podrían ganar trabajando su jornada normal y tiempo extra. Aunque los pagos que reciben durante la huelga ayudan, los miembros del sindicato no pueden mantener su nivel normal de vida con estas cantidades mínimas. Algunas veces, durante las negociaciones (especialmente al principio), el sindicato desea reforzar su posición de negociación mediante una votación de huelga. A menudo, los miembros del sindicato dan una aprobación abrumadora a una huelga. Este voto no significa necesariamente que habrá huelga, sino tan sólo que los líderes del sindicato tienen ahora la autoridad de emplazar a huelga si las negociaciones llegan a estancarse. Un voto a favor de la huelga puede añadir un sentido de urgencia a los esfuerzos para alcanzar un acuerdo.

La realización de una votación de huelga tiene implicaciones adicionales para los miembros del sindicato. Prácticamente, cada acta constitutiva de un sindicato nacional incluye una cláusula que requiere que los miembros apoyen y participen en una huelga si ésta estalla. Si un miembro del sindicato deja de cumplir con este requisito, puede ser multado. Por lo tanto, los miembros del sindicato corren peligro si cruzan una línea de piquetes de guardia sin el consentimiento del sindicato. Las multas pueden ser tan altas como del 100 por ciento de los sueldos en tanto que los piquetes de huelga del sindicato permanezcan fuera de la compañía. Sin embargo, la Suprema Corte de Estados Unidos ha dispuesto que un empleado en una huelga económica pueda renunciar al sindicato durante una huelga y evitar así la penalización. En la economía actual, los miembros del sindicato están usando medidas más útiles, como la notificación de enfermedades en forma colectiva y la disminución de actividades en el trabajo, para evitar el efecto negativo de una huelga al tiempo que se ejerce presión sobre la compañía para que satisfaga las demandas del sindicato.

Huelgas virtuales. Es bien sabido que cuando la fuerza laboral convoca a una huelga, no solamente la administración y los trabajadores salen perjudicados. Los proveedores, los clientes, los accionistas y posiblemente otros grupos también se verán afectados. Las *huelgas virtuales* se han propuesto como un medio para evitar que terceras personas resulten perjudicadas. En una huelga virtual tan sólo la fuerza laboral y la administración se ven perjudicadas. Aquí, los sueldos de los trabajadores, los salarios de la administración y las utilidades de la compañía se depositan en una cuenta separada de la cual ninguna parte obtiene nada a menos que haya una resolución dentro de un cierto periodo. La producción continúa como de costumbre, y así las consecuencias únicamente las sufren aquellos que estén implicados en forma directa.⁴⁴

Las huelgas virtuales, también conocidas como huelgas sin paro de labores, han existido durante un tiempo. La Marina de Estados Unidos puso fin a una huelga en una planta de válvulas ubicada en Bridgeport, Connecticut, durante la Segunda Guerra Mundial. La Marina ordenó a la compañía que le entregara sus recibos junto con los sueldos que, de otra manera, hubiera pagado a sus trabajadores. En esencia, esto convirtió a una huelga tradicional en una huelga virtual.⁴⁵ En Italia se presentó un caso de este tipo en 1999, cuando los pilotos italianos y los asistentes de vuelo organizaron una huelga virtual contra Meridiana Airlines. Los trabajadores llevaban lazos blancos atados a sus mangas para señalar su participación e informaban a los pasajeros que la acción no interrumpiría el servicio. Mientras tanto, la aerolínea donó sus ingresos a un fondo caritativo, incluyendo los sueldos que hubiera pagado a la tripulación. En 2000, el sindicato del transporte italiano asestó un golpe de relaciones públicas cuando donó a un hospital de niños 100 millones de liras para comprar equipos médicos; el dinero había sido retenido durante una huelga virtual de 300 pilotos.⁴⁶

La modalidad de la huelga virtual no ha sido adoptada en Estados Unidos, aunque cada vez que ocurre un conflicto laboral, el tema sale a la luz. Tanto la fuerza laboral como la administración deben estar anticipadamente de acuerdo en las limitaciones de una huelga virtual. Los administradores individuales que no pierden ingresos durante las huelgas tradicionales por lo regular se resisten a la idea. Cuando se ha intentado una huelga virtual en Estados Unidos, no se ha tenido mucho éxito. En 1960, después de un paro de labores de tres días de los conductores de camiones en Miami, ambas partes estuvieron de acuerdo en convertir la disputa en una huelga virtual. Los conductores volvieron al trabajo sin ninguna remuneración, y los

pasajeros obtenían servicios gratuitos. Sin embargo, después de otros cuatro días, la compañía de autobuses descubrió que los pasajeros estaban dando propinas a los conductores, y ordenó que los autobuses salieran de las calles. La huelga duró otros 33 días.⁴⁷

Boicot:

Acuerdo de los miembros del sindicato consistente en rehusarse a consumir o comprar los productos de una empresa.

Boicots. El boicot es otra de las armas de la fuerza laboral para conseguir que la administración acepte sus demandas. Un **boicot** implica un acuerdo de los miembros del sindicato consistente en rehusarse a consumir o comprar los productos de una empresa.

Un boicot ejerce presiones económicas sobre la administración, y el efecto dura con frecuencia mucho más tiempo que una huelga. Una vez que los compradores cambian sus hábitos de compra, su comportamiento probablemente durará mucho tiempo después de que el boicot haya terminado. En ocasiones, se pueden ejercer presiones significativas sobre una empresa cuando los miembros del sindicato, sus familias y sus amigos se rehúsan a comprar los productos de la compañía. Este enfoque es eficaz en especial cuando los productos se venden en establecimientos al menudeo y se pueden identificar con facilidad por medio del nombre de marca. Por ejemplo, el boicot contra Adolph Coors Company fue eficaz porque el nombre del producto, la cerveza Coors, estaba asociado en forma directa con la compañía. Finalmente, la AFL-CIO firmó un acuerdo con Coors que puso fin al boicot por parte de la fuerza laboral contra la compañía.⁴⁸

Taco Bell fue otro nombre de marca de fácil identificación que sucumbió a la presión de un boicot. La Coalición de Immokalee Workers (CIW) en Immokalee, Florida, ganó una victoria significativa para aumentar los salarios de los recolectores de tomates que eran inmigrantes. En un movimiento que sentó precedentes, el gigante de alimentos rápidos Yum! Brands Inc., la corporación de restaurantes más grande del mundo, accedió a todas las demandas de los trabajadores agrícolas siempre y cuando la CIW pusiera fin al boicot de cuatro años de su subsidiaria Taco Bell, la cadena de alimentos rápidos más grande en Estados Unidos que sirve comida mexicana. CIW fijó a esta compañía como blanco de ataque porque era un comprador mayor de tomates. La compañía compró cerca de 10 millones de libras de tomates de Florida. Las iglesias se unieron al boicot contra Taco Bell; entre éstas estaba la Iglesia Unida de Cristo, la Iglesia Metodista Unida, la Iglesia Cristiana (Discípulos de Cristo), la Iglesia Presbiteriana de Estados Unidos y el Consejo Nacional de Iglesias.⁴⁹ Taco Bell estuvo finalmente de acuerdo en otorgar un aumento salarial de un centavo por libra.⁵⁰

La práctica de un sindicato para motivar a terceras partes (como los proveedores y los clientes) para que dejen de hacer negocios con una empresa se conoce como **boicot secundario**. La Ley Taft-Hartley declaró este tipo de boicot como ilegal.

Boicot secundario:

Intento de un sindicato para motivar a terceras partes (como los proveedores y los clientes) para que dejen de hacer negocios con una empresa; esta práctica fue declarada como ilegal por la Ley Taft-Hartley.

Estrategias administrativas para superar los fracasos en las negociaciones

Existen ocasiones en las que la administración considera que debe ejercer presiones extremas para que el sindicato se retracte de una petición. Los paros patronales y hacer que la empresa sea operada por esquirols, esto es, por personal no sindicalizado para suplir a los empleados en huelga, son el primer medio que puede usar la administración para superar los estancamientos en las negociaciones.

Paro patronal:

Decisión de la administración de mantener a los trabajadores sindicalizados fuera del lugar de trabajo y de administrar las operaciones con personal administrativo y/o con trabajadores de remplazo (esquirols) para forzar al sindicato a regresar a la mesa de negociaciones.

Paro patronal. La administración puede usar el paro patronal o cierre de los centros de trabajo para forzar a los sindicatos a volver a la mesa de negociaciones. En un **paro patronal**, la administración mantiene a los empleados fuera del lugar de trabajo y administra las operaciones con personal administrativo y/o con remplazos (esquirols). Al no poder trabajar, los empleados no reciben su sueldo; el temor de un cierre del centro de trabajo puede volver a llevar a la fuerza laboral a la mesa de negociaciones. Un paro patronal es eficaz en particular cuando la administración está tratando con un sindicato débil, cuando la tesorería del sindicato se ha agotado o cuando la empresa tiene un inventario excesivo. El paro patronal también se usa para informar al sindicato que la administración habla con seriedad con respecto a ciertos aspectos de las negociaciones. AK Steel Holding Corporation en Middletown, Ohio, hizo un cierre que afectó a casi 2,700 empleados sindicalizados y los remplazó con trabajadores asalariados y personal externo. Las negociaciones se habían estancado en relación con los planes de pensiones, los costos de la atención médica y la reclasificación de los puestos de trabajo de manera que los trabajadores pudieran hacerse cargo de más deberes.⁵¹ En otro ejemplo, después de seis semanas de formación de piquetes de huelga en una planta de Mallinckrodt Inc. en Saint Louis, varios miembros de la sección 1887 del United Auto Workers reanudaron sus labores. Durante el paro, cientos de administradores y supervisores no sindicalizados cumplieron turnos de 12 horas para mantener a la planta en operación y para surtir los pedidos pendientes. El sindicato ratificó un contrato de cuatro años que incluía un aumento del 3 por ciento del salario anual más una mejora en las pensiones.⁵²

Continuación de las operaciones sin los trabajadores en huelga. Otro curso de acción que puede tomar una compañía si el sindicato opta por la huelga es operar la empresa poniendo al personal administrativo y a los trabajadores no sindicalizados en los puestos de los huelguistas. Cuando la Aircraft Mechanics Fraternal Association llevó a la huelga a Northwest Airlines en 2005, la compañía contrató a varios esquiroleros para los 4,300 puestos de mecánico del sindicato.⁵³ El liderazgo del sindicato había ordenado la huelga con motivo de la petición de la aerolínea de que el sindicato aceptara \$176 millones en concesiones salariales, a cambio de reducir 2,000 puestos de trabajo.⁵⁴ La administración se preparó para una huelga potencial estableciendo acuerdos con contratistas de mantenimiento como terceras partes y contratando a trabajadores sustitutos a partir de una compañía privada.⁵⁵ Como se mencionó anteriormente, la contratación de personal de remplazo ya sea sobre una base temporal o permanente es legal en Estados Unidos cuando los empleados están comprometidos con una huelga económica, es decir, una huelga que es parte de una disputa de negociaciones colectivas. Sin embargo, una compañía que toma este curso de acción corre el riesgo de incitar a la violencia y de generar rencor entre sus empleados, lo cual puede afectar de manera adversa al desempeño de la empresa mucho tiempo después de que termine la huelga.

El tipo de industria de que se trate influye en el efecto de esta maniobra. Si la empresa no hace un uso intensivo de la mano de obra y si las necesidades de mantenimiento no son altas, como en una refinería de petróleo o una planta química, esta práctica resulta muy efectiva. Cuando sea apropiado, la administración puede tratar de demostrar la manera en la que la mano de obra de empleados no sindicalizados en realidad puede aumentar la producción. En ocasiones, el personal administrativo realmente vivirá en la planta, y sus alimentos les serán entregados. Ésta fue la situación que ocurrió cuando los 900 miembros de la sección 470 de la Asociación Internacional de Maquinistas llevaron a la huelga a la PPG Plant de Lake Charles, Louisiana, el 26 de mayo de 2006. La administración continuó operando la planta con personal administrativo y con personal contratado para tal efecto. Los miembros del sindicato emplazaron a huelga ante un incremento en los pagos de los seguros y una nueva tarifa de contratación para los trabajadores de los niveles más bajos. Antes de la huelga, la sección había efectuado una votación, y un número abrumador de trabajadores votaron por la huelga. El 9 de agosto de 2006, el sindicato permitió a los trabajadores votar ya sea por la aceptación o el rechazo de la propuesta de la administración. La propuesta fue rechazada por una mayoría de los empleados. Posteriormente, la administración envió cartas registradas a todos los miembros del sindicato indicando que no estaba dispuesta a mantener la situación actual de trabajo, y que la compañía estaba considerando la contratación de trabajadores de remplazo. Se efectuó otra votación y el contrato se aceptó. Antes de emitir el voto final, cerca de 100 trabajadores habían renunciado al sindicato y cruzaron la línea de los piquetes de huelga.



Describir las implicaciones de la ratificación del acuerdo y de la administración del contrato.

Ratificación del acuerdo

La mayoría de las negociaciones colectivas conducen a un acuerdo sin un estancamiento en las negociaciones o sin acciones perturbadoras. Por lo regular, se llega a un acuerdo antes de que expire el contrato. Después de que los negociadores han alcanzado un acuerdo tentativo sobre todos los términos del contrato, redactan un documento escrito que cubre esos términos, especificando las fechas de vigencia y de terminación del mismo. Con frecuencia, el proceso de aprobación para la administración es más fácil que para la fuerza laboral. Por lo general, se ha informado con regularidad al presidente o al director ejecutivo sobre el progreso de las negociaciones. Cualquier dificultad que pudiera haberse presentado en la consecución de la aprobación probablemente ya se habrá resuelto con la alta administración por conducto de los negociadores.

Sin embargo, el proceso de aprobación es más complejo para el sindicato. El acuerdo propuesto no es definitivo sino hasta que una mayoría de los miembros lo aprueben en una votación de ratificación. En ocasiones, los integrantes del sindicato rechazan la propuesta y entonces debe empezar una nueva ronda de negociaciones. Muchos de estos rechazos podrían no ocurrir si los negociadores del sindicato estuvieran mejor informados acerca de los deseos de los miembros.

Administración del contrato

Las negociaciones, en tanto que se relacionan con la totalidad del proceso de negociaciones colectivas, se parecen a la punta de un iceberg. Son la fase visible, la parte que constituye un hecho noticioso. La parte más grande y tal vez la más importante de las negociaciones

colectivas es la administración del acuerdo, de la cual el público se entera rara vez. El acuerdo establece la relación entre el sindicato y la administración durante la vigencia del contrato. Por lo regular, ninguna parte puede cambiar los términos del contrato antes de la fecha de expiración, excepto por consentimiento mutuo. Sin embargo, el principal problema que se ha encontrado en la administración del contrato es la interpretación y la aplicación uniforme de los términos del documento. La administración del contrato es una actividad diaria. De manera ideal, la meta tanto de la administración como del sindicato es hacer que el acuerdo funcione en beneficio de todas las partes implicadas. Con frecuencia, esto no es una tarea sencilla.

La administración es fundamentalmente responsable por la explicación y la puesta en marcha del acuerdo. Este proceso debe empezar con reuniones o sesiones de capacitación no solamente para señalar características significativas, sino también para efectuar un análisis de cada una de las cláusulas del contrato. Los supervisores de primera línea, en particular, necesitan conocer sus responsabilidades y qué hacer cuando surgen desacuerdos. Además, los supervisores y los administradores de nivel medio deben estar motivados a notificar a la alta administración acerca de cualquier modificación del contrato que se requiera o cualquier nueva cláusula necesaria para la siguiente ronda de negociaciones.

El gerente de recursos humanos o el gerente de relaciones industriales desempeñan un papel clave en la administración diaria del contrato. Ambos dan consejos sobre cuestiones de disciplina, trabajan para resolver las quejas y ayudan a los supervisores de primera línea a establecer buenas relaciones laborales dentro de los términos del acuerdo. Cuando una empresa se sindicaliza, la función del gerente de recursos humanos tiende a cambiar en forma significativa, y puede incluso dividirse en departamentos separados de recursos humanos y de relaciones industriales. En tales situaciones, el vicepresidente de recursos humanos puede desempeñar todas las tareas de la administración de recursos humanos con la excepción de relaciones industriales. El vicepresidente de relaciones industriales probablemente se ocuparía de todos los aspectos relacionados con el sindicato.

Negociaciones colectivas en el sector público

Describir las negociaciones colectivas en el sector público.

La Orden ejecutiva 10988 estableció el marco de referencia básico para las negociaciones colectivas en las oficinas del gobierno federal estadounidense. El título VII de la Ley de la Reforma del Servicio Civil de 1978 regula la mayor parte de las relaciones entre la fuerza de trabajo y la administración en el servicio federal. Establece la Autoridad Federal de las Relaciones Laborales (*Federal Labor Relations Authority, FLRA*), la cual ha sido configurada por el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB). La intención de la FLRA es poner al modelo del sector público en línea con el del sector privado. Los requisitos y los mecanismos para el reconocimiento y las elecciones, con inclusión del tratamiento de los puntos muertos y del manejo de las quejas, se cubren en dicha ley. En los sindicatos federales las negociaciones colectivas tradicionalmente han sido muy distintas de las negociaciones del sector privado porque los salarios estaban fuera de la mesa de negociaciones. El título V del Código de Estados Unidos, que es la legislación que define los papeles de los empleados federales, no permitía las negociaciones sobre cuestiones salariales, excepto en el caso del Servicio Postal de Estados Unidos.

No existe un patrón uniforme para los derechos de negociación a nivel estatal y local. Cuarenta y un estados y el distrito de Columbia tienen legislaciones de negociaciones colectivas que cubren la totalidad o algunas categorías de los empleados públicos. Además, 38 estados tienen alguna forma de legislación que obliga a las agencias estatales y a los gobiernos locales a permitir a sus empleados públicos que se unan a los sindicatos y que reconozcan a las organizaciones laborales auténticas. Sin embargo, la diversidad de las leyes laborales estatales hace difícil las generalizaciones acerca de los aspectos legales de las negociaciones colectivas a nivel estatal y local.

Explicar en qué consiste la anulación del registro del sindicato.

Anulación del registro de un sindicato

Hasta 1947, una vez que un sindicato quedaba registrado, su certificación era para siempre. Sin embargo, la Ley Taft-Hartley hizo posible que los empleados anularan el registro de un sindicato. La **anulación del registro** es lo contrario del proceso que deben seguir los empleados para ser reconocidos como una unidad oficial de negociaciones. Da como resultado que un sindicato pierda su derecho a actuar como el representante exclusivo de un grupo de empleados en las negociaciones. A medida que ha declinado el número de agremiados a los sindicatos, la necesidad de elecciones para la anulación del registro también ha disminuido.

Anulación del registro:

Situación contraria al proceso que deben seguir los empleados para ser reconocidos como una unidad oficial de negociaciones.

Procedimiento para la anulación del registro

Las reglas establecidas por el NLRB describen las condiciones para presentar una petición de anulación de registro; es esencialmente lo opuesto de la obtención de un reconocimiento del sindicato. Por lo menos el 30 por ciento de los miembros de la unidad de negociaciones deben presentar una solicitud para efectuar una elección. Como cabe esperar, por sí sola, esta tarea resulta difícil porque quienes apoyan el sindicato probablemente se opondrán al movimiento. Pocos empleados tienen conocimiento de que es posible anular el registro y menos aún saben cómo iniciar el proceso. Además, aunque se supone que los nombres de quienes hacen la petición deben permanecer confidenciales, muchos miembros del sindicato temen que se descubran sus firmas en un documento de solicitud. La fecha en la que el NLRB recibe la petición de anulación de registro también es fundamental. La petición debe presentarse entre 60 y 90 días antes de la expiración del contrato en vigor. Cuando se han cumplido todas estas condiciones, el director regional del NLRB programará una elección para anulación del registro por voto secreto.

El NLRB sigue muy de cerca los acontecimientos que conducen a la elección. Los empleados actuales deben iniciar la petición para efectuar elecciones. Si el NLRB determina que la administración inició el proceso, no certificará la elección. Sin embargo, después de que se haya aceptado una solicitud, la administración puede dar apoyo a la elección para anular el registro. Si la mayoría de los votos emitidos se pronuncian contra el sindicato, los empleados quedarán libres de éste. Todos los partidarios fuertes del sindicato probablemente votarán. De esta forma, si un número sustancial de empleados son indiferentes al sindicato y optan por no votar, la anulación del registro podría no ocurrir.

La administración y la anulación del registro

Cuando la administración considera que hay un descontento de los empleados con el sindicato, con frecuencia no sabe cómo reaccionar. Muchas veces, la administración decide no hacer nada, al considerar que es mejor no inmiscuirse o que el hecho de entrometerse podría incluso ser ilegal. Pero si realmente quiere intervenir, la administración dispone de una variedad de tácticas legales. Si la administración realmente desea que se anule el registro del sindicato, debe aprender cómo ser activa en lugar de pasiva. Sin embargo, se debe tener cuidado de asegurar que las acciones de la administración no promuevan una queja por prácticas laborales injustas.⁵⁶

Las reuniones con los miembros del sindicato para discutir las ventajas de quedar liberados del sindicato han demostrado ser benéficas. De hecho, tales discusiones se citan con frecuencia como la táctica más eficaz de la campaña. Estas reuniones pueden ser con empleados individuales, con grupos pequeños o incluso con unidades enteras. La administración explica las posibles ventajas y responde las preguntas de los empleados.

La administración también puede brindar a los trabajadores asistencia legal al prepararse para la anulación de un registro. Como es probable que los trabajadores nunca hayan experimentado una elección encaminada a la anulación del registro, este tipo de asistencia resulta inapreciable. Por ejemplo, el NLRB no permitirá una elección si los trámites no se han completado adecuadamente. La administración debe recordar siempre que no puede iniciar la acción de la anulación del registro; esto es responsabilidad de los trabajadores.

La manera más eficaz de lograr la anulación de un registro es mejorar la cultura corporativa de manera que los trabajadores ya no sientan la necesidad de estar afiliados a un sindicato. Esto no se logra de la noche a la mañana, ya que se debe forjar una relación de mutua confianza entre los trabajadores y el empleador. Si la anulación del registro ha de tener éxito, la administración debe eliminar los problemas que inicialmente condujeron a la sindicalización. Aunque muchos ejecutivos consideran que las negociaciones sobre remuneración y prestaciones son las razones primarias para pertenecer al sindicato, quizás haya otros factores aún más importantes. Por ejemplo, dejar de tratar a los empleados como individuos con frecuencia es la razón fundamental para la sindicalización. Los problemas reales surgen con frecuencia de prácticas como la de dejar de escuchar las opiniones de los empleados, tratar a los trabajadores en forma injusta y deshonesta, o tratarlos como números y no como personas. Los empleadores que deseen permanecer libres del sindicato o liberarse de él pueden recurrir a ciertas estrategias y tácticas que benefician tanto a los empleadores como a los empleados.

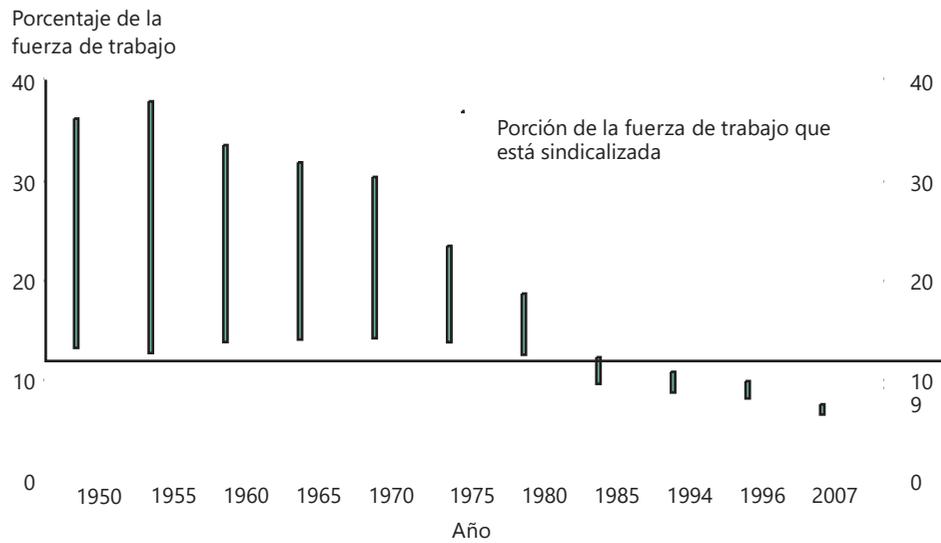


Figura 12-7 Porcentaje de la fuerza de trabajo privada que está sindicalizada
Fuente: U.S. Department of Labor.

Sindicatos en la actualidad

Describir el estado de los sindicatos en la actualidad.

En términos generales, la caída de la gran fuerza laboral organizada en el sector privado ha sido espectacular.⁵⁷ Como se observa en la figura 12-7, el número de afiliados a los sindicatos del sector privado ha disminuido del 39 por ciento de todos los empleados en 1958 hasta cerca del 7.5 por ciento en 2007. Si bien la sindicalización del sector público fue del 35.9 por ciento en 2007, esto hizo poco para compensar la disminución en el número de afiliados del sector privado.⁵⁸ Asimismo, la fuerza laboral organizada en el sector de bienes de capital registró una disminución en el número de afiliados, ya que los negocios redujeron los gastos en inversiones de capital, lo que impulsó a los productores a hacer despidos.⁵⁹ Tanto General Motors como Ford Motor Company han realizado reducciones significativas en su fuerza laboral.⁶⁰

En 2008 hubo 2147 elecciones auspiciadas por el NLRB, y los sindicatos ganaron el 55.7 por ciento de ellas.⁶¹ Jim Gray, un profesional certificado de recursos humanos (SPHR) por el HR Certification Institute, y consultor laboral de la administración, sostiene: “Los sindicatos se están volviendo más selectivos en cuanto hacia dónde se dirigen. Pero la tasa de éxitos, aunque es buena, no se mantiene a la altura de lo que están perdiendo”. En la actualidad, en Estados Unidos existen tan sólo 2 millones de trabajadores sindicalizados en el área de manufactura, lo cual representa una considerable reducción con respecto a los 3.5 millones registrados hace una década. Sin embargo, hay más de 3 millones de trabajadores en sindicatos de la industria de servicios y de ventas al menudeo, y más de 7 millones en sindicatos del sector público.⁶² En comparación con el sector de manufactura, éstos son básicamente los puestos de trabajo de sueldos bajos.

Los sindicatos registraron un aumento neto de 310,000 miembros en 2007, y un número considerable provino de los estados occidentales de Estados Unidos. Tan sólo California añadió 200,000 puestos de trabajo sindicalizados.⁶³ Los sindicatos que están concentrando sus esfuerzos en los empleados de áreas de servicios y de la atención médica están obteniendo los mejores resultados. El crecimiento de los sindicatos entre los profesionales y los técnicos del sector de la atención médica –incluyendo a enfermeras registradas, técnicos de laboratorio, asistentes médicos y otros más– aumentó en un 10.4 por ciento en 2007 de acuerdo con el U.S. Bureau of Labor Statistics.⁶⁴ Recuerde también que la Coalición Cambiar para Ganar se concentra en los trabajos que no pueden subcontratarse con facilidad en el extranjero. Aun cuando los sueldos no sean tan altos como en los trabajos de manufactura, el incremento en el número de miembros del sindicato es importante, ya que es probable que las familias de los sindicalizados también voten.⁶⁵

La CIOSL afirma que la organización sindical puede ser peligrosa

De acuerdo con la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), en todo el mundo miles de sindicalistas fueron arrestados, encarcelados, torturados, despedidos o intimidados, y 223 fueron asesinados o desaparecieron. Un estudio de la CIOSL, el cual se basa en datos de 132 países, concluyó que más de 4,000 sindicalistas fueron arrestados, 1,000 fueron heridos y 10,000 fueron despedidos. Las agresiones fueron especialmente severas en muchas zonas relacionadas con el procesamiento de exportaciones. Guy Ryder, secretario general de la CIOSL, señala: “En lugares como Bielorrusia, Zimbabue y China, encontramos que los gobiernos no democráticos cuya legitimidad se ve cuestionada primeramente fijan como blanco de ataque los sindicatos”.⁶⁶ La CIOSL, con sede en Bélgica, representa a 145 millones de trabajadores en 234 organizaciones afiliadas (incluyendo a la AFL-CIO) de 154 países y territorios.⁶⁷

El reporte documenta una larga lista de abusos, incluyendo una gran cantidad en plantas textiles ubicadas en Asia, África, Latinoamérica y también entre las naciones desarrolladas como Estados Unidos. Juan Somavia, director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), afirmó que aun cuando el reporte indicaba que los defensores de la fuerza laboral habían trabajado durante décadas para mejorar el tratamiento hacia los trabajadores, “actualmente la situación en muchos países revela que la lucha continúa”. El estudio relata que la administración de JAR Kenya, un productor de prendas de vestir en Nairobi, perpetró un “ataque hostil sobre el sindicato de sastres y trabajadores de la industria textil”. El estudio también afirma que los miembros activos del sindicato eran “constantemente acosados e intimidados. Algunos de ellos eran encerrados en las celdas de la fábrica y eran entregados a la policía con cargos infundados”. El reporte añade que algunos de ellos eran despedidos únicamente por el hecho de unirse al sindicato. El estudio puso de relieve que los derechos del sindicato habían sido severamente violados en muchos países del Lejano Oriente. En China, por ejemplo, la policía atacó a los trabajadores que habían protestado en las plantas de textiles propiedad del estado. “Cualquier intento por formar un sindicato libre puede ser penalizado con sentencias de prisión e incluso con cadena perpetua”, reporta el documento. El estudio de la CIOSL también documentó la existencia de severas políticas antisindicales por parte de la administración de fábricas de ropa y calzado en Indonesia y Pakistán, así como la existencia de violentas tácticas antisindicales en las zonas de promoción de exportaciones en Filipinas, Sri Lanka y otros países.⁶⁸ De acuerdo con la CIOSL, en Bangladesh, algunos de los empleados (principalmente mujeres) de la empresa International Knitwear and Apparel que tomaron parte en acciones para el logro de mejores condiciones de trabajo perdieron sus empleos, fueron amenazados de muerte si se unían a un sindicato y fueron brutalmente golpeados por sicarios.⁶⁹

Con respecto al Continente Americano, el reporte señala que la hostilidad hacia los sindicatos es un problema recurrente en muchos países de Centro y Sudamérica. En Guatemala, afirma el reporte, la libertad de asociación “es prácticamente inexistente”, y añade que los empleadores de las fábricas de textiles o de las grandes multinacionales se rehúsan a reconocer a los sindicatos. Ninguna de las plantas de textiles o de ropa de Guatemala está sindicalizada actualmente. En el caso de Estados Unidos, el reporte estima que el “80 por ciento de los empleadores contratan a consultores para que los asistan en las campañas antisindicales”. Los analistas de la CIOSL afirman en el reporte que “buena parte de la explotación más extrema” ocurre en territorios controlados por Estados Unidos, como las Islas Marianas del Norte. El reporte sostiene que ahí las condiciones equivalen a un sistema de servidumbre: “Las autoridades locales permiten a las compañías de capital foráneo contratar a miles de trabajadores extranjeros, principalmente mujeres jóvenes de Tailandia, China, Filipinas y Bangladesh”. El reporte asegura que los trabajadores de esa región son obligados a firmar contratos que estipulan que deben abstenerse de pedir aumentos de sueldo, de buscar otros trabajos o de formar un sindicato. Si violan el contrato, son deportados, añade el reporte.⁷⁰

Resumen

1. Explicar la formación de la Coalición Cambiar para Ganar

La Coalición, conducida por el Sindicato Internacional de Empleados de Servicios (SIES), trata de concentrar sus energías en el aumento del número de afiliados y no tanto en el cabildo. La coalición incluye a grupos tales como los Teamsters (el sindicato del transporte), United Food and Commercial Workers, Unite Here (el sindicato que representa a los trabajadores de la industria textil), Carpenters' Union (el sindicato de los carpinteros), Laborers' International Union of North America y United Farm Workers (el sindicato de los trabajadores agrícolas).

2. Describir los amplios objetivos que caracterizan al movimiento laboral como un todo y describir las estrategias de la fuerza laboral organizada con miras a fortalecer el movimiento.

La filosofía fundamental del movimiento de la fuerza laboral es la de una democracia organizacional y de una atmósfera de dignidad social para los hombres y las mujeres que trabajan.

Las nuevas estrategias de la fuerza laboral organizada para fortalecer el movimiento incluyen el apoyo a los sindicatos, la participación política, la organización encubierta, la infiltración de organizadores en las comunidades, las campañas de conciencia pública, la recaudación de fondos para la organización, solidarizarse con los trabajadores despedidos y organizarse a través de verificación de tarjetas.

3. Explicar las razones por las cuales los empleados se afilian a los sindicatos y describir la estructura básica de un sindicato.

Los empleados se unen a los sindicatos por la insatisfacción con la administración, la necesidad de un desahogo social, la necesidad de vías de desarrollo para el liderazgo, la sindicalización forzosa y las presiones sociales por parte de los compañeros.

El elemento básico en la estructura del movimiento laboral estadounidense es el sindicato local. El sindicato nacional es el nivel más poderoso, y la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO) es la federación central de sindicatos en Estados Unidos.

4. Definir las negociaciones colectivas e identificar los pasos que implica el establecimiento de la relación para las negociaciones colectivas.

En Estados Unidos, la ley fundamental que gobierna la relación entre las compañías y los sindicatos es la Ley Nacional de Relaciones Laborales, como se reformó. Las negociaciones colectivas son una de las partes fundamentales de la ley. La sección 8(d) de la ley define las negociaciones colectivas como: "El cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los trabajadores para reunirse en tiempos razonables y para dialogar de buena fe con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones de empleo, o la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión que surja de ello, y la elaboración de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes así lo requiere; tal obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo con una propuesta o a requerir el otorgamiento de una concesión".

Los pasos implicados incluyen la firma de las tarjetas de autorización, la presentación de solicitudes para efectuar elecciones, la organización de campañas, el triunfo de la elección y la obtención del registro.

5. Describir el sistema salarial de dos niveles.

Una estructura salarial en la cual los trabajadores de nueva contratación ganan menos que los empleados actuales por la realización de un mismo trabajo o de trabajos similares. En 2007 el UAW y General Motors negociaron un contrato que incluía cláusulas para un sistema salarial de dos niveles. La escala de sueldos negociada para cualquier empleado *con funciones no esenciales* es de \$14 por hora, que es igual a la mitad de lo que ganaría un trabajador típico.

6. Describir el proceso de las negociaciones colectivas y explicar los aspectos psicológicos de éstas.

Los factores ambientales tanto externos como internos pueden influir en el proceso. El primer paso en el proceso de una negociación colectiva es la preparación para las negociaciones. Después de que se han determinado los puntos de negociación, las dos partes dialogan para alcanzar un acuerdo. Aunque es posible que ocurran interrupciones en las negociaciones, tanto la fuerza laboral como la administración disponen de herramientas y argumentos para convencer a la otra parte de que acepte sus puntos de vista. Sin embargo, en última instancia, la administración y el sindicato generalmente llegan a un acuerdo que define las reglas durante la vigencia del contrato. El siguiente paso es que los miembros del sindicato ratifiquen el acuerdo.

Psicológicamente, el proceso de negociaciones colectivas es con frecuencia difícil tanto para la fuerza laboral como para la administración debido al hecho de que suele existir una situación de antagonismo.

7. Describir los factores implicados en la preparación de las negociaciones.

En virtud de los complejos aspectos a los que se enfrentan la fuerza laboral y la administración en la actualidad, los equipos de una y otra parte deben prepararse con sumo cuidado para las negociaciones. Antes de reunirse en torno a la mesa de negociaciones, los participantes deben conocer a fondo la cultura, el clima, la historia, el estado económico actual, y la estructura salarial y de prestaciones tanto de la organización como de organizaciones similares.

8. Explicar los problemas comunes de las negociaciones y describir el proceso de negociación del contrato.

Los temas obligatorios de las negociaciones son aquellos que caen dentro de la definición de salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones del empleo. Los temas permisibles de las negociaciones son aquellos que podrían tratarse, pero con respecto a los cuales ninguna parte puede insistir en que sean negociados.

La fase de negociaciones comienza cuando cada parte presenta sus demandas iniciales. Como la resolución de una negociación colectiva puede ser costosa para la empresa, se debe estimar el costo de varias propuestas con la mayor exactitud posible. El término *negociación* sugiere una cierta cantidad de concesiones mutuas, las cuales pretenden disminuir las expectativas de la otra parte.

9. Identificar las formas de superar los fracasos en las negociaciones.

Los fracasos o estancamientos en las negociaciones se pueden superar a través de la intervención de terceras partes (mediación y arbitraje), tácticas del sindicato (huelgas y boicots) y recursos administrativos (paros patronales y continuidad en las operaciones mediante la contratación de esquirolas).

10. Describir las implicaciones de la ratificación del acuerdo y de la administración del contrato.

El presidente de la organización puede tomar la decisión para la empresa. Sin embargo, el acuerdo propuesto no es definitivo sino hasta que la mayoría de los miembros del sindicato lo ratifiquen en una elección. De manera ideal, la meta tanto de la administración como del sindicato es hacer que el acuerdo funcione para el beneficio de todas las partes interesadas. La administración es principalmente responsable por la explicación y la puesta en marcha del acuerdo. El gerente de recursos humanos o de relaciones industriales desempeña un papel fundamental en la administración diaria del contrato.

11. Describir el proceso de negociaciones colectivas en el sector público.

Las negociaciones colectivas de los trabajadores del sector público tradicionalmente han sido muy distintas de las negociaciones del sector privado porque los sueldos normalmente están fuera de la mesa de negociaciones.

12. Explicar en qué consiste la anulación del registro del sindicato.

La anulación del registro es en esencia lo opuesto del proceso que deben seguir los empleados para ser reconocidos como una unidad oficial de negociaciones.

13. Describir el estado de los sindicatos en la actualidad.

En términos generales, la caída de la gran fuerza laboral organizada ha sido espectacular en el sector privado.

Términos clave

Coalición Cambiar para Ganar, 371
 Comité de Educación Política (COPE), 373
 Organización encubierta, 374
 Infiltrar de organizadores en la comunidad, 374
 Campañas de conciencia pública, 374
 Verificación de tarjetas, 375
 Leyes del derecho al trabajo, 377
 Sindicato local, 377
 Sindicato de artesanos, 377
 Sindicato industrial, 377
 Sindicato nacional, 378
 Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO), 378

Negociaciones colectivas, 380
 Unidad o comité de negociaciones, 380
 Tarjeta de autorización, 380
 Sistema salarial de dos niveles, 382
 Temas obligatorios de las negociaciones, 384
 Temas permisibles en las negociaciones, 384
 Temas prohibidos en las negociaciones, 385
 Exclusividad sindical, 388
 Afiliación sindical obligatoria, 388
 Pago de cuotas sindicales, 388
 Libertad de afiliación, 388
 Deducción automática de cuotas por nómina, 388

Demandas irreales, 391
 Mediación, 391
 Arbitraje, 392
 Arbitraje de derechos, 392
 Arbitraje de intereses, 392
 Huelga, 392
 Boicot, 394
 Boicot secundario, 394
 Paro patronal, 394
 Anulación del registro, 396

Preguntas para repaso

1. ¿Qué es la Coalición Cambiar para Ganar?
2. ¿Cuáles son los amplios objetivos que caracterizan al movimiento de la fuerza laboral como un todo?
3. ¿Cuáles son las estrategias de la fuerza laboral organizada para fortalecer el movimiento sindical?
4. ¿Cuáles son las razones fundamentales por las que los empleados se unen a los sindicatos laborales?
5. Defina cada uno de los siguientes términos:
 - a. Sindicato local
 - b. Sindicato de artesanos
 - c. Sindicato industrial
 - d. Sindicato nacional
6. ¿Qué pasos debe dar un sindicato al tratar de formar una unidad de negociaciones? Describa brevemente cada paso.
7. ¿Qué es el sistema salarial de dos niveles?
8. ¿Cuáles son los pasos básicos en el proceso de negociaciones colectivas?
9. Con respecto a las negociaciones colectivas, interprete la siguiente afirmación: "Las realidades de las negociaciones no son para personas débiles de carácter y en ocasiones son similares a un juego de póquer de altas apuestas".
10. Distinga entre los temas obligatorios, permisibles y prohibidos en las negociaciones.
11. ¿Cuáles son los temas que se incluyen prácticamente en todos los contratos laborales?
12. Defina cada uno de los siguientes conceptos:
 - a. Exclusividad sindical
 - b. Afiliación sindical obligatoria
 - c. Pago de cuotas sindicales
 - d. Mantenimiento de la afiliación
 - e. Deducción automática de cuotas por nómina
13. ¿Cuáles son los principales medios a través de los cuales se pueden superar los fracasos en las negociaciones? Describa brevemente cada uno.
14. ¿Qué aspectos están implícitos tanto para la administración como para la fuerza laboral en la ratificación del acuerdo?
15. ¿Qué aspectos están implicados en la administración de un contrato laboral?
16. ¿En qué difiere el proceso de negociaciones colectivas del sector público?
17. Defina en qué consiste la *anulación del registro*. ¿Cuáles son los pasos necesarios para la anulación del registro?
18. ¿Cuál es el estatus de los sindicatos en la actualidad?

INCIDENTE DE ARH

Derribe la barrera

Ayer, Angélica Angulo recibió una oferta de trabajo como mesera en GEM Hotel Corporation, en Las Vegas, Nevada. Recientemente terminó la preparatoria en Milford, una pequeña ciudad en Nuevo México. Como Angélica no tenía aspiraciones universitarias en el momento de su graduación, se mudó a Las Vegas para buscar trabajo.

El supervisor inmediato de Angélica conversó con ella muy poco tiempo antes de enviarla con Laurie Rader, una mesera con experiencia, para que la capacitara. Después de que habían hablado por poco tiempo, Laurie le preguntó: "¿Has pensado en unirse a nuestro sindicato? Te agradecerán todos nuestros miembros".

Angélica no había considerado esto. Además, ella no se había asociado nunca con los miembros del sindicato, y sus padres tampoco habían pertenecido a uno. En Milford High, sus profesores en realidad nunca habían hablado acerca de temas sindicales. El hecho de que este sindicato operaba bajo el esquema de libertad de afiliación no significaba nada para ella. Angélica replicó: "No lo sé. Tal vez sí, o tal vez no".

El día transcurrió, y varias personas le hicieron a Angélica la misma pregunta. Todos ellos fueron amigables, pero parecía haber una barrera que separaba a Angélica de sus nuevos compañeros. Uno de ellos miró directamente a Angélica a los ojos y le dijo: "Te vas a unir al sindicato, ¿verdad?". Angélica todavía no lo sabía, pero estaba empezando a inclinarse en esa dirección.

Después de que terminó su turno de trabajo, Angélica fue al baño. Justamente cuando entraba, Stephanie Clements, la representante sindical, también entró. Después de que se saludaron, Stephanie dijo: "Me han dicho que no estás segura de querer unirse a nuestro sindicato. Tú y todos los demás obtenemos los beneficios del trabajo que hemos realizado en el pasado. No parece justo que tú seas recompensada por lo que han hecho otras personas. ¿Por qué no te reúnes con nosotros en el vestíbulo del sindicato esta noche? Lo discutiremos con mayor detalle."

Angélica hizo un signo de aprobación. "Tal vez sea divertido", pensó.

Preguntas

1. ¿Por qué razón tiene Angélica la opción de unirse o no al sindicato?
2. ¿Cómo reaccionarían probablemente los demás empleados hacia Angélica si opta por no unirse al sindicato?

INCIDENTE DE ARH

Está fuera ¿de qué?

Marcus Ned manejó con entusiasmo la nueva furgoneta de su compañía al sitio de la construcción. Su empleador, Kelso Construction Company, lo acababa de asignar para supervisar una cuadrilla de 16 operadores de equipos, servidores de gasolina y aceite, y mecánicos. Ésta era la primera cuadrilla sindicalizada que había supervisado Marcus, y él no estaba enterado del acuerdo laboral en vigor mediante el cual se determinaba y se limitaba con todo cuidado el papel de los supervisores. A medida que se acercaba a su área de trabajo, observó uno de los recolectores de cerezas (una especie de grúa móvil con un brazo extensible) que permanecía inmóvil, y el operador estaba a su lado. Marcus se detuvo junto al operador y le preguntó: “¿Qué está pasando aquí?”.

“Me quedé sin gasolina”, respondió el operador.

“Bueno, vaya a buscarla”, dijo Marcus.

El operador se movió para sacar su jarra de termo de la caja de herramientas al lado de la grúa y le dijo: “La persona que despacha la gasolina está en descanso en este momento. Volverá en unos minutos”.

Marcus recordó que tenía un envase de cinco galones de gasolina en la parte posterior de su furgoneta. Así que lo trajo rápidamente, subió a la grúa de cerezas y empezó a vaciarla en el tanque de gasolina. Mientras lo hacía, escuchó que las otras máquinas se apagaban al mismo tiempo. Miró alrededor y vio que todos los demás operadores estaban descendiendo de sus equipos y que lo miraban mientras vaciaba la gasolina. Un momento más tarde, vio que el delegado del sindicato se acercaba.

Preguntas

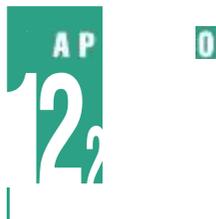
1. ¿Por qué apagaron sus máquinas todos los demás operadores?
2. Si usted fuera Marcus, ¿qué haría ahora?

Notas

1. Aaron Bernstein, “Labor’s New Face, New Tactics”, *Business-Week Online* (28 de septiembre de 2005).
2. <http://www.changetowin.org/about-us.html>. 16 de julio de 2008.
3. Robert Grossman, “Reorganized Labor”, *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 36-41.
4. Timothy D. Chandler y Rafael Gely, “Fishing in Different Ponds: Unions Organizing across Industries”, *WorkingUSA* 10 (junio de 2007): 209-224.
5. Grossman, “Reorganized Labor”.
6. <http://www.changetowin.org/about-us/mission.html>. 16 de junio de 2008.
7. Louis J. Fewfoeio, Merrrie Spaeth y Cynthia Schoppel, “Jury Still Out on Labor Rift”, *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 23-24.
8. <http://www.liuna.org>, News Release, “Labor’s Union, Operating Engineers to Disaffiliate from AFL-CIO’s Building and Construction Trade”, 14 de febrero de 2006.
9. Grossman, “Reorganized Labor”.
10. Edwin F. Beal y James P. Begin, *The Practice of Collective Bargaining*, 5a. ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1982): 91.
11. “There’s Money in Mopping”, *Economist* 377 (10 de diciembre de 2005): 32-36.
12. Joann Muller, “Has the UAW Found a Better Road?”, *Business-Week* 3791 (15 de julio de 2002): 108.
13. Jessica Márquez, “As Elections Near, Unions Look to Sway Senate Races”, *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 6.
14. Jeffrey A. Mello, “Salts, Lies and Videotape: Union Organizing Efforts and Management’s Response”, *Labor Law Journal* 55 (primavera de 2004): 42-52.
15. “Salt’s Right to Lie Is Protected”, *Management Report for Nonunion Organizations (Wiley)* 28 (noviembre de 2005): 4-5.
16. Grossman, “Reorganized Labor”.
17. <http://www.aflcio.org/aboutus/oi/main.cfm>, 29 de julio de 2008.
18. Mike Hughlett, “Unions Use Fund in Bidding Battle against Non-Union Contractors”, *Saint Paul Pioneer Press* (7 de abril de 2002): 1.
19. Lindsey Chappell, “Group Thwarts Steel Union”, *Automotive News* 79 (17 de enero de 2005): 32.
20. Mark Schoeff Jr., “NLRB’S Kirsanow Vows to Address Cases Objectively”, *Workforce Management* 85 (13 de febrero de 2006): 14.
21. Fewfoeio *et al.*, “Jury Still Out on Labor Rift”.
22. John Gallagher, “Workers Consider Much More Than Wages When Deciding to Join Union”, *Detroit Free Press* (27 de diciembre de 2002): 1.
23. Robert J. Grossman, “On the Defense”, *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 38-39.

24. *Ibid.*
25. *Ibid.*
26. Charles W. Baird, "Unions on the Run", *Government Union Review and Public Policy Digest* 20 (2002): 21-24.
27. http://www.seiu.org/faqs/faq_whatisseiu.cfm, 29 de julio de 2008.
28. <http://www.teamster.org/about/structure/structure.htm>, 28 de julio de 2008.
29. <http://www.aflcio.org/aboutus>, 28 de julio de 2008.
30. *A Guide to Basic Law and Procedures under the National Labor Relations Act* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, octubre de 1978): 11-13.
31. Shane R. Premeaux, R. Wayne Mondy y Art L. Bethke "The Two-Tier Wage System: A Major Breakthrough in the Reindustrialization of America?", *Personnel Administrator* 31 (noviembre de 1986): 92-100.
32. Thomas C. Graham, "The GM/UAW Contract: Winners, Losers, Lost Chances", *American Metal Market* 116 (diciembre de 2007): 98.
33. David Barkholz y Amy Wilson, "Ford: Benefits of Two Tier Wages Won't Come Until 2009", *Automotive News* 82 (11 de febrero de 2008): 15.
34. "U.S. to Feel Impact of 2-tiered Wage System in Mexico", *Rubber & Plastics News* 37 (16 de junio de 2008): 8.
35. *Ibid.*
36. Grossman, "Reorganized Labor".
37. *Management/Employee/Union Relations* (Dallas, TX: Southwestern Bell Telephone Company): 3.
38. T. L. Stanley, "Running at Peak Performance", *Supervision* 66 (marzo de 2005): 10-13.
39. Philip Zimmerman, "A Practical Guide to Mediation", *The CPA Journal* 73 (enero de 2003): 66.
40. <http://www.bls.gov/news.release/wkstpt01.htm>, 28 de julio de 2008.
41. Repps Hudson, "Spectrulite Steelworkers Rally over Wage Cuts, Health Benefits", *St. Louis Post-Dispatch* (18 de enero de 2003): 4.
42. "HR Solutions", *HR Magazine* 52 (junio de 2007): 44.
43. Andrea Holecek, "Levy Co. Replaces Striking Steel Workers, Fires Others", *The Times* (29 de marzo de 2006).
44. Roberta Burnette, "Walking Out on Wages", *Workforce Management* 84 (agosto de 2005): 12-13.
45. *Ibid.*
46. *Ibid.*
47. *Ibid.*
48. Heather Draper, "Coors Facing New Boycott: Workers at Brewer's Supplier Locked Out after Pact Expired", *Rocky Mountain News* (24 de septiembre de 2002): 6B.
49. "Labor Agreement Ends Boycott of Taco Bell", *Christian Century* 122 (5 de abril de 2005): 17.
50. "Taco Bell Cracks", *Multinational Monitor* 26 (marzo/abril 2005): 4.
51. Thomas Gnau, "AK: Production Will Go On and Improve", *Middletown Journal (OH)* 26 de abril de 2006.
52. Rachel Melcer, "Mallinckrodt Workers Set to Return", *St. Louis Post-Dispatch* (21 de abril de 2006).
53. Anne Newman y Robert Berner, "Mechanical Failure", *BusinessWeek* (9 de septiembre de 2005): 52.
54. Robert Berner, "This Hardball Union Is Striking Out", *BusinessWeek Online* (1 de septiembre de 2005).
55. James Ott, "Clash of Wills", *Aviation Week & Space Technology* 163 (9 de septiembre de 2005): 39-40.
56. Satish P. Deshpande y Jacob Joseph, "Decertification Elections in Health Care: Some Recent Evidence", *The Health Care Manager* 22 (abril-junio de 2003): 108-112.
57. Robert J. Flanagan, "Has Management Strangled U.S. Unions?", *Journal of Labor Research* (invierno de 2005): 33-63.
58. <http://www.bls.gov/news.release/union2.nrO.htm>, 29 de julio de 2008.
59. Carlos Tejada, "Decline in Union Membership in 2002 Was Biggest Since 1995", *Wall Street Journal* (26 de febrero de 2003): A10.
60. Jeremy Smerd, "Unions Reverse Decline", *Workforce Management* 87 (4 de febrero de 2008): 1-3.
61. Grossman, "Reorganized Labor".
62. *Ibid.*
63. Smerd, "Unions Reverse Decline".
64. Melanie Evans, "Health Workers Saying, 'Union, Yes'", *Modern Healthcare* 38 (4 de febrero de 2008): 12-13.
65. Smerd, "Unions Reverse Decline".
66. John Zarocostas, "Organizing in the Third World a Dangerous Job, Study Finds", *International Confederation of Free Trade Unions Reports* (25 de junio de 2002): 8.
67. *Ibid.*
68. *Ibid.*
69. *Ibid.*
70. *Ibid.*

Apéndice



Historia de los sindicatos en Estados Unidos

El movimiento laboral antes de 1930

Los sindicatos no son un fenómeno reciente en la historia de Estados Unidos. Los primeros sindicatos se desarrollaron hacia finales del siglo XVIII, cerca de la época de la guerra de Independencia. Aunque estas primeras asociaciones tuvieron pocas de las características de los sindicatos laborales de la actualidad, agruparon a los trabajadores relacionados con los oficios o con los gremios para considerar problemas de interés mutuo. Estos primeros sindicatos fueron de naturaleza local y, por lo regular, tan sólo existieron durante poco tiempo.¹

El desarrollo del movimiento laboral no ha sido sencillo; el sindicalismo ha experimentado tanto fracasos como éxitos. La oposición del empleador, el efecto en el ciclo de los negocios, el crecimiento de la industria estadounidense, las disposiciones de las cortes y la legislación han ejercido su influencia en grados variables durante épocas distintas. Como resultado, la historia del movimiento laboral se asemeja un tanto a la oscilación de un péndulo. En ocasiones, el péndulo se ha movido a favor de la fuerza laboral y, en otras, a favor de la administración.

Antes de la década de 1930, la tendencia favoreció definitivamente a la administración. Las cortes apoyaron con vehemencia a los empleadores en sus intentos por sofocar el movimiento laboral organizado. Esto se manifestó por la aplicación de doctrinas de conspiración penales y civiles derivadas del derecho común británico. Una **conspiración** es una asociación de dos o más personas que se congregan para perjudicar los derechos de otros o de la sociedad (dentro de esta definición cabía en aquel tiempo el hecho de rehusarse a trabajar o solicitar sueldos más altos).

Una característica de importancia de la doctrina de la conspiración es que una acción, aunque sea legal cuando la ejecuta una persona, se puede volver ilegal cuando la ejecuta un grupo. En 1806, el año en el cual la doctrina de la conspiración se aplicó por primera vez a los sindicatos, las cortes empezaron a influir en el campo de las relaciones laborales.² Desde 1806 hasta 1842, 17 casos que acusaban a los sindicatos laborales de conspiraciones se fueron a juicio. Estos casos dieron como resultado la desaparición de varios sindicatos y desalentaron otras actividades sindicales. La doctrina de la conspiración se suavizó de manera considerable con motivo de la decisión que se tomó en el caso de *Commonwealth versus Hunt* en 1842, el cual marcó un hito. En ese caso, el juez de la Suprema Corte Judicial de Massachusetts sostuvo que las organizaciones laborales eran legales. Por lo tanto, para que un sindicato fuera declarado culpable bajo la doctrina de la conspiración, tenía que demostrarse que los objetivos del sindicato eran ilegales o que los medios usados para alcanzar un fin legal eran ilegales. En la actualidad, las cortes continúan ejerciendo una profunda influencia tanto sobre la dirección como sobre el carácter de las relaciones laborales.

Otras tácticas que usaron los empleadores para sofocar el crecimiento de los sindicatos eran los mandatos judiciales y los contratos que impedían la afiliación a un sindicato. Un **mandato judicial** es un procedimiento legal que usan los empleadores para evitar ciertas actividades del sindicato, como las huelgas o los intentos de sindicalización. Un **contrato que impide la afiliación a un sindicato** era un acuerdo escrito entre el empleado y la compañía, que se realizaba en el momento de la contratación, y que prohibía al trabajador unirse a un sindicato o participar en las actividades del mismo. Cada una de esas tácticas defensivas, usadas por la administración y apoyadas por las cortes, limitaba en forma severa el crecimiento de los sindicatos.

En la segunda mitad del siglo XIX, el sistema industrial estadounidense comenzó a crecer y prosperar. La producción de las fábricas empezó a desplazar a las formas manuales de manufactura. La Guerra Civil dio un gran impulso al sistema de fábrica. Los bienes registraban una demanda que únicamente podían abastecer los métodos de producción en masa. Los ferrocarriles desarrollaron nuevas redes de rutas que se extendieron por todo el continente y que integraron al país dentro de un conglomerado económico. El índice de empleo era alto, y los sindicatos trataban de organizar a los trabajadores tanto de las empresas nuevas como de las empresas en expansión. Durante esta época, la mayoría de los sindicatos fueron pequeños y más bien débiles, y muchos de ellos no sobrevivieron a la recesión económica de la década de 1870. El número de miembros de los sindicatos aumentó a 300,000 en 1872 y posteriormente disminuyó a 50,000 en 1878.³ Este periodo también marcó el surgimiento de actividades laborales radicales; también se observó un aumento en los conflictos industriales, en tanto que los sindicatos luchaban por su reconocimiento y supervivencia.⁴

A partir de la turbulencia de la década de 1870 emergió la organización laboral más fuerte que había aparecido hasta entonces en Estados Unidos. La Noble Orden de los

Conspiración:

Reunión de dos o más personas que se asocian para **perjudicar** los derechos de otros o de la sociedad (como rehusarse a trabajar o solicitar sueldos más altos en el contexto de principios del siglo XX).

Mandato judicial:

Procedimiento legal que usan los empleadores para **evitar** ciertas actividades del sindicato, como las huelgas o los intentos de sindicalización.

Contrato que impide la afiliación a un sindicato:

Acuerdo escrito entre el empleado y la compañía, que se **realizaba** en el momento de la contratación, y que **prohibía** al trabajador unirse a un sindicato o participar en las actividades del mismo.

Caballeros del Trabajo (*The Noble Order of the Knights of Labor*) fue fundada en 1869 como una sociedad secreta de los trabajadores textiles de Filadelfia. Después de abandonar su carácter privado y luego de que los trabajadores de otras áreas fueron invitados a unirse, la asociación creció con rapidez hasta contar con más de 700,000 miembros hacia mediados de la década de 1880. En 1881 un conflicto interno entre los líderes de los Caballeros dio lugar al núcleo de una nueva organización que pronto la reemplazaría en la escena laboral.⁵ La nueva organización se denominó Federación Estadounidense del Trabajo (*American Federation of Labor, AFL*).

Samuel Gompers, proveniente del sindicato de fabricantes de puros (*Cigarmakers Union*), dedicado a lo que se ha denominado "sindicalismo puro y simple" o "sindicalismo de los negocios", encabezó cerca de 25 grupos laborales que representaban oficios especializados; así se fundó la AFL en 1866.⁶ Gompers fue elegido como primer presidente de la AFL, un cargo que conservó hasta su muerte en 1924 (excepto durante un año, en 1894-1895, cuando se opuso categóricamente a apoyar a los huelguistas del grupo Pullman). Gompers es probablemente el individuo más importante en la historia sindical de Estados Unidos. La AFL empezó con aproximadamente 138,000 miembros y duplicó esa cantidad durante los 12 años siguientes.

En 1890, el Congreso promulgó la ley antimonopolio Sherman, la cual marcó el ingreso del gobierno federal dentro de las regulaciones estatutarias de las organizaciones laborales. Aunque el principal estímulo de esta ley provino del interés público sobre el poder monopolista de los negocios, las interpretaciones de la corte pronto aplicaron sus disposiciones a la fuerza laboral organizada. Posteriormente, en 1914, el Congreso promulgó la Ley Clayton (una reforma de la Ley Sherman), la cual, de acuerdo con Samuel Gompers, era la Carta Magna de la fuerza laboral. La intención de esta ley era retirar a la fuerza laboral del ámbito de la Ley Sherman. Una vez más, la interpretación judicial anuló esa intención y dejó a la fuerza laboral incluso más expuesta a juicios legales.⁷ Sin embargo, como resultado de la actividad industrial relacionada con la Primera Guerra Mundial, la AFL creció hasta registrar cerca de 5 millones de miembros en 1920.⁸

Durante la década de 1920, la fuerza laboral se enfrentó a restricciones legales sobre las actividades de los sindicatos y a decisiones desfavorables de las cortes. La única excepción a tales políticas represivas fue la aprobación y promulgación de la Ley de los Trabajadores de Ferrocarriles de 1926. La promulgación de esta legislación marcó la primera vez en la que el gobierno declaró sin reserva alguna el derecho de los empleados privados a unirse a los sindicatos y a negociar colectivamente a través de representantes de su propia elección, sin interferencia de los empleadores. También estableció un procedimiento especial para la resolución de las disputas en el terreno laboral. Aunque la ley cubría únicamente a los empleados en la industria ferroviaria (una reforma posterior amplió la cobertura a la industria de aerolíneas), anunció la extensión de derechos similares a otras clases de empleados en la década de 1930.

Movimiento laboral después de 1930

La década de 1930 encontró a Estados Unidos en medio de la peor depresión de su historia. La tasa de desempleo llegó a un nivel tan alto como el 25 por ciento.⁹ El sentimiento del país empezó a favorecer a la fuerza laboral organizada, ya que muchas personas culpaban a los negocios por la agonía que acompañaba a la Gran Depresión. El péndulo empezó a alejarse de la administración y a acercarse a los trabajadores. Este vaivén se vio impulsado por varias leyes y acciones que dieron apoyo a la causa del sindicalismo.

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

La Gran Depresión ocasionó un cambio sustancial en el pensamiento del público acerca del papel de los sindicatos en la sociedad. El Congreso reflejó este pensamiento en 1932 con la promulgación de la Ley Norris-LaGuardia, la cual afirma que la política pública de Estados Unidos aprueba las negociaciones colectivas, así como la formación y la operación eficaz de los sindicatos laborales. Aunque esta ley no declaró como ilegal el recurso de los mandatos judiciales, restringió severamente la autoridad de las cortes federales para emitirlos en las disputas laborales. También consiguió que los contratos que impedían la afiliación a sindicatos quedaran sin fuerza ejecutoria en las cortes federales.¹⁰

Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner), 1935

En 1933, el Congreso realizó un intento frustrado por estimular la recuperación económica mediante la promulgación de la Ley Nacional de la Recuperación Industrial (*National Industry Recovery Act, NIRA*). Declarada como inconstitucional por la Suprema Corte de Estados Unidos en 1935, esta ley constituyó el núcleo para la legislación que le siguió. La sección 7 de

la NIRA proclamó el derecho de los trabajadores a organizarse y a negociar en forma colectiva. Sin embargo, el Congreso no estableció los procedimientos necesarios para hacer obligatorios estos derechos.

Sin dejarse intimidar por la decisión de la Suprema Corte y fuertemente apoyado por la fuerza laboral organizada, el Congreso pronto decretó una amplia ley laboral, la Ley Nacional de Relaciones Laborales (Ley Wagner). Esta ley, aprobada por el presidente Roosevelt el 5 de julio de 1935, es una de las legislaciones más significativas sobre las relaciones entre la fuerza laboral y la administración que se promulgó alguna vez. Basándose principalmente en la experiencia de la Ley de los Trabajadores de los Ferrocarriles de 1926 y en la sección 7a de la NIRA, la ley declaró el apoyo legislativo, en una escala amplia, para el derecho de los empleados a organizar y participar en negociaciones colectivas. El espíritu de la Ley Wagner se expone en la sección 7, la cual define los derechos sustantivos de los empleados:

Los empleados tendrán el derecho de organizar, formar, unirse y asistir a las organizaciones laborales para negociar en forma colectiva, a través de representantes de su propia elección, y de participar en otras actividades coordinadas, con el propósito de realizar negociaciones colectivas o prestar cualquier otra ayuda mutua o protección.

Los derechos que se definen en la sección 7 quedaron protegidos contra interferencia del empleador mediante la sección 8, la cual detallaba y prohibía cinco prácticas administrativas que se consideraban injustas para la fuerza laboral:

1. Interferir con o restringir o coaccionar a los empleados en el ejercicio de su derecho a organizarse.
2. Dominar o interferir en los asuntos de un sindicato.
3. Discriminar con respecto a la contratación o la ocupación o cualquier condición de empleo con el propósito de fomentar o desmotivar la afiliación a un sindicato.
4. Discriminar o despedir a un empleado que haya presentado acusaciones o que haya dado testimonios en el marco de la ley.
5. Rehusarse a negociar con los representantes electos de los empleados.

La Ley Nacional de Relaciones Laborales creó el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Board*, NLRB) para administrar y hacer obligatorias las disposiciones de la ley. El NLRB tiene dos funciones principales: 1. establecer procedimientos para la realización de elecciones de unidades de negociación y supervisar los procedimientos de elección, y 2. investigar las quejas y prevenir los actos ilegales que impliquen prácticas laborales injustas. Una gran parte del trabajo del NLRB se delega a 33 oficinas regionales a través de todo el territorio de Estados Unidos.

Después de la promulgación de la Ley Wagner, el número de miembros afiliados a los sindicatos aumentó de cerca de 3 millones en 1935 a 15 millones en 1947.¹¹ El incremento fue más evidente en las industrias que usaban métodos de producción en masa. Los nuevos sindicatos en estas industrias se habían organizado sobre una base industrial en lugar de una base por oficios, y los miembros eran principalmente trabajadores no capacitados o medianamente capacitados. Dentro de la AFL se desarrolló una lucha interna sobre la cuestión de si los sindicatos deberían organizarse para incluir a todos los trabajadores en una industria o si deberían organizarse estrictamente sobre una base ocupacional o por oficios. En 1935, diez de los sindicatos afiliados a la AFL y los funcionarios de otros dos sindicatos de esa federación formaron un nuevo grupo, denominado Comité de Organización Industrial. Su objetivo era promover la organización de los trabajadores en las industrias de producción en masa y en las industrias no organizadas. La controversia aumentó hasta el punto de que en 1938 la AFL expulsó a todos los sindicatos del Comité de Organización Industrial excepto a uno. En noviembre de 1938, los sindicatos expulsados sostuvieron su primera convención en Pittsburgh, y se reorganizaron como una federación de sindicatos bajo el nombre de Congreso de Organizaciones Industriales (*Congress of Industrial Organizations*, CIO). La nueva federación incluyó a los nueve sindicatos expulsados de la AFL y se establecieron otros 32 grupos para reclutar a los trabajadores de varias industrias. John L. Lewis, dirigente del sindicato de mineros (*United Mine Workers*), fue elegido como el primer presidente de la CIO.

La rivalidad generada entre las dos grandes federaciones estimuló los esfuerzos de organización de sindicatos en ambos grupos. Con el crecimiento que siguió, el movimiento de la fuerza laboral obtuvo una influencia considerable en Estados Unidos. Sin embargo, muchos individuos y grupos empezaron a considerar que la Ley Wagner favorecía demasiado a los trabajadores. Este cambio en el sentimiento público estuvo en parte relacionado con la irrupción de costosas huelgas después de la Segunda Guerra Mundial. Ya sea que esas huelgas estuvieran justificadas o no, gran parte de la culpa de los trastornos que se observaron recayó sobre los sindicatos.

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

En 1947, ante un incremento de las presiones públicas, el Congreso invalidó el veto del presidente Truman y promulgó la Ley de Relaciones entre la Fuerza Laboral y la Administración (Ley Taft-Hartley). Esta ley revisó de manera extensa la Ley Nacional de Relaciones Laborales y se convirtió en el título 1 de esa ley. Así se inició un nuevo periodo en la evolución de la política pública en relación con la fuerza laboral. El péndulo había empezado a tomar una posición más equilibrada entre los trabajadores y la administración.

Algunos de los cambios importantes introducidos por la Ley Taft-Hartley incluyeron los siguientes:

1. La modificación de la sección 7 para incluir el derecho de los empleados a abstenerse de participar en las actividades sindicales así como el derecho a participar en ellas.
2. La prohibición de la exclusividad sindical (el acuerdo que requiere que todos los empleados se afilien al sindicato en el momento de su contratación) y la reducción de la libertad de las partes para autorizar la afiliación sindical obligatoria (la situación en la cual el empleador puede contratar a cualquier persona que elija, pero todos los trabajadores nuevos deben unirse al sindicato después de un cierto periodo).
3. Ampliación del derecho a la libertad de expresión del empleador.
4. Reconocimiento de que los empleadores no necesitan reconocer o negociar con los sindicatos formados por los supervisores.
5. Concesión del derecho de los empleados a iniciar solicitudes de anulación de registro.
6. Reconocimiento de las intervenciones del gobierno en las huelgas nacionales de emergencia.

Otro cambio significativo amplió el concepto de prácticas laborales injustas a los sindicatos. Las organizaciones laborales deberían abstenerse de lo siguiente:

1. Restringir o coaccionar a los empleados en el ejercicio de sus derechos garantizados para las negociaciones colectivas.
2. Ocasionar que un empleador discrimine de cualquier manera a un empleado con la finalidad de motivar o desmotivar la afiliación al sindicato.
3. Rehusarse a negociar de buena fe con un empleador en relación con los sueldos, horarios de trabajo y otros términos y condiciones del empleo.
4. Participar en ciertos tipos de huelgas y boicots.
5. Requerir que los empleados cubiertos por los contratos de afiliación obligatoria paguen cuotas o derechos de ingreso en una cantidad que la junta encuentre excesiva o discriminatoria en todas las circunstancias.
6. Evitar la *sinicura*, es decir, la práctica de requerir que un empleador contrate más empleados de los necesarios, o demandar que un empleador pague por servicios no prestados.

Uno de los elementos más controversiales de la Ley Taft-Hartley es su sección 14b, la cual permite que los estados promulguen una legislación del derecho al trabajo. Las *leyes del derecho al trabajo* son aquellas que prohíben a la administración y a los sindicatos realizar acuerdos que requieran la afiliación al sindicato como una condición para otorgar el empleo. En otras palabras, son disposiciones estatales o regulaciones constitucionales que prohíben la práctica de requerir la pertenencia al sindicato o el apoyo financiero al mismo como una condición para obtener el empleo. Establecen el derecho legal de los empleados a decidir por sí mismos si quieren unirse o apoyar financieramente al sindicato. Veintidós estados, los cuales se localizan principalmente en el sur y en el oeste de Estados Unidos, han adoptado tales leyes, las cuales son una fuente continua de irritación entre la fuerza laboral y la administración. Oklahoma se convirtió en el estado que más recientemente ha adoptado una ley de derecho al trabajo. El Comité Nacional del Derecho al Trabajo, con sede en Springfield, Virginia, aporta gran parte del ímpetu en el que se apoya el movimiento del derecho al trabajo.

Durante aproximadamente diez años después de la promulgación de la Ley Taft-Hartley, el número de miembros de los sindicatos creció aproximadamente a la misma tasa que el empleo no agrícola. Pero no todo estaba bien dentro del movimiento laboral organizado. Desde la creación del CIO, las dos federaciones habían participado en una rivalidad amarga y costosa. Tanto el CIO como la AFL reconocieron la creciente necesidad de cooperación y reunificación. En 1955, después de dos años de intensas negociaciones entre las dos organizaciones, se ratificó un acuerdo de fusión, y la AFL-CIO se convirtió en una realidad;

George Meany fue elegido como presidente del nuevo organismo. En los años posteriores a la fusión, el movimiento laboral se enfrentó a algunos de sus mayores desafíos.

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

La corrupción había cundido entre la fuerza laboral organizada desde la primera parte de la década del siglo xx. La existencia de revelaciones periódicas de sobornos, violencia, extorsión, crimen organizado y otras actividades impropias motivaron la indignación pública y suscitaron una investigación por parte del gobierno. Si bien el número de sindicatos implicados era pequeño, cada revelación deterioraba la imagen pública de la fuerza laboral organizada como un todo.¹² La corrupción se había manifestado en los sindicatos de la industria de la construcción, de los trabajadores de los hoteles y restaurantes, de los carpinteros, de los pintores, de los estibadores de la costa del este y de los productores de calentadores.

El escrutinio de las actividades sindicales es un punto central en el ambiente laboral de la actualidad, pero empezó a intensificarse inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial. Finalmente, las actividades sindicales inapropiadas condujeron en 1957 a la creación del Comité Selecto del Senado sobre actividades impropias en el campo de la fuerza laboral o de la administración, encabezado por el senador McClellan de Arkansas. Entre 1957 y 1959, el Comité McClellan sostuvo una serie de audiencias públicas nacionalmente televisadas que sorprendieron y alarmaron a todo el país. A medida que aumentaba la evidencia de actividades impropias, que principalmente involucraban a los sindicatos del transporte y de los estibadores, la AFL-CIO tomó acciones. En 1957 la AFL-CIO expulsó por sus prácticas a tres sindicatos (los cuales representaban aproximadamente a 1.6 millones de miembros). Uno de ellos, el sindicato de los camioneros, era el más grande del país.

En 1959, principalmente como resultado de las recomendaciones del Comité McClellan, el Congreso promulgó la Ley de Notificación y Divulgación de Información entre empresa y trabajadores (Ley Landrum-Griffin). Esta ley marcó un significativo punto de inflexión en la participación del gobierno federal en los asuntos sindicales internos. La Ley Landrum-Griffin expone en detalle una *Lista de derechos de los miembros de las organizaciones laborales*, diseñada para proteger ciertos derechos de los individuos en sus relaciones con los sindicatos. La ley demanda información amplia sobre numerosas actividades internas del sindicato y contempla varias sanciones por las violaciones. Los empleadores también están obligados a presentar reportes cuando participan en actividades o cuando hacen gastos que pudieran socavar el proceso de las negociaciones colectivas o interferir con los derechos protegidos de los empleados. Además, la ley reformó la Ley Taft-Hartley mediante la adición de restricciones adicionales sobre la formación de piquetes de huelga y de boicots secundarios.¹³

En 1974 el Congreso amplió la cobertura de la Ley Taft-Hartley a los hospitales privados y sin finalidades de lucro. Esta reforma incluyó dentro de la jurisdicción del NLRB a cerca de 2 millones de empleados. Las organizaciones de atención médica con finalidades de lucro ya se encontraban bajo la jurisdicción del NLRB. La reforma no cubre a los hospitales administrados por el gobierno, sino tan sólo a los que se encuentran en el sector privado.

Términos clave

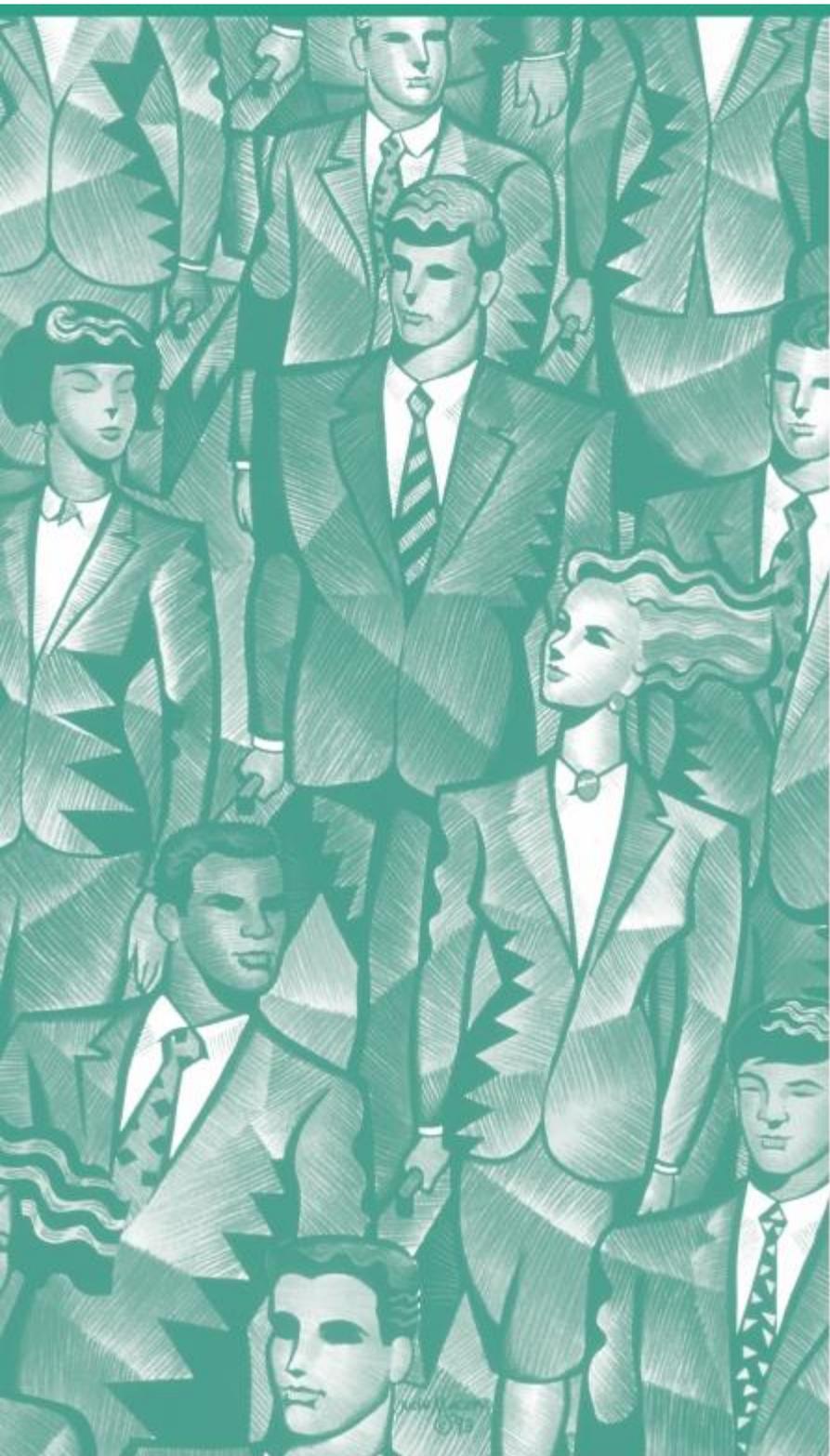
Conspiración, 405

Mandato judicial, 405

Contrato que impide la afiliación a un sindicato, 405

Notas

1. *Brief History of the American Labor Movement*, Bulletin 1000 (Washington, DC: U.S. Department of Labor Statistics, 1970): 1.
2. Benjamin J. Taylor y Fred Witney, *Labor Relations Law*, 5a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987): 12-13.
3. *Brief History of the American Labor Movement*, 9.
4. Foster Rhea Dulles, *Labor in America*, 3a. ed. (Nueva York: Crowell, 1966): 114-125.
5. *Ibid.*, 126-149.
6. James Ryan, "The Merger of the AFL & the CIO", *Merger of the AFL & the CIO* (2005): 1-2.
7. E. Edward Herman, Alfred Kuhn y Ronald L. Seeber, *Collective Bargaining and Labor Relations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987): 32-34.
8. *Brief History of the American Labor Movement*, 27.
9. *Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1970*, bi-centennial edition, Parte 1 (Washington, DC: U.S. Bureau of the Census, 1975): 126.
10. Taylor y Witney, *Labor Relations Law*, 78-81.
11. *Brief History of the American Labor Movement*, 65.
12. Dulles, *Labor in America*, 382-383.
13. *Brief History of the American Labor Movement*, 58-61.



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir las relaciones internas con los empleados.
- Explicar el concepto de empleo voluntario.
- Explicar en qué consisten la disciplina y la acción disciplinaria.
- **4** Describir el proceso de la acción disciplinaria, exponer sus diversos enfoques y describir los problemas de su administración.
- Explicar cómo se manejan por lo regular las quejas bajo un contrato colectivo de negociación y cuál es el procedimiento en las organizaciones libres de sindicatos.
- **6** Explicar el concepto de mediador y la resolución alternativa de las disputas.
- Describir el cese o despido, así como el despido de empleados a varios niveles.
- **8** Describir el descenso de categoría como una alternativa al despido.
- **9** Describir las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros como factores que intervienen en las relaciones internas con los empleados.

Relaciones internas con los empleados

CAPÍTULO



ARH en acción: Retención de los empleados

Se dice que tan pronto como los nuevos empleados se unen a una compañía, empiezan a pensar en la manera de abandonarla. La mayoría de los administradores están perfectamente conscientes del alto costo de la rotación del personal.¹ Por consiguiente, las organizaciones necesitan dar constantemente a los trabajadores razones para quedarse en la empresa.² Una vez que se ha contratado un empleado de calidad, se ha ganado la mitad de la batalla. La otra mitad consiste en encontrar la forma de retenerlo.³ Con tristeza, muchos empleados piensan que sus empleadores no están haciendo muchos esfuerzos por retenerlos.⁴ En esencia, una compañía debe contar con una estrategia continua para retener a los empleados valiosos. A lo largo de este libro se han expuesto muchos temas que, por sí mismos, no parecen ser una estrategia de retención. Sin embargo, prácticamente todos los temas se relacionan de alguna manera con la estrategia de retención. Ofrecen un medio para prevenir que un individuo busque un trabajo con un competidor y para inducirlo a permanecer con la empresa. Veamos la manera en la que algunos puntos destacados en este texto podrían influir en la retención.

Capítulo 1—Una cultura corporativa en la cual los empleados crean que “es divertido trabajar en esta compañía”.

Capítulo 2—Organizaciones que tienen la reputación de ser éticas y socialmente responsables.

Capítulo 3—Organizaciones que fomentan la diversidad en el lugar de trabajo.

Capítulo 4—Organizaciones que hacen a los empleados conscientes de las oportunidades de trabajo.

Capítulo 5—Organizaciones que impulsan las promociones desde el interior.

Capítulo 6—Empleadores que buscan empleados que se “adapten” a la cultura organizacional.

Capítulo 7—Organizaciones que motivan a los empleados para que continúen creciendo y aprendiendo.

Capítulo 8—Organizaciones que evalúan con exactitud el desempeño y que recompensan a los empleados con base en éste.

Capítulo 9—Organizaciones que pagan a los empleados un sueldo justo con base en su productividad.

Capítulo 10—Empleadores que fomentan un ambiente equilibrado entre el trabajo y la vida personal.

Capítulo 11—Organizaciones que ofrecen a los empleados un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Capítulo 12—Organizaciones que fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados crean que no necesitan un sindicato para que los represente.

En todas las exposiciones de este texto, los administradores desempeñan un papel fundamental en la decisión de retención de un individuo.⁵ En todos los escenarios que se describieron anteriormente, la administración decidió hacer algo o decidió no hacer nada. A lo largo de todo el texto se ha tratado el tema de las métricas. En este momento, propongo que la métrica más importante en la administración de RH de la actualidad es la tasa de retención de los empleados más calificados.⁶ Éstos son los individuos que tienen la capacidad de llevar a la organización a nuevas alturas.

Este capítulo se inicia con una reflexión sobre la retención de los empleados y con un análisis de las relaciones internas con ellos. Más adelante se definirá la disciplina y la acción disciplinaria, y se describirá el proceso de la acción disciplinaria. A continuación se presentarán los distintos enfoques para la acción disciplinaria, los problemas en su administración, el manejo de quejas bajo un acuerdo colectivo de negociaciones y en las organizaciones libres de sindicatos. Examinaremos también los conceptos de mediador y de resoluciones alternativas de las disputas. Analizaremos el proceso de despido, las terminaciones de las subcontrataciones, y la manera en la que la finalización de la relación laboral difiere para varios grupos de empleados. Examinaremos el descenso de categoría como una alternativa al despido, y otros temas relacionados, como las transferencias, las promociones, las renuncias y el retiro. Este capítulo concluye con una Perspectiva Global titulada “Ayuda para los expatriados: Un amigo ayuda a encontrar el camino”.

Definición de las relaciones internas con los empleados

Definir las relaciones internas con los empleados.

Relaciones internas con los empleados:

Aquellas actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización.

El estatus de la mayoría de los trabajadores no es permanentemente fijo en una organización. Los empleados se mueven constantemente hacia arriba, hacia los lados, hacia abajo y hacia fuera de la organización. Para asegurar que el personal con las habilidades y la experiencia necesarias esté disponible en todos los niveles, se requiere de esfuerzos constantes y concertados encaminados al mantenimiento de buenas relaciones internas con los empleados. Las **relaciones internas con los empleados** comprenden las actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen las promociones, las transferencias, los descensos de categoría, las renuncias, los despidos y el retiro o la jubilación. La disciplina y la acción disciplinaria también son aspectos decisivos en las relaciones internas con los empleados.

Empleo voluntario

Explicar el concepto del empleo voluntario.

En el capítulo 3 se expusieron numerosas normas de contratación que deben evitarse. Aprendimos que los factores como la raza, la religión, el sexo, el origen nacional, la edad y las discapacidades no deben considerarse como una norma de contratación a menos de que el factor en cuestión sea una cualidad ocupacional legítima. Por supuesto, no se debe despedir a los empleados con base en alguno de los criterios antes descritos. A pesar de que diversas normas del empleo se basan en las leyes, en las decisiones de la corte y en las órdenes ejecutivas, cerca de dos de cada tres trabajadores de Estados Unidos dependen casi únicamente de la continuidad de la buena voluntad de sus empleadores.⁷ Los individuos que caen dentro de esta categoría se conocen como “empleados voluntarios”. No se incluyen quienes tienen un contrato por un periodo de tiempo especificado, como sucede con los contratos colectivos. Los profesores, por lo regular, tienen un contrato anual y no son empleados voluntarios. Además, los empleados que reportan un acto ilegal, como los que presentan denuncias, no están sujetos al empleo voluntario.⁸ Recuerde del capítulo 2 que la Ley Sarbanes-Oxley brinda amplia protección a los empleados que presentan denuncias. El

Empleo voluntario:

Contrato no escrito que se crea cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero no existe un acuerdo en cuanto a la duración del empleo.

empleo voluntario es un contrato no escrito que se crea cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero no existe un contrato en cuanto a la duración del empleo. En general, gran parte del sistema legal de Estados Unidos presume que los puestos de trabajo de tales empleados pueden terminarse a voluntad del empleador, y que esos empleados tienen un derecho similar para abandonar sus trabajos en cualquier momento. Históricamente, en virtud de un precedente de derecho común de un siglo de antigüedad en Estados Unidos, un empleo de duración indefinida podría, en general, darse por terminado cuando así lo deseara cualquiera de las partes.

Aunque el concepto del empleo voluntario se ha erosionado un tanto en los últimos años, una decisión reciente en la Suprema Corte de California ha revertido la tendencia. Anteriormente, de acuerdo con la resolución de 1988 del caso *Foley versus Interactive Data Corporation* –la cual marcó un hito en la historia–, los empleados que reunían ciertos criterios, incluyendo antigüedad en el trabajo, promociones, aumentos y revisiones favorables, podían argumentar la existencia de un contrato *implícito por los hechos* y solamente podrían ser despedidos por causas legítimas.⁹ Más tarde, en el caso de *Guz versus Bechtel National, Inc.*, la corte estableció que los criterios establecidos en la resolución de *Foley*, en sí y por sí mismos, “no constituían una garantía contractual de la seguridad futura en el empleo”. Ya que los propios documentos escritos personales de *Bechtel* “no imponían restricciones sobre las prerrogativas de la compañía para eliminar puestos o unidades de trabajo, por alguna razón o sin ninguna razón”, *Guz* no tenía un contrato implícito que pudiera presentar ante un jurado.¹⁰

En 1987, el estado de Montana terminó eficazmente con el empleo voluntario con su Ley de Despido Injustificado del Empleo (*Wrongful Discharge from Employment Act*, WDEA).¹¹ Después de un periodo de prueba (seis meses si no se especifica otra disposición), un empleado de Montana no puede ser despedido sin una *causa justificada*. Aunque la ley citada realmente terminó con el empleo voluntario, también eliminó con eficacia las enormes indemnizaciones por daños. Las indemnizaciones generales por daño emocional y tribulación ya no existen. Con tan sólo una excepción extremadamente limitada, también prohíbe los daños punitivos. Los sueldos y las prestaciones perdidos (o caídos) tienen ahora un máximo de cuatro años, menos lo que el empleado podría haber ganado con una diligencia razonable.¹² El tiempo dirá si otros estados siguen a Montana y terminan con el empleo voluntario.

Las cortes han hecho ciertas excepciones a la doctrina del empleo voluntario. Algunas de éstas incluyen la prohibición de despidos que violen la política pública, permitir a los empleados presentar quejas basadas en representaciones hechas en manuales de empleo, y permitir que las reclamaciones se basen en la doctrina del derecho común de la buena fe y las negociaciones justas. Los empleadores pueden tomar ciertas medidas para protegerse contra los litigios por despidos injustificados basados¹³ en una violación de un contrato de empleo implícito.¹⁴ Las declaraciones hechas en ciertos documentos, como las formas de solicitud de empleo y los manuales de política que sugieran una seguridad en el empleo o un empleo permanente, deben evitarse si los empleadores desean minimizar los cargos por despidos injustificados. Decir a una persona durante una entrevista de trabajo que puede esperar conservar el empleo tanto tiempo como lo desee podría considerarse como un acuerdo contractual y como la base para iniciar un pleito legal.¹⁵ Una persona no debería ser contratada sin un reconocimiento firmado del descargo de responsabilidad voluntario (recuerde la solicitud de empleo de *Conoco Inc.* que se presentó en el capítulo 6). Además, el manual de política debe establecer el descargo de responsabilidad claramente en negritas, con letras más grandes que las normales, de tal manera que quede muy claro para el empleado que se trata de una relación voluntaria. Otros lineamientos que pueden ayudar a las organizaciones a evitar los juicios legales por despidos injustificados incluyen definir claramente los deberes del trabajador, dar una buena retroalimentación de manera continua y llevar a cabo evaluaciones realistas del desempeño sobre una base regular.

La ética se expuso en el capítulo 2, y hay quienes sostienen que aun cuando un empleador tenga el derecho legal de despedir a un empleado voluntario, existen ciertos límites éticos que se deben considerar. Algunos de éstos incluyen: el despido únicamente como último recurso, después de que se han agotado todas las demás opciones; proporcionar tantas notificaciones como sea posible; otorgar el mayor monto posible de pago por indemnización y de otras ayudas; no despedir nunca a un empleado por una causa que no sea una razón legítima del negocio (y no por razones personales, como reemplazarlo por los hijos del propietario o parientes); nunca mentir a un empleado en relación con la razón para su despido; decir siempre la verdad. Hay que tratar al empleado con tanta dignidad y respeto como sea posible.¹⁶ Sin embargo, no hay ninguna ley que afirme que estas consideraciones éticas tienen que seguirse.

Disciplina y acción disciplinaria

Explicar en qué consisten la disciplina y la acción disciplinaria.

Disciplina:

Estado de autocontrol del empleado y de conducta ordenada que indica el grado de trabajo de equipo genuino dentro de una organización.

Acción disciplinaria:

Invocación de una sanción contra un empleado que deja de satisfacer las normas establecidas.

La **disciplina** es el estado de autocontrol del empleado y de conducta ordenada que indica el grado de trabajo de equipo genuino dentro de una organización.¹⁷ Un aspecto necesario pero con frecuencia difícil en las relaciones internas con los empleados es la aplicación de la acción disciplinaria. La **acción disciplinaria** invoca una sanción contra un empleado que deja de satisfacer las normas establecidas. “Los trabajadores activamente descuidados tienden a esparcir su inconformidad. El efecto sobre la rentabilidad puede ser enorme”, afirma Robert Moore, director ejecutivo de Effectiveness Connection, una firma de consultoría ubicada en Tampa, Florida. La acción disciplinaria va dirigida en primer lugar hacia estos empleados.¹⁸

Una acción disciplinaria eficaz apunta al comportamiento impropio de un empleado, y no a la persona directamente. Una acción disciplinaria incorrectamente administrada es destructiva tanto para el empleado como para la organización. Por lo tanto, la acción disciplinaria no debe aplicarse al azar. La acción disciplinaria no es por lo regular la respuesta inicial de la administración ante un problema. Por lo común, existen formas más positivas de convencer a los empleados de que se adhieran a aquellas políticas de la compañía que son necesarias para lograr las metas organizacionales. Sin embargo, en ocasiones los administradores deben aplicar una acción disciplinaria cuando se infringen las reglas de la compañía. Las políticas de acción disciplinaria brindan a la organización la mejor oportunidad para el logro de las metas organizacionales, beneficiando con ello tanto a los empleados como a la corporación. Las políticas escritas en relación con la acción disciplinaria deben estar disponibles de tal manera que todo mundo conozca la filosofía de la compañía en relación con este asunto.

4

Describir el proceso de la acción disciplinaria, exponer sus diversos enfoques y describir los problemas de su administración.

Proceso de acción disciplinaria

El proceso de acción disciplinaria es dinámico y continuo. Ya que las acciones de una persona pueden afectar a otros individuos en un grupo de trabajo, la aplicación adecuada de la acción disciplinaria fomenta un comportamiento aceptable por parte de otros miembros del grupo. De manera opuesta, una acción disciplinaria administrada de manera injustificada o inadecuada puede tener un efecto dañino sobre otros miembros del grupo.

El proceso de acción disciplinaria se describe en la figura 13-1. El ambiente externo afecta a todas las áreas de la administración de recursos humanos, incluyendo las acciones disciplinarias. Los cambios en el ambiente externo, como las innovaciones tecnológicas, pueden hacer inapropiada una regla y tal vez requieran de nuevas reglas. Las leyes y las disposiciones del gobierno que afectan a las políticas y a las reglas de una compañía también cambian constantemente. Por ejemplo, la Ley de Salud y Seguridad Ocupacional ocasionó que muchas empresas establecieran reglas de seguridad.

Los cambios en el ambiente interno de la empresa también pueden alterar el proceso de acción disciplinaria. A través del desarrollo organizacional, la empresa puede cambiar su imagen o cultura corporativa. Como resultado de este cambio, los supervisores de primera línea pueden manejar la acción disciplinaria de una manera más positiva. Las políticas de la organización también tienen un efecto sobre el proceso de acción disciplinaria.

El proceso de acción disciplinaria trata principalmente con las infracciones a las reglas. Observe en la figura 13-1 que las reglas se establecen para facilitar el logro de las metas organizacionales. Las reglas son guías específicas para el comportamiento en el puesto de trabajo. Las disposiciones respecto de hacer o no hacer algo en relación con el logro de las tareas pueden ser altamente flexibles. Por ejemplo, una compañía está en el derecho de prohibir a los empleados que usen el FaceBook durante el trabajo.

Después de que la administración ha establecido reglas, debe comunicarlas a los empleados, quienes deben conocer las normas para ser personas disciplinadas. Los individuos no pueden obedecer una regla si no saben que existe.¹⁹ El administrador observa entonces el desempeño de los trabajadores y lo compara con las reglas. En tanto que el comportamiento del empleado no varíe con respecto a las prácticas aceptables, no hay necesidad de aplicar una acción disciplinaria, pero cuando el comportamiento de un empleado infringe una regla, es necesario tomar una acción correctiva. Aplicar una acción disciplinaria contra alguien crea con frecuencia un clima psicológico incómodo. Sin embargo, los administradores todavía pueden dormir tranquilamente después de tomar una acción disciplinaria si las reglas se han comunicado claramente a todo mundo. El objetivo de la

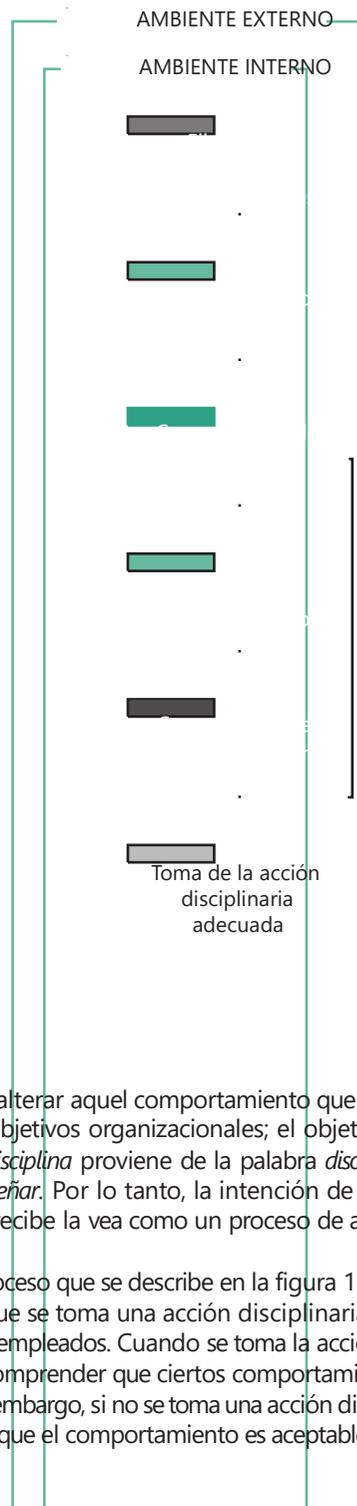


Figura 13-1 Proceso de la acción disciplinaria

acción disciplinaria es alterar aquel comportamiento que pueda tener un efecto negativo sobre el logro de los objetivos organizacionales; el objetivo inmediato no es castigar al infractor. La palabra *disciplina* proviene de la palabra *discípulo*, que en latín se relaciona estrechamente con *enseñar*. Por lo tanto, la intención de la acción disciplinaria debe ser asegurar que quien la recibe la vea como un proceso de aprendizaje y no como algo que inflige dolor.

Observe que el proceso que se describe en la figura 13-1 incluye la retroalimentación desde el punto en el que se toma una acción disciplinaria apropiada hasta la comunicación de las reglas a los empleados. Cuando se toma la acción disciplinaria adecuada, todos los empleados deben comprender que ciertos comportamientos son inaceptables y que no deberían repetirse. Sin embargo, si no se toma una acción disciplinaria adecuada, los empleados pueden considerar que el comportamiento es aceptable y repetirlo.

Enfoques para la acción disciplinaria

Se han desarrollado varios conceptos en relación con la administración de la acción disciplinaria. Tres de los conceptos más importantes son la regla de “estufa caliente”, la acción disciplinaria progresiva y la acción disciplinaria sin castigo.

Regla de la “estufa caliente”

Un enfoque para la administración de la acción disciplinaria se denomina “regla que la estufa caliente”. De acuerdo con este enfoque, una acción disciplinaria debe tener las siguientes consecuencias, las cuales son análogas al hecho de tocar una estufa caliente:

1. **Quema de inmediato.** Si se ha de tomar una acción disciplinaria, debe ocurrir inmediatamente, de tal manera que el individuo comprenda la razón para ello.
2. **Hace una advertencia.** También es extremadamente importante hacer una advertencia anticipada en el sentido de que un comportamiento inaceptable irá seguido de un castigo. A medida que los individuos se acercan a la estufa caliente, su calor los advierte que se quemarán si la tocan; de esta forma, tienen la oportunidad de evitar la quemadura si así lo desean.
3. **Imparte un castigo consistente.** La acción disciplinaria también debe ser consistente en el sentido de que todas las personas que realicen el mismo acto serán castigadas en consecuencia. Como sucede con una estufa caliente, toda persona que la toque con el mismo grado de presión y durante el mismo tiempo se quemará en el mismo grado.
4. **Quema de manera impersonal.** La acción disciplinaria debe ser impersonal. La estufa caliente quema a cualquier persona que la toque, sin hacer favoritismos.²⁰

Si las circunstancias en torno de todas las situaciones de una acción disciplinaria fueran las mismas, no habría problema con este enfoque. Sin embargo, con frecuencia las situaciones son muy distintas, y en cada caso individual de acción disciplinaria suelen estar presentes muchas variables. Por ejemplo, ¿la organización penaliza a un empleado leal con 20 años de antigüedad de la misma manera que a un individuo que ha estado con la empresa menos de seis semanas? A menudo, un supervisor encuentra que no puede ser completamente consistente e impersonal al tomar una acción disciplinaria. Como las situaciones varían, una acción disciplinaria progresiva es más realista y más beneficiosa tanto para el empleado como para la organización.

Acción disciplinaria progresiva

Acción disciplinaria progresiva:

Enfoque para la acción disciplinaria diseñado para asegurar que se imponga la sanción mínima apropiada a la ofensa.

La **acción disciplinaria progresiva** tiene como finalidad asegurar que se imponga la sanción mínima apropiada a la ofensa que se haya cometido. El modelo disciplinario progresivo fue desarrollado en respuesta a la Ley Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Act*, NLRA) de 1935. La meta de la acción disciplinaria progresiva es comunicar de manera formal los aspectos de un problema a los empleados de un modo directo y oportuno de tal manera que puedan mejorar su desempeño. Su uso implica responder una serie de preguntas acerca de la severidad de una ofensa.²¹ El administrador debe hacer estas preguntas, en secuencia, para determinar la acción disciplinaria adecuada, como se ilustra en la figura 13-2. Después de que el administrador ha determinado que la acción disciplinaria es apropiada, la pregunta correcta es: "¿Justifica esta infracción algo más que una advertencia oral?". Si el comportamiento inadecuado es menor y no había ocurrido anteriormente, tal vez una advertencia oral sea suficiente. Además, un individuo puede recibir varias advertencias orales antes de que se aplique una respuesta de sí. En el proceso disciplinario progresivo, el administrador sigue el mismo procedimiento para cada nivel de ofensas. El administrador no considera el despido sino hasta que cada pregunta de nivel más bajo amerita un sí como respuesta. Sin embargo, las infracciones mayores, como el hecho de agredir a un supervisor o a un compañero, pueden justificar el despido inmediato del empleado.

Para ayudar a los administradores en el reconocimiento del nivel adecuado de una acción disciplinaria, algunas compañías han formalizado el procedimiento. Un enfoque consiste en establecer lineamientos para una acción disciplinaria progresiva, como se muestra en la tabla 13-1. En este ejemplo, un empleado que se ausenta sin autorización recibirá una advertencia oral la primera vez que ello suceda y una advertencia escrita la segunda vez; la tercera vez, será despedido. Batirse a golpes en el trabajo es una ofensa que por lo regular da como resultado el despido inmediato. Sin embargo, se deben desarrollar lineamientos específicos para diversas ofensas a efecto de satisfacer las necesidades de la organización. Por ejemplo, en el caso de los mecánicos de aeronaves, el uso de anillos o de joyería está estrictamente prohibido. En el ambiente de las oficinas probablemente no existiría tal regla. Básicamente, la regla debe ajustarse a la necesidad de la situación.

Web Wisdom

Acción disciplinaria progresiva

<http://humanresources.about.com/od/discipline>

Se presentan numerosos artículos relacionados con la acción disciplinaria y con una acción disciplinaria progresiva.

dos primeros pasos, el administrador trata de motivar al empleado para que solucione el problema. Si se da el tercer paso, en el momento del regreso del empleado, éste y el supervisor se reúnen para establecer que no se infringirá una regla una sola vez más o, de lo contrario, el empleado tendrá que irse de la empresa. Cuando se emprende una acción disciplinaria sin castigo, es especialmente importante que todas las reglas se expongan explícitamente por escrito. En el momento de impartir la inducción, se debe informar a los nuevos trabajadores que las infracciones repetidas de diferentes reglas se considerarán de la misma manera que varias infracciones de la misma regla. Este enfoque evita que los trabajadores tomen una ventaja inadecuada del proceso.

En la actualidad, algunas organizaciones han abandonado las advertencias, las reprimendas, los periodos de prueba, los descensos de categoría, las suspensiones disciplinarias sin remuneración de sueldo y todas las demás respuestas punitivas a los problemas de disciplina a favor de una acción disciplinaria sin castigo. Considere los siguientes ejemplos:

El Departamento de Salud Mental de Texas constató que la rotación disminuyó de 48.5 a 31.3 y a 18.5 por ciento en los dos años que siguieron a la implantación del sistema, el cual ha estado vigente durante más de dos décadas. En este tiempo, la rotación de los empleados ha permanecido de manera consistente en un razonable 20 por ciento o menos por año.

Una planta de General Electric ubicada en Vermont, una de las muchas instalaciones de GE que han adoptado la disciplina sin castigo, reportó que las advertencias/recordatorios escritos disminuyeron de 39 a 23 y a 12 en un periodo de dos años.

Telephone Operations de GTE redujo todas las quejas en 63 por ciento y las quejas disciplinarias en 86 por ciento en el año posterior a la instauración del sistema.

Tampa Electric Co. redujo las horas de licencias por enfermedad por empleado de 66.7 en el año anterior a la instauración al 31.2 ocho años más tarde.²²

Problemas en la administración de la acción disciplinaria

Como cabe esperar, la administración de la acción disciplinaria no es una tarea agradable, pero es un trabajo que los administradores tienen que hacer algunas veces. Aunque el administrador esté en la mejor posición para tomar una acción disciplinaria, muchos preferirían evitarla. Las razones por las cuales los administradores desean evitar la acción disciplinaria incluyen las siguientes:

1. **Falta de capacitación.** El administrador tal vez no tenga los conocimientos y las habilidades necesarios para el manejo de los problemas de disciplina.
2. **Temor.** El administrador tal vez piense que la gerencia no dará apoyo a la acción disciplinaria.
3. **Ser el único.** El administrador quizás piense: "Nadie más está disciplinando a los empleados, entonces, ¿por qué debería hacerlo yo?".
4. **Culpabilidad.** El administrador tal vez se pregunte: "¿Cómo puedo disciplinar a alguien si yo he hecho lo mismo?".
5. **Pérdida de la amistad.** El administrador puede pensar que la acción disciplinaria dañará una amistad con un empleado o con los asociados de ese empleado.
6. **Pérdida de tiempo.** Al administrador tal vez le moleste el tiempo valioso que se requiere para administrar y explicar la acción disciplinaria.
7. **Pérdida de la calma.** El administrador puede sentir temor de perder la calma al hablar con un empleado acerca de una violación a una regla.
8. **Racionalización.** El administrador quizás piense: "El empleado sabe que lo que hizo es indebido, entonces, ¿por qué tengo que hablarle de ello?".²³

Estas razones se aplican a todas las formas de acción disciplinaria, desde las advertencias orales hasta la decisión de dar por terminada la relación laboral. Los administradores evitan con frecuencia la acción disciplinaria, aun cuando sea en el mejor interés de la compañía. Tal renuencia se deriva con frecuencia de fallas en otras áreas de la función de administración de recursos humanos. Por ejemplo, si un administrador ha evaluado en forma consistente a un empleado a un nivel alto en las evaluaciones anuales de desempeño, el fundamento del supervisor para despedir a ese trabajador por un desempeño deficiente sería muy débil. Es penoso tomar la decisión de despedir a un trabajador y después enfrentar la pregunta de por qué se evaluó a ese individuo a un nivel tan alto en la evaluación anterior. Tal vez la productividad del empleado realmente haya disminuido de manera sustancial. O quizás la productividad del empleado siempre haya sido baja, sin embargo, el supervisor tiene problemas para justificar ante la administración de nivel superior que debería despedirse al individuo en cuestión. En vez de correr el riesgo de que una decisión sea anulada, el supervisor retiene al trabajador ineficaz.

Ocasionalmente, habrá juicios legales que involucren a miembros de grupos protegidos. Una de las mejores maneras en las que una compañía puede protegerse contra juicios legales donde se argumente que hubo discriminación u hostilidad es asegurarse de tener políticas escritas adecuadas que prohíban un tratamiento injusto de su personal, y un sistema para asegurarse de que las políticas se respeten. Las acciones disciplinarias deben estar totalmente documentadas, y los administradores deben estar capacitados en cuanto a la manera de evitar reclamaciones por imparcialidades.²⁴

Un supervisor puede estar perfectamente justificado en la administración de una acción disciplinaria, pero por lo regular existe un momento adecuado para emprenderla. Por ejemplo, tomar una acción disciplinaria contra un empleado en la presencia de otros sin duda avergonzará a un individuo y en realidad tiene el potencial de abatir el propósito de la acción. Aun cuando los empleados realmente estén equivocados, los empleados resienten una acción disciplinaria administrada en público. Al disciplinar a los empleados en privado, los supervisores evitan dejarlos en ridículo delante de sus compañeros de trabajo.

Además, muchos supervisores pueden ser demasiado indulgentes al principio del proceso de la acción disciplinaria, y demasiado estrictos en una fecha posterior. Esta falta de consistencia no ayuda al empleado a comprender con claridad la sanción asociada con una acción inapropiada. Con frecuencia, un supervisor tolera una situación inaceptable durante un periodo largo. Después, cuando el supervisor por fin tome una acción, estará listo para reaccionar de manera exagerada y actuar de modo suficientemente duro. Sin embargo, la consistencia no significa que siempre se deba aplicar la misma sanción a dos distintos empleados por la misma ofensa. Por ejemplo, los administradores serían consistentes si siempre consideraran el comportamiento anterior del empleado y la antigüedad en la empresa.

Despedir o no despedir

Suponga que usted es un supervisor de primera línea de Kwik Corporation, un fabricante de partes de automóviles de tamaño mediano. Los trabajadores de la compañía y el departamento de usted tienen una relación muy estrecha, y usted los considera como su familia. El trabajo de su departamento entraña peligros. Es especialmente importante que todos los trabajadores lleven sus anteojos de seguridad, porque en el pasado ha habido algunos accidentes serios. La compañía tiene una regla que establece que cualquier empleado que no siga la política implantada recibirá una reprimenda escrita en la primera transgresión, y será despedido por la segunda infracción. Usted ha tenido que despedir a varios trabajadores en el pasado con motivo de conductas similares. El otro día, Allen Smith, uno de sus mejores y más influyentes empleados, infringió la regla referente al uso de los anteojos de seguridad y usted lo reprendió. A usted le molestó tener que hacer eso porque él es, sin duda, su mejor empleado y con frecuencia le ha ayudado cuando usted tiene un problema con los demás trabajadores. Además, él ha trabajado en la compañía durante mucho tiempo. Usted realmente se sentiría perdido sin él. Usted se dirige a la instalación de trabajo de Allen y observa que, una vez más, no lleva los anteojos de seguridad. Él sabe que acaba de ser sorprendido y rápidamente se pone los anteojos y dice con una voz de súplica: "Por favor, no me despidas. Le prometo que no volveré a suceder. Es sólo que últimamente he tenido muchas cosas en la cabeza".

¿Qué haría usted?

Manejo de quejas bajo un contrato colectivo de negociación

Explicar cómo se manejan por lo regular las quejas bajo un contrato colectivo de negociación y cuál es el procedimiento en las organizaciones libres de sindicatos.

Queja:

Insatisfacción o sentimiento de injusticia personal de un empleado en relación con su empleo.

Procedimientos de queja:

Proceso sistemático formal que permite a los empleados expresar quejas sin poner en peligro sus trabajos.

Si un sindicato representa a los empleados de una organización, los trabajadores que consideren que han sido disciplinados o tratados de manera injusta pueden apelar a través de los procedimientos de quejas y arbitraje del contrato colectivo de negociación. El sistema de quejas motiva y facilita la resolución de disputas entre la fuerza laboral y la administración.

Procedimientos de quejas

Una **queja** se puede definir en sentido amplio como la insatisfacción o el sentimiento de injusticia personal de un empleado en relación con su empleo. Un procedimiento de queja es un proceso sistemático formal que permite a los empleados expresar quejas sin poner en peligro sus trabajos. También ayuda a la administración a buscar la causa fundamental de las quejas y sus soluciones. Prácticamente, todos los contratos laborales incluyen alguna forma de **procedimiento de queja**. En los contratos colectivos de trabajo, por lo regular se incluye un procedimiento de queja bien definido. Por lo común, está restringido a las violaciones de los términos y las condiciones del contrato. Existen otras condiciones que pueden dar lugar a una queja, incluyendo las siguientes:

- Infringir la ley.
- Contravenir los propósitos de las partes de acuerdo con lo estipulado durante las negociaciones contractuales.
- Transgredir las reglas de la compañía.
- Modificar las condiciones de trabajo o las prácticas anteriores de la compañía.
- Violar las normas de salud y/o seguridad.

Los procedimientos de quejas suelen tener características comunes. Sin embargo, las variaciones pueden reflejar diferencias en las estructuras organizacionales o de toma de decisiones, o bien, en el tamaño de una planta o compañía. Algunos principios generales basados en prácticas ampliamente difundidas sirven como lineamientos útiles para una administración eficaz de las quejas:

- Las quejas deben provocar ajustes rápidamente.
- Los procedimientos y las formas que se usen para ventilar las quejas deben ser fáciles de utilizar, y los empleados y sus supervisores deben conocerlos plenamente.
- Deben existir canales de apelación directos y oportunos a partir de las resoluciones de los supervisores en línea.

El procedimiento de queja de pasos múltiples es el tipo más común. En el primer paso, el empleado presenta por lo regular la queja en forma oral e informal ante el supervisor inmediato en presencia del representante del sindicato. Este paso ofrece el máximo potencial para un mejoramiento en las relaciones laborales, y una gran mayoría de quejas se resuelven aquí. El procedimiento termina si las quejas se resuelven en este paso inicial. Si la queja queda sin resolverse, el siguiente paso implica una reunión entre el gerente de la planta o el gerente de recursos humanos y funcionarios más altos del sindicato, como los miembros del comité de quejas o el representante legal de la empresa. Antes de esta reunión, la queja se asienta por escrito, se fecha, y tanto el empleado como el representante del sindicato la firman. La queja por escrito expone los eventos, tal como el empleado los percibe; se cita la cláusula del contrato que presuntamente se ha violado, y se indica la resolución deseada. Si la queja no se resuelve en esta reunión, se aplica el tercer paso, el cual implica por lo general al representante laboral superior de la empresa (como el vicepresidente de relaciones industriales) y a funcionarios del sindicato de altos niveles. En ocasiones, dependiendo de la severidad de la queja, el presidente puede representar a la empresa. Una queja que permanece sin resolución después del tercer paso puede irse a arbitraje, si ello está previsto en el contrato y el sindicato decide perseverar.


Web Wisdom
 American Arbitration
 Association

<http://www.adr.org>

Este sitio ofrece una vasta fuente de información acerca de las reglas y los procedimientos de arbitraje, incluyendo las reglas internacionales de arbitraje así como los estatutos de los estados.

Los problemas laborales pueden aumentar cuando un supervisor no está capacitado para manejar las quejas en el primer paso. Puesto que el representante del sindicato, que es la parte agraviada, y el supervisor por lo regular manejan el primer paso de modo informal, el supervisor debe estar totalmente preparado. El supervisor debe conocer tantos hechos como sea posible antes de la reunión, porque es probable que el representante del sindicato también haya hecho su propia tarea.

El supervisor necesita reconocer que la queja quizá no refleje el problema real. Por ejemplo, el empleado podría estar enojado con la compañía por la modificación de sus políticas de remuneración, aun cuando el sindicato haya estado de acuerdo con el cambio. Para expresar su descontento, el trabajador podría presentar una queja por una infracción no relacionada y menor del contrato.

Arbitraje

El arbitraje es un procedimiento de queja que ha resuelto de manera exitosa y pacífica muchos problemas entre la fuerza laboral y la administración. El arbitraje es el paso final en la mayoría de los procedimientos de queja. En el arbitraje, las partes someten su disputa ante una tercera parte imparcial para hacer obligatoria la resolución. La mayoría de los contratos restringen la decisión del árbitro a la aplicación e interpretación del acuerdo y hacen que la decisión final sea y obligatoria para las partes. Si el sindicato decide recurrir al arbitraje, lo notifica a la administración. En ese momento, el sindicato y la compañía seleccionan un árbitro.²⁵

La mayoría de los acuerdos especifican el método de selección, aunque la elección se hace por lo regular a partir de una lista del Servicio Federal de Mediación y Conciliación (*Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS*) o de la Asociación Estadounidense de Arbitraje (*American Arbitration Association, AAA*), organismos de los que se habló en el capítulo 12. Cuando se consideran árbitros potenciales, tanto la administración como el sindicato estudiarán las decisiones anteriores del árbitro en un intento por detectar cualquier sesgo. Obviamente, ninguna parte desea seleccionar a un árbitro que pudiera tender a favorecer la posición del otro.

Cuando se recurre al arbitraje para la resolución de una queja, se debe considerar una variedad de factores para evaluar la justicia de las acciones administrativas que ocasionaron la queja. Estos factores incluyen los siguientes:

- Naturaleza de la ofensa
- Proceso debido y exactitud del procedimiento
- Doble riesgo
- Expediente del quejoso
- Antigüedad del empleado en la compañía
- Conocimiento de las reglas
- Advertencias
- Obligatoriedad poco estricta de las reglas
- Tratamiento discriminatorio

El alto número de variables que interactúan en cada caso dificultan el proceso de arbitraje. El árbitro debe mostrar paciencia y un juicio excepcionales para tomar una decisión justa e imparcial.

Después de que se ha seleccionado el árbitro y éste ha estado de acuerdo en intervenir, se determinará la fecha y el lugar para celebrar una audiencia. El problema a ser resuelto se presentará al árbitro en un documento que resuma la cuestión o las cuestiones sobre las que se deberá decidir. También señalará cualquier restricción del contrato que prohíba que el árbitro emita un fallo que pudiera modificar los términos del contrato.

Durante la audiencia, cada parte presenta su caso. El arbitraje es un procedimiento de confrontación, por lo que es posible perder un caso a causa de una preparación y una presentación deficientes. El árbitro puede conducir la audiencia de una manera muy similar a la de un procedimiento de una sala de un tribunal. Se recurre a testigos, interrogatorios, transcripciones y asesoría legal. Las partes también pueden someterse al árbitro o ser interrogadas por él para presentar documentos escritos formales. Después de la audiencia, el árbitro estudia el

material presentado y los testimonios, y se espera que llegue a una decisión dentro de un periodo de 30 a 60 días. La decisión por lo regular va acompañada de un veredicto por escrito, el cual explica las razones para la decisión.

Por lo regular, las cortes harán obligatoria la decisión de un árbitro a menos que: 1. se demuestre que la decisión del árbitro es irracional o caprichosa en tanto que no trató los problemas a resolver; 2. el árbitro se exceda de su autoridad o 3. la concesión o la decisión hayan violado una ley federal o estatal. En un caso de arbitraje que finalmente se remitió a la Suprema Corte, la decisión del árbitro parecía ser contraria a la política pública, y prohibía a los empleados, cuyos resultados en una prueba de consumo de drogas fueron positivos, que operaran maquinaria pesada e incluso les prohibía regresar al trabajo. Sin embargo, la Suprema Corte escribió lo siguiente: "Reconocemos que las personas razonables pueden diferir en cuanto a si la reincorporación o el despido es el remedio más apropiado aquí. Pero el empleador y el sindicato han estado de acuerdo en confiar esta decisión a un árbitro".²⁶

Prueba de que se necesitaba una acción disciplinaria

Cualquier acción disciplinaria que se administre puede ser llevada en última instancia a un árbitro, cuando tal remedio se especifica en el contrato laboral. Los empleadores han aprendido que deben preparar registros que constituyan una prueba de una acción disciplinaria y las razones para ésta. Aunque los formatos de una advertencia escrita pueden variar, todos ellos deben incluir la siguiente información:

1. El estado de hechos relacionados con la ofensa.
2. La identificación de la regla que se violó.
3. La descripción de los resultados o de lo que podría haber sucedido como consecuencia de la infracción.
4. La mención de cualquier infracción similar anterior por parte del mismo individuo.
5. La descripción de las posibles consecuencias futuras en caso de que la infracción ocurra de nuevo.
6. Firma y fecha.

En la figura 13-3 se muestra un ejemplo de una advertencia escrita. En este caso, el trabajador ya ha recibido una reprimenda oral. También se advierte al individuo que la existencia de retrasos continuos podría conducir a la terminación del contrato. Es importante documentar las reprimendas orales porque podrían ser el primer paso de una acción disciplinaria que finalmente conduzca a un arbitraje.

Manejo de las quejas en organizaciones libres de sindicatos

En el pasado, pocas empresas libres de sindicatos habían formalizado los procedimientos de las quejas. En la actualidad, esto no sucede así, ya que la mayoría de las empresas grandes y medianas no sindicalizadas han establecido procedimientos formales de quejas y han alentado su uso. Aunque el procedimiento paso a paso para el manejo de las quejas del sindicato es una práctica común, los medios para la resolución de las quejas en las empresas no sindicalizadas varían. Por lo general, un procedimiento de queja bien diseñado asegura que el trabajador tenga amplias oportunidades para presentar quejas sin temor de represalias.²⁷ Para que el sistema funcione, los empleados deben estar bien informados acerca del programa y convencidos de que la administración quiere que lo usen. Algunos empleados se sienten dudosos de formalizar sus quejas, así que debe alentárseles constantemente para que aprovechen el proceso. El hecho de que un administrador diga: "Nuestros empleados deben estar muy contentos porque no he recibido quejas", no necesariamente significa que el personal no tenga quejas. En una cultura cerrada y amenazante, los empleados suelen ser renuentes a expresar su insatisfacción ante la administración.

 **Web Wisdom**
Resoluciones alternativas
de disputas

<http://www.opm.gov/er/adrguide/toc.asp>

Oficina de administración de personal, resoluciones alternativas de disputas: Una guía de recursos.

Fecha: 1 de agosto de 2009
Dirigido a: Wayne Sanders
De: Judy Bandy
Tema: Amonestación escrita

Estamos muy preocupados porque el día de hoy usted se presentó a trabajar con treinta minutos de retraso y no ofreció ninguna justificación para ello. De acuerdo con nuestros registros, ocurrió una infracción similar el 25 de julio de 2009. En aquella ocasión, se le informó que llegar tarde al trabajo es inaceptable. Por lo tanto, por este conducto le notifico por escrito que debe llegar a trabajar puntualmente. Será necesario dar por terminado su contrato de trabajo si esto sucede de nuevo.

Sírvase firmar esta forma para indicar que usted ha leído y se da por enterado de esta amonestación. La firma no es una indicación de su acuerdo al respecto.

Nombre

Fecha

Figura 13-3 Ejemplo de una advertencia o amonestación escrita

Por lo común, un empleado inicia una queja comunicándola a su supervisor inmediato. Sin embargo, si la queja implica al supervisor, se permite que el empleado pase por alto al supervisor inmediato y que exponga la situación ante el encargado de relaciones con los empleados o el administrador ubicado en el siguiente nivel más alto. En última instancia, la queja puede ser remitida al ejecutivo más alto de la organización para que tome una decisión final.

Mediador

Un **mediador** es un funcionario que tiene acceso a la alta administración y quien escucha las quejas de los empleados, hace las investigaciones conducentes y recomienda la acción apropiada. Cada vez más empleadores solicitan la presencia de un mediador en sus organizaciones para ayudar a desactivar los problemas antes de que se conviertan en pleitos legales o escándalos.²⁸ “Cuanto más mecanismos internos tenga una empresa para lidiar con los problemas internos, menos probable será que estos problemas terminen en la corte”, considera Allan Weitzman, socio de la firma legal Proskauer Rose LLP. El mediador es un consejero imparcial y neutral que puede dar a los empleados consejos confidenciales acerca de problemas que van desde administradores abusivos hasta acusaciones de actividades corporativas ilegales.²⁹ El mediador de la organización es designado por el empleador, de tal manera que todos los empleados puedan buscar asistencia informal y confidencial para resolver los problemas sin perder de vista el curso que se dará a sus preocupaciones. El mediador por lo regular es independiente de la administración y se reporta cerca o dentro del alto mando de la organización.

Resolución alternativa de disputas:

A medida que ha aumentado el número de juicios legales relacionados con el empleo, las compañías han buscado la forma de protegerse contra los costos y las incertidumbres del sistema judicial. La **resolución alternativa de disputas** es un procedimiento a través del cual el

6

Explicar el concepto de mediador y la resolución alternativa de las disputas.

Mediador:

Funcionario que tiene acceso a la alta administración y quien escucha las quejas de los empleados, realiza las investigaciones conducentes y recomienda la acción apropiada.

Resolución alternativa de disputas:

Procedimiento a través del cual el empleado y la compañía acuerdan en forma anticipada que cualquier problema será tratado por los medios convenidos.

empleado y la compañía acuerdan en forma anticipada que cualquier problema será tratado por los medios convenidos. Algunos de estos medios incluyen el arbitraje, la mediación, los juicios breves y los mediadores.³⁰ Siempre que los trabajadores de Brown & Root, una compañía de ingeniería, construcción y mantenimiento con sede en Houston, consideran que necesitan resolver una disputa, el programa les permite elegir una o la totalidad de cuatro opciones disponibles, incluyendo una política de puerta abierta, una conferencia, la mediación o el arbitraje. La idea en la que se fundamenta la resolución alternativa de disputas es resolver conflictos entre el empleador y el empleado a través de medios menos costosos y menos polémicos que el litigio. Un programa exitoso podría ahorrar a una compañía miles de dólares en costos legales y cientos de horas en tiempo de los administradores. Se estima que cuesta un promedio de \$100,000 defender un caso en la corte.³¹ Tal vez algo igualmente importante es que ayuda a proteger a una compañía contra la tensión desmoralizante y la amargura que las quejas de los empleados pueden diseminar entre la fuerza laboral. En comparación con el litigio, los procesos de resoluciones alternativas de disputas son menos acusatorios, más rápidos y más eficientes; además, su costo es relativamente bajo y tienen carácter privado.

Los casos de las resoluciones alternativas de disputas cubren una amplia gama, desde la discriminación racial, de género y de edad hasta los despidos injustificados. Aunque los programas de este tipo varían de un empleador a otro, muchos de ellos incluyen métodos informales que motivan a los trabajadores a discutir el problema con su supervisor, con un jefe de departamento o con un grupo de compañeros de trabajo. Los dos métodos mejor conocidos de resolución alternativa de disputas son la mediación y el arbitraje. La mediación es el método preferido por la mayoría de la gente.³² Cuando las partes están de acuerdo en la mediación, son capaces de llegar a una resolución en el 96 por ciento de los casos.³³ Una orden presidencial ejecutiva requiere que las agencias federales: 1. promuevan recurrir a la mediación, el arbitraje, la evaluación neutral anticipada, las figuras que funcionan como mediadores y otras resoluciones alternativas de las disputas; y 2. que promuevan un mayor uso de una elaboración negociada de reglas. En los casos de resolución alternativa de disputas, la mediación ha logrado reducir en un 50 por ciento los casos pendientes de resolución ante la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC).³⁴

La Suprema Corte emitió una opinión en el caso de *Circuit City versus Adams* que mejoró en forma notable la capacidad de un empleador para hacer válidos los acuerdos forzados de resoluciones alternativas de disputas. La corte sostuvo que las resoluciones alternativas eran un procedimiento válido y factible, y aclaró que éstas se aplicaban a la vasta mayoría de empleados y que estaban a disposición de los empleadores que buscaban hacer cumplir los acuerdos obligatorios de arbitraje.³⁵

El cese o despido

Describir el cese o despido, así como el despido de empleados a varios niveles.

El cese o despido es la sanción más severa que una organización puede imponer a un empleado; por esa razón, es la forma de acción disciplinaria que debe considerarse con mayor cuidado. La experiencia de ser despedido es traumática para los empleados, independientemente de su posición en la organización. Pueden experimentar sentimientos de fracaso, temor, decepción y enojo.³⁶ También es un momento difícil para quien toma la decisión de hacer el despido. Saber que esta medida afectará no solamente al empleado sino a la totalidad de una familia es algo que magnifica las dimensiones del asunto. No saber cómo reaccionará el empleado despedido también suele crear una ansiedad considerable en el administrador encargado de hacer el anuncio. Es posible que un individuo despedido responda con violencia en el lugar de trabajo.³⁷

Cuando se toma la decisión de despedir a un trabajador, el empleado en realidad no debería estar sorprendido de la decisión, ya que seguramente se le hicieron advertencias explícitas antes de despedirlo. Tal vez también se le indicó qué pasos específicos debería seguir para conservar el trabajo, y se le dio apoyo en ese sentido. Asimismo, es probable que se le haya dado un periodo razonable para cumplir con las expectativas del supervisor.³⁸

La investigación indica que los viernes por la tarde son probablemente el mejor momento para despedir a un empleado, porque así, el sujeto en cuestión tiene el fin de semana para calmarse. El cheque de liquidación debe estar disponible en el momento del despido. Además, al despedir a un trabajador al final del día se dejan pocas oportunidades para discusiones entre el personal que se queda, pues ello podría causar interrupciones en el lugar de trabajo. Los administradores deben tratar de planear el despido y no hacerlo con base en

Subcontratación de servicios para el despido del personal

En el pasado se ha pagado a los consultores para que hagan muchas cosas, pero ahora se les paga también para que despidan a los empleados. Tomemos el caso de Rebecca Heyman, consultora de TriNet, una empresa ubicada en Bay Area que funciona como un departamento de recursos humanos de facto para cerca de 1,500 compañías pequeñas. En fechas recientes despidió a 20 ingenieros de informática cuyos trabajos habían sido subcontratados. Aunque ella no había conocido nunca a estos empleados, se reunió con ellos, les dijo lo que obtendrían como pago de indemnización, los asistió mientras recogían sus pertenencias personales y, con gran cortesía, los acompañó a la salida del edificio. Ella capacita con frecuencia a los administradores en relación con la manera en la que deben prepararse para despedir a los empleados. Como se mostró en este ejemplo, en ocasiones ella misma hace los despidos. Heyman señala: "Trabajo con gente que nunca ha despedido a alguien antes. Buscan fortaleza en mí para tirar del gatillo".³⁹ El jefe de Rebecca Heyman, Martin Babinec, fundador de TriNet, afirma: "La demanda de estos servicios está creciendo tan rápido que ahora el negocio obtiene tantos ingresos en un solo trimestre como los que obtuvo durante todo el año de 2002, cuando se registraron ingresos por \$22 millones".⁴⁰

Cuando se recurre a una empresa de subcontrataciones para una situación de un despido laboral, por lo regular el consultor se reúne con el ejecutivo que desea despedir a un empleado, y determina y ensaya con él lo que tiene que decir. En el momento del despido, el consultor se encuentra en la reunión para asegurarse de que el administrador se adhiera a lo planeado. JP Magill, cofundador de Achilles Group, una compañía de Houston que brinda servicios de despido de personal y algunos otros relacionados con los recursos humanos, añade: "Estamos sentados aquí y nos aseguramos de que nuestro cliente tenga exactamente lo que necesita para decir las cosas al pie de la letra".⁴¹

La mayoría de las veces los administradores no deben delegar su actuación totalmente al consultor, pero es de gran ayuda tener cerca a este último en caso de que el administrador empiece a tener dificultades. Magill describió lo que sucedió en una situación. El director financiero estaba tratando de despedir a su recepcionista. Aun cuando el director financiero intentaba hacer el despido en los mejores términos, ella no entendía y quería debatir. Mientras la recepcionista insistía en sus argumentos, Magill entró a la oficina y le dijo: "No ha comprendido. Usted ya no trabaja aquí". Y el asunto concluyó.⁴²

No todo mundo es entusiasta en relación con este enfoque. Dan Weinfurter, cofundador y director ejecutivo de Capital H Group, una firma de reclutamiento de personal con sede en Chicago, considera: "La subcontratación de los despidos de personal es una mala idea. Quienes son despedidos hablan del caso y de una manera creciente utilizan los blogs de Internet. Si se llega a percibir que usted es un empleador duro de corazón o simplemente despistado, encontrará más difícil encontrar nuevos empleados".⁴³

emociones.⁴⁴ Se deben seguir ciertos pasos en el proceso de terminación de una relación laboral. En primer lugar, el administrador del área del empleado debe hacer el despido personalmente (a diferencia del caso de Tendencias e innovaciones que se presenta arriba). Segundo, el proceso de despido debe ser breve y hacerse con un lenguaje no acusatorio. Tercero, el administrador no debe ahondar en la razón para el despido y no debe responder ninguna pregunta en relación con la decisión. Finalmente, cualquier otra persona debe manejar la mecánica de la salida, como la entrega del último cheque de pago y el seguro.

Cese de empleados a varios niveles

Sin atender a las similitudes en el despido de los empleados a varios niveles, existen marcadas diferencias en el proceso cuando se trata de empleados no administrativos/no profesionales, ejecutivos o gerentes de nivel medio o inferior y profesionales.

Cese de empleados no administrativos/no profesionales

Los individuos que caen en esta categoría no son ni administradores ni individuos profesionalmente capacitados como los ingenieros o los contadores. Por lo general, en esta categoría se incluyen empleados como los trabajadores del acero, conductores de camiones, empleados de ventas y recepcionistas. Si la empresa está sindicalizada, el procedimiento de despido está

por lo general bien definido en el acuerdo entre el sindicato y la administración. Por ejemplo, el hecho de ingerir bebidas alcohólicas en el trabajo podría identificarse como una razón para un despido inmediato. Por otra parte, las ausencias pueden requerir de tres amonestaciones escritas por el supervisor antes de que pueda ocurrir la acción de despido.

Cuando la empresa se encuentra libre de sindicatos, los empleados pueden ser despedidos con más facilidad, ya que tienen más probabilidades de ser empleados voluntarios. En la mayoría de las organizaciones libres de sindicatos, las infracciones que dan lugar al despido están especificadas en el manual de empleados de la empresa. En ocasiones, en especial en las organizaciones más pequeñas, el proceso del despido laboral es informal y el supervisor de primera línea comunica a los trabajadores qué acciones ameritan el despido. Sin importar el tamaño de la organización, la administración debe informar a los empleados cuáles son las acciones que justifican la terminación de su contrato.

Cese de ejecutivos

A diferencia de los individuos que ocupan la mayoría de los puestos de la organización, los directores ejecutivos no tienen que preocuparse de que sus posiciones sean eliminadas. Su principal interés es complacer al consejo de administración, porque la contratación y el despido del director ejecutivo es una de las principales responsabilidades de dicho consejo.⁴⁵ En un estudio que se realizó para descubrir las razones por las cuales las organizaciones despedían a sus directores ejecutivos, se encontró que la mayoría de las veces los consejos de administración les habían perdido la confianza.⁴⁶ La duración en un puesto se ha vuelto crecientemente incierta para los nuevos directores ejecutivos, ya que la rotación en las compañías de *Fortune* 1000 es alta. De acuerdo con John Challenger Challenger, director ejecutivo de Gray and Christmas, "si usted es un ejecutivo, tal vez ya vio la puerta giratoria. La rotación de los directores ejecutivos aumentó en un 58 por ciento en enero de 2008. Las acciones de los ejecutivos van a ser observadas con microscopio en tanto que el crecimiento económico se desacelere o retroceda".⁴⁷

Por lo regular, los ejecutivos no tienen un procedimiento formal de apelación. Las razones para el despido pueden no ser tan claras como las de los empleados de nivel más bajo. Algunas de las razones incluyen las siguientes:

1. **Recesiones económicas.** En ocasiones, las condiciones de los negocios obligan a una reducción en el número de ejecutivos.
2. **Reorganización/recortes de personal.** Con la finalidad de mejorar la eficiencia o como resultado de fusionarse con otra compañía, una empresa suele reorganizarse o recortar su personal, dando como resultado la eliminación de algunas de sus posiciones ejecutivas.
3. **Diferencias filosóficas.** En ocasiones existe una diferencia de filosofías en cuanto a la conducción de la empresa entre un ejecutivo y los demás funcionarios clave de la compañía. Para mantener la consistencia en la filosofía administrativa, el ejecutivo puede ser reemplazado.
4. **Disminución en la productividad.** Tal vez, el ejecutivo fue capaz de desempeñarse de manera satisfactoria en el pasado, pero, por varias razones, esto ya no es así.

Esta lista no incluye los factores relacionados con las actividades ilegales como el acoso sexual o el uso indebido de información interna.⁴⁸ En esas circunstancias, la empresa no tiene obligaciones legales ante el ejecutivo despedido. Considere las acciones delictivas como las de los ejecutivos de Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Global Crossing, Adelphia Communications y Tyco International. Los ejecutivos se deben enfrentar ahora a un consejo de administración hostil que en alguna ocasión estuvo sólidamente aferrado a su esquina. "No se tolerará el desempeño deficiente", afirma Barbara Franklin, quien forma parte de cinco consejos corporativos de administración. "Ahora estamos tratando de adelantarnos a la curva y de hacer cambios antes de que sobrevenga una crisis absoluta".⁴⁹

Una organización puede derivar beneficios positivos del despido de ejecutivos, pero tales acciones también presentan una situación potencialmente riesgosa para la compañía. El despido de un ejecutivo de alto nivel es una medida costosa, con frecuencia mucho más

costosa que lo que implica el paquete de separación (del cual se habló en el capítulo 9). El efecto sobre la organización debería medirse en términos de relaciones, productividad, integridad estratégica y confianza de los inversionistas, así como en dólares. Muchas corporaciones están preocupadas por el desarrollo de una imagen pública negativa que refleje insensibilidad en relación con las necesidades de sus empleados. Temen que tal reputación sea un obstáculo para sus esfuerzos de reclutar administradores de alta calidad. Además, en ocasiones, los ejecutivos despedidos han hecho afirmaciones públicas dañinas para la reputación de sus ex empleadores.

Cese de administradores de nivel medio e inferior y profesionales

Por lo regular, el grupo de empleados más vulnerable y tal vez el más descuidado en relación con los despidos laborales son los profesionales y los administradores de nivel medio e inferior. Los empleados que se encuentran en estos puestos de trabajo, en general, carecen de la influencia política que tiene un ejecutivo despedido. Aunque desde luego no es recomendable, el despido tal vez se basó en algo tan sencillo como la actitud o los sentimientos de un supervisor inmediato en un día determinado.

Programas de cómputo para los despidos laborales

Vurv Optimize es un programa de cómputo basado en la Web que permite a los administradores identificar a los empleados que deberían separarse de la empresa en caso de que sea necesario un despido. Se indica al programa a cuántos empleados se desea despedir, y el programa envía un correo electrónico a los administradores, pidiéndoles que evalúen a sus subordinados sobre una escala de 1 a 5. El programa valora esas evaluaciones, tomando en cuenta factores como la edad, la raza y el estatus urbano del empleado para ver quiénes de entre los que tienen puntajes más bajos podrían representar el riesgo de emprender un pleito legal. El programa arroja una lista de los empleados que pueden ser despedidos sin mayores complicaciones. Calcula los pagos de las indemnizaciones para los despedidos y envía cartas de notificación a los administradores para que éstos a su vez las entreguen a quienes serán despedidos. En el momento designado, el sistema desactiva automáticamente las cuentas de los trabajadores que están a punto de ser despedidos. El programa de cómputo tiene un costo inicial de \$100,000, y es utilizado por empresas como Washington Mutual y American Airlines.⁵⁰

8

Describir el descenso de categoría como una alternativa al despido.

Descenso de categoría:

Proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y de responsabilidades, lo cual implica por lo general una reducción de la remuneración.

El descenso de categoría como una alternativa al despido

El **descenso de categoría** es el proceso de desplazar a un empleado a un nivel más bajo de deberes y de responsabilidades, lo cual implica por lo general una reducción de la remuneración. En el capítulo 7, el descenso de categoría se expuso como una opción legítima de carrera que no tenía nada que ver con la acción disciplinaria. En esta sección el descenso de categoría se tratará como una alternativa para el despido en calidad de una acción disciplinaria. Las emociones comúnmente llegan a un nivel muy alto cuando un individuo es relegado de su puesto.⁵¹ La persona relegada puede sufrir una pérdida de respeto por parte de los compañeros de trabajo y sentirse traicionada, molesta, enojada y decepcionada.⁵² Por otro lado, es posible que la productividad del empleado disminuya aún más. Por estas razones, el descenso de categoría se debe usar con suma cautela. Si se elige esta medida como alternativa al despido, se deben hacer esfuerzos para preservar la autoestima del individuo. Es conveniente preguntarle cómo desearía que se manejara el anuncio de la disposición. Se debe proyectar una imagen positiva de la valía del empleado para la compañía.

En una empresa no sindicalizada, el manejo de los descensos de categoría por lo regular se establece claramente en el acuerdo entre el sindicato y la administración. En caso de que tenga que tomarse la decisión de relegar a un trabajador por un desempeño insatisfactorio, el sindicato debe ser notificado de esa intención explicando las razones específicas para tal decisión. Con frecuencia, la medida será cuestionada y se llevará a cabo a través de un procedimiento formal de quejas. Para que el descenso de categoría sea respetado, es necesario tener al día la documentación respectiva. Aun con los problemas que se asocian con un descenso de categoría justificado, con frecuencia es más fácil relegar a un empleado que despedirlo. Además, el descenso de categoría es con frecuencia menos devastador para el

empleado. Sin embargo, para una organización, lo opuesto puede ser verdad si la disposición genera mala voluntad y amargura en el empleado.



Describir las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros como factores que intervienen en las relaciones internas de los empleados.

Transferencia:

Movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización.

Transferencias

El movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización se denomina **transferencia**. Una transferencia puede ser iniciada por la empresa o por un empleado. El proceso no implica y no debe implicar que una persona esté siendo promovida o relegada. Las transferencias sirven a varios propósitos. Primero, las compañías con frecuencia necesitan reorganizarse. Las oficinas y los departamentos se crean y se suprimen en respuesta a las necesidades de la compañía. Al integrar las posiciones creadas por una reorganización, la compañía tal vez tenga que movilizar a los empleados sin promoverlos. Las reubicaciones con motivo de transferencias son mucho más comunes que en el caso de las promociones. Puede existir una situación similar cuando se cierra una oficina o un departamento. En vez de despedir a los empleados valiosos, la administración opta por transferirlos a otras áreas dentro de la organización. Estas transferencias pueden implicar el desplazamiento de un empleado a otro escritorio dentro de la misma oficina o a una localidad que se encuentre en otra parte del mundo.

Una segunda razón para las transferencias es hacer que las posiciones estén disponibles en los canales primarios de las promociones. Las empresas se organizan por lo general dentro de una estructura jerárquica que se asemeja a una pirámide. Cada promoción sucesiva es más difícil de obtener porque existen menos posiciones. En ocasiones, los empleados muy productivos, pero no idóneos para una promoción, obstruyen los canales de ascenso. Otros empleados capacitados en la organización encuentran que sus oportunidades de promoción están bloqueadas. Cuando esto sucede, los administradores futuros más capaces de una empresa buscarán empleo en cualquier otra parte. Para mantener abiertos los canales de promociones, la empresa puede tomar la decisión de transferir a aquellos empleados que no son idóneos para recibir una promoción pero que son productivos a su nivel organizacional.

Otra razón para las transferencias es satisfacer los deseos personales de los empleados. Las razones para el deseo de una transferencia son numerosas. Un individuo querrá acompañar a su cónyuge que fue transferido a una nueva localidad, o deseará trabajar más cerca de casa para hacerse cargo de sus padres de edad avanzada, o quizá le disguste tener que hacer un largo trayecto desde su casa hasta el trabajo. Factores como éstos son de importancia tal que los empleados se sentirán tentados a renunciar si no se aprueba la transferencia requerida. En vez de correr el riesgo de perder a un empleado valioso, la empresa puede estar de acuerdo con la transferencia.

Las transferencias también son un medio efectivo para lidiar con los conflictos de personalidades. Algunos individuos simplemente no se pueden llevar bien con otros. Si los individuos en cuestión son empleados valiosos, una transferencia podría ser una solución adecuada para el problema. Pero los administradores deben tomar en cuenta el adagio que afirma que "el césped siempre es más verde del otro lado de la reja". Cuando algunos empleados se enfrentan con un contratempo temporal, piden de inmediato una transferencia antes de tratar siquiera de solucionar el problema.

Por último, ante un número limitado de niveles administrativos, se está volviendo necesario que los administradores tengan una amplia variedad de experiencias antes de lograr una promoción. Los individuos que deseen una movilidad ascendente con frecuencia exploran los posibles movimientos laterales, lo que les permite aprender nuevas habilidades.

Promociones

Promoción:

Movimiento de una persona hacia un nivel más alto dentro de una organización.

Una **promoción** es el movimiento de una persona hacia una posición de nivel más alto en la organización. El término *promoción* es una de las palabras con mayor carga emocional en el campo de la administración de recursos humanos. Un individuo que recibe una promoción recibe por lo regular recompensas financieras adicionales y el estímulo de su ego asociado con el logro. La mayoría de los empleados se sienten bien con respecto a la posibilidad de ser promovidos. Pero por cada individuo que obtiene una promoción, existen otros que no fueron seleccionados. Si esos individuos deseaban con vehemencia esa promoción o si su candidato favorito no fue elegido, tal vez bajen el ritmo en el desempeño de sus actividades o incluso renuncien. Si el consenso de los empleados directamente implicados es que se promovió una persona incorrecta, se generará un resentimiento considerable.

Renuncias

Aun cuando una organización esté totalmente empeñada en convertirse en un buen lugar para trabajar, los empleados algunas veces renunciarán. Tal vez algunos empleados no vean oportunidades de promoción, o por lo menos no las suficientes, y se irán a otra parte. Una cierta cantidad de rotación es saludable para una organización y con frecuencia es necesaria para brindar a los empleados la oportunidad de satisfacer sus objetivos de carrera. Sin embargo, cuando la rotación se vuelve excesiva, la empresa debe hacer algo para disminuirla. Por lo regular, los empleados más calificados son aquellos que renuncian porque tienen más movilidad. Por otro lado, los empleados marginalmente capacitados se muestran renuentes a abandonar la empresa. Si una cantidad excesiva de los elementos altamente calificados y competentes abandonan la empresa, habrá que encontrar una forma de revertir la tendencia.

Análisis de las renuncias voluntarias

Incluso durante las épocas de recesiones económicas, ocurre una rotación indeseada por parte de los empleados. Es uno de los problemas de negocios más grandes y más costosos que tienen que enfrentar las compañías. Las empresas se esfuerzan continuamente por determinar la razón por la que los empleados sobresalientes abandonan la compañía para aceptar un trabajo en alguna otra parte.⁵³ Cuando una empresa desea determinar las verdaderas razones por las que los individuos deciden abandonar la compañía, puede aplicar una entrevista de salida y/o un cuestionario posterior a la salida. Una **entrevista de salida** es un instrumento que revela las verdaderas razones por las que los empleados abandonaron sus trabajos; se realiza antes de que un empleado salga de la compañía y brinda información sobre cómo corregir las causas de descontento y reducir la rotación.⁵⁴ Se han realizado numerosas encuestas para determinar las verdaderas causas por las que un empleado deja una compañía. Por ejemplo, en un estudio, el 57 por ciento de los empleados que estaban considerando cambiar sus trabajos pensaban que estaban mal remunerados; en realidad, tan sólo el 19 por ciento estaba mal remunerado.⁵⁵ La “encuesta de los desertores corporativos” (The Corporate Leavers Survey) realizada por el Level Playing Field Institute, encontró que las injusticias –como el hecho de ser estereotipado, ser ignorado para una promoción y ser objeto de bromas ofensivas– eran las razones principales por las que dos millones de profesionales y administradores abandonaban a sus empleadores cada año.⁵⁶ De acuerdo con una encuesta continua de Gallup entre más de un millón de personas, la salida de los empleados de una organización tiene más probabilidades de quedar explicada por problemas con los supervisores inmediatos.⁵⁷ En otra encuesta, se descubrió que la mayoría de los empleados querían más responsabilidades y una oportunidad para aprovechar sus talentos y para obtener nuevas habilidades. El dinero fue un factor de consideración, pero el equilibrio entre el trabajo y la vida personal resultó aún más importante.⁵⁸ En realidad, la razón más común que dan los individuos para aceptar un trabajo con otra compañía es la posibilidad de obtener más dinero o mejores oportunidades.⁵⁹ Es posible que los empleados que abandonan la empresa se muestren renuentes a “cerrar puentes de comunicación” al revelar la verdadera razón de su salida, principalmente porque saben que necesitarán una referencia de su supervisor en años futuros y temen represalias.⁶⁰ Sin embargo, tan sólo después de determinar la verdadera razón para la salida de los empleados, una empresa podrá desarrollar una estrategia para superar el problema.

Con frecuencia una tercera parte, como alguien del departamento de RH o una parte subcontratada, conducirá la entrevista de salida. En ocasiones es conveniente recurrir a una tercera parte porque los empleados quizás no estén dispuestos a ventilar sus problemas con sus ex jefes. La subcontratación de las entrevistas de salida puede ser benéfica porque quienes salen de la compañía quizá sean más honestos si hablan con alguien que no es un empleado de la compañía.⁶¹ La entrevista típica de salida se ajusta al siguiente formato:

- Establecimiento de un ambiente de confianza.
- Exposición del propósito de la entrevista.
- Exploración de las actitudes del empleado en relación con el trabajo.
- Exploración de las razones del empleado para abandonar la empresa.
- Comparación de los trabajos antiguos y nuevos.
- Registro de los cambios recomendados por el empleado.
- Conclusión de la entrevista.⁶²

Entrevista de salida:

Medio para la revelación de las verdaderas razones por las que los empleados abandonaron sus trabajos; se realiza antes de que un empleado salga de la compañía y brinda información sobre cómo corregir las causas de descontento y reducir la rotación.

A lo largo del tiempo, las entrevistas de salida adecuadamente conducidas pueden dar indicios considerables en relación con la razón por la cual los empleados abandonan la compañía. Con frecuencia se identifican patrones que ponen de manifiesto los puntos débiles del sistema de administración de la empresa. El conocimiento de los problemas permite tomar acciones correctivas. Además, la entrevista de salida ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, a crear objetivos de planeación estratégica y a identificar áreas en las cuales se requieren cambios.⁶³

Cuestionario posterior a la salida:

Cuestionario que se envía a los ex empleados varias semanas después de que abandonan la organización para determinar la verdadera razón por la cual salieron de la empresa.

Con frecuencia se envía un **cuestionario posterior a la salida** a los ex empleados varias semanas después de que abandonan la organización para determinar la verdadera razón por la cual salieron de la empresa. Por lo regular, ya han empezado a trabajar en sus nuevas compañías. Se incluye un amplio espacio en blanco para que el ex empleado exprese sus sentimientos y percepciones acerca del trabajo y de la organización. Como el individuo ya no se encuentra con la empresa se sentirá con mayor libertad para responder las preguntas. Una desventaja es que el entrevistador no está presente para interpretar e indagar más información.

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

Las entrevistas de salida y las entrevistas posteriores a la salida pueden dar información valiosa para el mejoramiento de las prácticas de administración de recursos humanos. Sin embargo, el problema es que estos enfoques son reacciones a eventos que fueron dañinos para la organización. Las mismas personas que usted quiere conservar quizá sean las mismas que ahora están siendo entrevistadas o llenando cuestionarios.

Encuesta de actitudes:

Encuesta que busca información de los empleados para determinar sus sentimientos acerca de temas como el trabajo que desempeñan, su supervisor, su ambiente laboral, la flexibilidad en el lugar de trabajo, las oportunidades de avance, las oportunidades de capacitación y desarrollo, y el sistema de remuneración de la empresa.

Un enfoque alternativo y proactivo consiste en administrar encuestas de actitudes (la retroalimentación de las encuestas se describió en el capítulo 7). Las **encuestas de actitudes** buscan información de los empleados para determinar sus sentimientos acerca de temas como el trabajo que desempeñan, su supervisor, su ambiente laboral, la flexibilidad en el lugar de trabajo, las oportunidades de avance, las oportunidades de capacitación y desarrollo, y el sistema de remuneración de la empresa. Como algunos empleados desearán que sus respuestas sean confidenciales, se debe hacer todo el esfuerzo posible para garantizar el anonimato. Para lograr esto, tal vez sea necesario que la encuesta sea administrada por una tercera parte. Independientemente de cómo se maneje el proceso, es claro que las encuestas de actitudes tienen un potencial para el mejoramiento de las prácticas administrativas.⁶⁴ Por esta razón, en la actualidad se usan ampliamente en todo el sector industrial.

Se debe notificar a los empleados el objetivo de la encuesta. El solo hecho de realizar una encuesta comunica a los empleados que la administración está interesada en sus problemas, que quiere saber cuáles son esos problemas y que desea resolverlos, si esto es posible. El análisis de los resultados de la encuesta de varios subgrupos y su comparación con la población total de la compañía permitirá identificar áreas que deben investigarse y problemas que necesitan resolverse. Por ejemplo, los resultados de la encuesta del turno de la noche del área de producción podrían compararse con los del turno matutino del área de producción. En caso de que se presenten problemas, la administración debe estar dispuesta a hacer los cambios necesarios. Debe hacerse notar que si la encuesta no da como resultado algunas mejoras, el proceso puede ser un repelente para los empleados y las encuestas futuras podrían no arrojar datos de utilidad.⁶⁵

Notificación anticipada de renuncias

La mayoría de las empresas desearían recibir una notificación de renuncia por lo menos con dos semanas de anticipación de parte de los empleados que han decidido cambiar de trabajo. Sin embargo, en el caso de los empleados profesionales y administrativos es deseable una notificación con un mes de anticipación. Cuando la empresa desea que se haga esta notificación, la política se debe comunicar claramente a todos los empleados. Si las empresas desean que los empleados que renuncien les notifiquen con anticipación, tienen ciertas obligaciones concomitantes. Por ejemplo, suponga que un empleado que hace una notificación anticipada de renuncia es despedido de inmediato. Esta acción se divulgaría rápidamente a otros empleados. Posteriormente, cuando éstos decidan renunciar, es probable que no hagan ninguna notificación anticipada.

Recuerde que como vimos en el capítulo 5, acerca del reclutamiento, es común que las empresas recontraen a ex empleados. Si la empresa considera que un empleado que renunció es elegible para que regrese en el futuro, debe evitar tratarlo como ciudadano de segunda

clase. Sin embargo, en algunos casos, permitir que un trabajador permanezca en el puesto de trabajo una vez que ha presentado una renuncia genera algunos problemas. Si existen sentimientos negativos entre el empleado y el supervisor o la compañía, el empleado se puede convertir en una fuerza perjudicial. Sobre una base selectiva, la empresa tal vez desee pagar a algunos empleados por el tiempo de la notificación anticipada y pedirles que se retiren de inmediato.

Retiros

Muchos empleados de gran antigüedad abandonan una organización con motivo de su retiro o jubilación. Los planes de retiro (de los cuales se habló en el capítulo 10) se basan en el hecho de que el empleado llegue a una cierta edad, que haya trabajado un cierto número de años con la empresa, o en ambas cosas. En la actualidad, la mayoría de los empleados no están haciendo planes para un retiro tradicional, en el que su carrera laboral tiene un fin definitivo y abrupto a una edad específica, como los 62 años, por ejemplo. La mayoría de los individuos esperan trabajar en algún grado después de su retiro, o planean adoptar una modalidad más gradual para la transición hacia el retiro. Muchos desean introducir paulatinamente el retiro trabajando menos horas a medida que se acercan a los 65 años, o después. Es más probable que se ponga en práctica un retiro por etapas en las firmas de consultoría, las instituciones educativas, los servicios de atención médica, las prácticas privadas, las ventas al mayoreo y la distribución, y otras organizaciones similares.⁶⁶ La Ley de Protección de las Pensiones de 2006 (la cual se expuso en el capítulo 10) autoriza un retiro limitado por etapas permitiendo retiros del plan de pensiones en servicio empezando a la edad de 62 años y no a partir de los 65.⁶⁷ Los empleados de Lee Memorial pueden trabajar una cantidad tan reducida de tiempo como 16 horas por semana y aún ser elegibles para las prestaciones. El plan de retiro por etapas de Mercy Health permite a los empleados con edades de 50 años y más reducir el número de horas trabajadas a la vez que mantienen sus prestaciones.⁶⁸ En el momento del retiro, los ex empleados por lo regular reciben su pago ya sea a partir de un plan de prestaciones definidas o a partir de un plan de contribuciones definidas.

Algunas veces se ofrecerá a los empleados un retiro anticipado antes de que alcancen el requisito normal de la duración de servicio dentro de la organización. En el pasado, el retiro anticipado se consideraba una solución atractiva cuando se tenían que hacer reducciones a la fuerza laboral. Los planes de retiro anticipado, los cuales ganaron aceptación en la década de 1980, atrajeron a los trabajadores de mayor edad que se enfrentaban a despidos. También dieron a las compañías una alternativa ante la difusión de los despidos en la prensa. Compañías como Procter & Gamble Co., Tribune Co., y Lucent Technologies Inc., ofrecían un retiro anticipado a miles de trabajadores. Cuando el Departamento de Agricultura de Estados Unidos redujo su fuerza de trabajo, se hicieron ofertas de adquisiciones o de retiros anticipados. Se ofrecía un pago de incentivos hasta de \$25,000 a cambio de la renuncia o el retiro de los empleados de la oficina gubernamental.⁶⁹

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

Muchas compañías están usando un sistema formal de compañeros cuando se envía a los empleados al cumplimiento de una asignación en el extranjero. En una de sus primeras excursiones en Inglaterra, el sudafricano Ferdinand Heugh se perdió. Por fortuna, Tony Marsh, su compañero oficial de reubicación, estuvo allí para ayudarlo a encontrar su camino. Con la ayuda de Marsh, Heugh ha recorrido también una variedad de otros desafíos de reubicación. Y a lo largo del camino, han entablado una amistad que ha facilitado la transición de Heugh y su familia de Cape Town, Sudáfrica, hacia Sheffield, Inglaterra. Pero todo ello empezó con un programa formal de compañeros, uno que conjuntó a Marsh y a Heugh en un esfuerzo para asistir el ajuste de los expatriados, dentro y fuera de la oficina, en un nuevo país.⁷⁰

Los grupos de compañeros que se encuentran en Balfour Beatty informan con frecuencia a los expatriados acerca de las normas y políticas de la oficina anfitriona, los invitan a sus casas, los presentan a los amigos y a las redes, y los ayudan a reforzar su credibilidad en la oficina. También recomiendan a los nuevos residentes servicios de asistencia médica de emergencia, escuelas para sus hijos, tiendas de comestibles y restaurantes. Balfour Beatty, KPMG International, y algunas otras compañías globales invierten en sistemas de compañeros para aliviar el estrés al que se someten por lo regular los nuevos residentes y sus familias, para reducir el tiempo que éstos necesitan para trabajar a una productividad máxima y para ayudar a aminorar el costo de los programas de expatriados.⁷¹

“Cuando uno va a una fiesta de cóctel por primera vez en un nuevo país, puede quedarse en un rincón y observar cómo se comportan las personas. Observa cómo se saludan, si comen mucho o poco, y otras facetas de su comportamiento”, señala Dominique J. Herrmann, director ejecutivo de movilidad global en KPMG International con sede en Woodcliff Lake, Nueva Jersey. “Uno no tiene esa misma oportunidad cuando asiste a una reunión de negocios por primera vez en un nuevo país”.⁷²

Al mudarse a Colombia, Noel Kreicker, fundador de IOR Global Services en Chicago, experimentó en forma personal las dificultades a las que se enfrentan los expatriados. Cuando Kreicker, su esposa y sus tres hijos llegaron al país, los nuevos colegas de su esposo dijeron que estaban demasiado ocupados para ayudar a la familia recientemente reubicada a establecerse. Así que los Kreickers tuvieron que encontrar, por sí mismos, una escuela para sus hijos. Por fortuna, un padre de la escuela los ayudó a encontrar alojamiento. Ésa no era la única dificultad que había que superar. Su equipaje se quedó durante tres semanas en la pista de asfalto de un aeropuerto empapado por la lluvia porque nadie de la oficina del país anfitrión les informó que se acostumbraba dar a los funcionarios de la aduana local un regalo para que su equipaje quedara identificado y fuera entregado en su hotel. En las localidades de una nueva asignación, “la gente suele perder la paciencia cuando tiene que esperar, haciendo filas muy largas, el número de su identificación de contribuyentes, o cuando intenta registrar su automóvil”, advierte Timothy Dwyer, director nacional de servicios internacionales de consultoría en RH de KPMG LLP en Nueva York. “Ese tiempo inactivo los aleja de la posibilidad de ser productivos en la oficina”.⁷³

Cuando Laura Ponticello, consejera de recursos humanos y de liderazgo en 4C Company, una firma de consultoría con sede en Skaneateles, Nueva York, aceptó una asignación en Londres, encontró dificultades al tratar de organizar algunas reuniones. “Descubrí que el nivel [organizacional] es muy importante en el Reino Unido. Si las personas hubieran entendido que yo ocupaba un nivel alto en la jerarquía, habrían estado más inclinadas a asistir a las reuniones iniciales que yo organicé”. “La falta de entendimiento de un expatriado con respecto la cultura del lugar de trabajo del país anfitrión puede conducir a algunos problemas desde el principio”, señala Dwyer.⁷⁴

Resumen

1. Definir las relaciones internas de los empleados.

Las relaciones internas con los empleados consisten en las actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento del personal dentro de la empresa una vez que se han convertido en miembros organizacionales. Incluye las acciones de promoción, transferencia, descenso de categoría, renuncia, suspensiones, despidos y retiros. La disciplina y la acción disciplinaria también se incluyen aquí.

2. Explicar el concepto de empleo voluntario.

El empleo voluntario es un contrato no escrito que se crea cuando un empleado acepta trabajar para un empleador, pero no existe un acuerdo en cuanto a la duración del empleo.

3. Explicar en qué consiste la disciplina y la acción disciplinaria.

La disciplina es el estado de autocontrol y de comportamiento ordenado de los empleados que están presentes en una organización. Indica el grado de trabajo de equipo genuino que existe. La acción disciplinaria se presenta cuando se invoca una sanción contra un empleado que deja de satisfacer las normas establecidas.

4. Describir el proceso de la acción disciplinaria, exponer sus diversos enfoques y describir los problemas de su administración.

Después de que la administración ha establecido reglas, debe comunicarlas a los empleados. El administrador observa entonces el desempeño de los empleados y lo compara con las reglas. En tanto que el comportamiento del empleado no varíe con respecto a las prácticas aceptables, no existe necesidad de una acción disciplinaria, pero cuando el comportamiento de un empleado infringe una regla, es necesaria una acción correctiva.

Tres de los conceptos más importantes son la regla de la estufa caliente, la acción disciplinaria progresiva y la acción disciplinaria sin castigo.

Los problemas asociados con la administración de la acción disciplinaria incluyen: falta de capacitación, temor, el hecho de ser la única persona encargada de la disciplina, culpabilidad, temor ante la pérdida de la amistad, tiempo perdido, pérdida de la calma y racionalización.

5. Explicar cómo se manejan por lo regular las quejas bajo un contrato colectivo de negociación y cuál es el procedimiento en las organizaciones libres de sindicatos.

El procedimiento de quejas de pasos múltiples es la modalidad más común. En el primer paso, el empleado presenta por lo regular la queja en forma oral e informal ante el supervisor inmediato en la presencia del representante sindical. Si la queja queda sin resolverse, el siguiente paso implica una reunión entre el gerente de la planta o el gerente de recursos humanos y funcionarios del sindicato de nivel más alto, como el comité de quejas o el agente o administrador del negocio. Si la queja no se resuelve en esta reunión, se hace una apelación al tercer paso, el cual implica por lo regular al representante laboral más alto de la empresa (como el vicepresidente de relaciones industriales) y a los funcionarios del sindicato de alto nivel. Una queja que permanece sin resolverse a la conclusión del tercer paso puede enviarse a arbitraje, siempre y cuando ello esté previsto en el acuerdo y el sindicato decida perseverar.

En las empresas no sindicalizadas, los medios para la resolución de las quejas varían. Un procedimiento de quejas bien diseñado y libre de sindicatos asegura que el empleado tenga una oportunidad amplia para presentar quejas sin temor de sufrir represalias.

6. Explicar el concepto del mediador y la resolución alternativa de las disputas.

Un mediador es un funcionario que tiene acceso a la alta administración y quien escucha las quejas de los empleados, las investiga y recomienda las acciones pertinentes. Las resoluciones alternativas de las disputas son un procedimiento a través del cual el empleado y la compañía están anticipadamente de acuerdo en que cualquier problema se tratará a través de los medios convenidos.

7. Describir el cese o despido, así como el despido de empleados a varios niveles.

El cese o despido es la sanción más severa que puede imponer una organización a un empleado; por consiguiente, es la forma de acción disciplinaria que debe considerarse con el mayor cuidado. Sin atender a las similitudes en los despidos de los empleados a varios niveles,

existen marcadas diferencias en el proceso cuando se trata de empleados no administrativos/no profesionales, ejecutivos o administradores de nivel medio o inferior y profesionales. Estos empleados no son ni administradores ni individuos profesionalmente capacitados como los ingenieros o los contadores. Los directores ejecutivos no tienen que preocuparse acerca de que se eliminen sus posiciones. Su principal interés es complacer al consejo de administración, dado que su contratación y despido es la principal responsabilidad de dicho organismo. Por lo regular, los grupos de empleados más vulnerables con respecto al despido sean los administradores y los profesionales de nivel medio e inferior.

8. Describir el descenso de categoría como una alternativa al despido.

En ocasiones los descensos de categoría se usan como una alternativa para el despido, especialmente cuando se trata de un empleado de mucha antigüedad. El descenso de categoría es el proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y de responsabilidades, lo cual implica por lo general una reducción de la remuneración. Si se elige esta medida como alternativa al despido, se deben hacer esfuerzos para preservar la autoestima del individuo.

9. Describir las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros como factores que intervienen en las relaciones internas con los empleados.

El desplazamiento lateral de un empleado dentro de una organización se denomina "transferencia". Una promoción es el desplazamiento de un individuo a una posición de nivel más alto dentro de la organización. Aun cuando una organización esté totalmente empeñada en convertirse en un buen lugar para trabajar, algunos empleados estarán dispuestos a renunciar. Una de las últimas fases de las relaciones internas con los empleados es el retiro.

Términos clave

Relaciones internas con los empleados, 412
 Empleo voluntario, 413
 Disciplina, 414
 Acción disciplinaria, 414
 Acción disciplinaria progresiva, 416

Acción disciplinaria sin castigo, 417
 Queja, 420
 Procedimiento de queja, 420
 Mediador, 423
 Resolución alternativa de disputas, 423
 Descenso de categoría, 427

Transferencia, 428
 Promoción, 428
 Entrevista de salida, 429
 Cuestionario posterior a la salida, 430
 Encuesta de actitudes, 430

Preguntas para repaso

1. Defina las *relaciones internas con los empleados*.
2. ¿Qué significa el término *empleo voluntario*?
3. ¿Cuál es la diferencia entre la disciplina y la acción disciplinaria?
4. ¿Cuáles son los pasos que se deben seguir en el proceso de la acción disciplinaria?
5. Describa los siguientes enfoques para la acción disciplinaria:
 - a. Regla de la estufa caliente
 - b. Acción disciplinaria progresiva
 - c. Acción disciplinaria sin castigo
6. ¿Cuáles son los problemas asociados con la administración de la acción disciplinaria?
7. ¿Qué es un procedimiento de queja? ¿Cómo se manejan las quejas bajo un acuerdo colectivo de negociación?
8. Cuando se recurre al arbitraje para resolver una queja, ¿qué factores se deben considerar para evaluar la equidad de las acciones de la administración que ocasionaron la queja?
9. ¿Cómo se manejarían por lo regular las quejas en una empresa no sindicalizada? Explique su respuesta brevemente.
10. Defina la *resolución alternativa de disputas*. Describa el proceso brevemente.
11. Defina el concepto de *mediador*. ¿Por qué podría una empresa recurrir a un mediador?
12. ¿Cómo difiere el despido laboral en el caso de empleados no administradores/no profesionales, los ejecutivos, y los administradores y profesionales de nivel medio e inferior?

13. Describa brevemente las técnicas que están disponibles para determinar las verdaderas razones por las que un individuo decide abandonar una organización.
14. Distinga entre descensos de categoría, transferencias y promociones.

INCIDENTE DE ARH

¿Debería ser despedido?

Toni Berdit es supervisora de área de Washington, D.C., para Quik-Stop, una cadena de tiendas que permanecen abiertas en horarios no habituales. Ella tiene toda la responsabilidad por la administración de las siete tiendas de Quik-Stop en Washington. Cada tienda opera con tan sólo una persona de guardia a la vez. En particular, la tienda de Center Street está abierta toda la noche desde el lunes hasta el jueves, pero de viernes a domingo tan sólo abre de las 6:00 A.M. a las 10:00 P.M. Como la tienda está abierta un menor número de horas durante el fin de semana, el dinero de las ventas se guarda en la caja fuerte de la tienda hasta el lunes. Por consiguiente, el tiempo que se necesita para completar un conteo del dinero el lunes es mayor de lo normal. La compañía tiene la política de que cuando se está vaciando la caja fuerte, el administrador tiene que estar con el empleado de guardia, y éste tiene que poner cada \$1,000 en una bolsa café, marcarla y dejarla en el piso cerca de la caja fuerte hasta que el administrador verifique en monto que hay en ella.

Bill Catron trabajó en el turno de la noche del domingo en la tienda de Center Street y, tratando de ahorrar tiempo a su administrador, se puso a contar el dinero antes de su llegada. La tienda se congestionó mucho y, mientras empacaba la mercancía de un cliente, Bill confundió una de las bolsas de dinero con una bolsa que contenía tres emparedados y la colocó junto con los comestibles. Veinte minutos más tarde, llegó Toni, y ambos empezaron a buscar el dinero. Mientras lo buscaban, un cliente regresó con la bolsa de dinero. Quik-Stop tiene la política general de que cualquier persona que viole el procedimiento de conteo de dinero podría ser despedida de inmediato. Sin embargo, la decisión final se dejaba en manos del supervisor y de su jefe inmediato.

Bill estaba muy preocupado. "Realmente necesito este trabajo", exclamó. "Con el nuevo bebé y todos los gastos médicos que hemos tenido, de seguro no podré salir adelante sin el trabajo".

"Tú ya tenías conocimiento de esta política, Bill", afirmó Toni.

"Sí, sí, lo sabía", dijo Bill, "y en realidad no tengo ninguna excusa. Sin embargo, si no me despides, te prometo que seré el mejor administrador de la tienda que hayas tenido".

Mientras Bill atendía a un cliente, Toni llamó a su jefe en la oficina central. Con la anuencia del jefe, Toni decidió no despedir a Bill.

Pregunta

1. ¿Está usted de acuerdo con la decisión de Toni? Fundamente su respuesta.

INCIDENTE DE ARH

¡A la porra con ellos!

Isabelle Anderson es el gerente de planta en Carolina del Norte de la empresa Hall Manufacturing Company, una compañía que produce una línea de muebles de madera pintados, con precios relativamente económicos. Hace seis meses, Isabelle estaba preocupada por la tasa de rotación entre los empleados en el departamento de pintura. Las tasas de rotación de las plantas de manufactura en esa zona del país por lo regular tienen un promedio del 30 por ciento, que era el caso de Hall. Sin embargo, el departamento de pintura había registrado una rotación de cerca del 200 por ciento en cada uno de los dos últimos años. Ante el número limitado de trabajadores capacitados en el área, Hall había establecido un extenso programa de capacitación para los nuevos pintores, e Isabelle sabía que la alta tasa de rotación era muy costosa.

Isabelle realizaba entrevistas de salida con muchos de los pintores que abandonaban la empresa. Muchos de ellos decían que se iban para ganar más dinero, otros mencionaban la oferta de mejores prestaciones y algunos aducían algún tipo de razones personales para dejar su trabajo. Pero no había nada que pudiera ayudar a Isabelle a identificar el problema. Isabelle había verificado y había encontrado que los sueldos y las prestaciones de Hall eran competitivos en relación con los de los demás productores en el área, si no es que mejores. Así que llamó a Nelson Able, el supervisor de pintura, para discutir el problema. La respuesta de Nelson fue: "¡A la porra con ellos! O hacen las cosas a mi manera o se van a la calle. Usted ya sabe cómo es esta generación de jóvenes. Trabajan para ahorrar suficiente dinero para vivir unas semanas y después renuncian. No me preocupo por ello. Nuestros trabajadores veteranos pueden suplir la deficiencia". Después de escuchar a Nelson un momento, Isabelle pensó que había descubierto cuál era la causa de la rotación.

Preguntas

1. ¿Considera usted que las entrevistas de salida fueron exactas? Explique su respuesta.
2. ¿Cuál considera usted que fue la causa del problema de la rotación del personal?

Notas

1. Manny Avramidis, "Retaining Employees", *Financial Planning* 38 (febrero): 30.
2. Brian Brooker, "Getting Them Is Tough; Keeping Them Is Tougher", *Advertising Age* 79 (14 de enero de 2008): 20.
3. "Are You Keeping Your Keepers?", *Healthcare Executive* 23 (enero/febrero de 2008): 69.
4. LeAnn Thieman, "Increase Retention", *Leadership Excellence* 25 (enero de 2008): 15-16.
5. Lynn B. Ware, "Retaining Top Talent", *Leadership Excellence* 25 (enero de 2008): 18.
6. "What Is the 'Most Important' Metric?", *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 1-15.
7. Jathan Janove, "Keep 'Em At Will, Treat 'Em for Cause", *HR Magazine* 50 (mayo de 2005): 111-117.
8. Dan Van Bogaert y Arthur Gross-Schaefer, "Terminating the Employee-Employer Relationship: Ethical and Legal Challenges", *Employee Relations Law Journal (Aspen)* 31 (verano de 2005): 49-66.
9. Matthew Heller, "A Return to At-Will Employment", *Workforce* 80 (mayo de 2001): 42-46.
10. *Ibid.*
11. "How At-Will Employment Is Changing", *HR Focus* 84 (octubre de 2007): 1-15.
12. Janove, "Keep 'Em At Will, Treat 'Em for Cause".
13. Stephen D. Lichtenstein y Jonathan J. Darrow, "At-Will Employment: A Right to Blog or a Right to Terminate", *Journal of Internet Law* 11 (marzo de 2008): 1-20.
14. "Employee Handbooks: Have You Updated Yours Lately?", *HR Focus* 83 (julio de 2006): 5-6.
15. Kent R. Davies, "Defensive Firing", *Dealemeews* 41 (octubre de 2005): 30-32.
16. "Termination Procedures: Ethical Considerations", *Fair Employment Practices Guidelines* (1 de julio de 2005): 4-5.
17. Shane R. Premeaux, R. Wayne Mondy y Lonnie D. Phelps, "The Need for Discipline", *Supervisory Management* 84 (marzo de 1989): 39-41.
18. Kathryn Tyler, "One Bad Apple", *HR Magazine* 49 (diciembre de 2004): 77-86.
19. "Check for Low-Hanging Fruit First", *Legal Alert for Supervisors* 3 (1 de mayo de 2008): 3.
20. Herff L. Moore y Helen L. Moore, "Discipline + Help = Motivation", *Credit Union Management* 21 (agosto de 1998): 33.
21. Jill S. Cox, "Drug Abuse in the Workplace", *Paper* 360 3 (marzo de 2008): 32-33.
22. Dick Grote, "Discipline without Punishment", *Across the Board* 38 (septiembre/octubre de 2001): 52-57.
23. Wallace Wohlking, "Effective Discipline in Employee Relations", *Personnel Journal* 54 (septiembre de 1975): 489.
24. Michael Nowicki y Jim Summers, "Poor Management Can Look Like Discrimination", *Healthcare Financial Management* 60 (abril de 2006): 118-119.
25. Charles A. Borell, "How Unions Can Improve Their Success Rate in Labor Arbitration", *Dispute Resolution Journal* 61 (febrero de 2006): 28-38.
26. "Arbitrator's Decision Upheld", *Business Insurance* 34 (4 de diciembre de 2000): 2.
27. Mable H. Smith, "Grievance Procedures Resolve Conflict", *Nursing Management* 33 (abril de 2002): 13.
28. "Ombuds Can Help Address Conflicts, Potential Lawsuits", *HR Focus* 82 (octubre de 2005): 8.
29. *Ibid.*
30. Wayne Houglan, "Keep Employment Disputes out of Court", *Business Insurance* 39 (29 de agosto de 2005): 9.
31. Claude Solnik, "Mediation Comes of Age... Will It Keep More Cases Out of Court?", *Long Island Business News* 52 (20 de mayo de 2005): 3B-6B.
32. Michael Barrier, "The Mediation Disconnect", *HR Magazine* 48 (mayo de 2003): 54-58.
33. Mark J. Keppler, "The EEOC's Alternative Dispute Resolution Program: A More Civil Approach to Civil Rights Disputes", *Review of Business* (invierno de 2003): 38-42.
34. Kevin Jessar, "The Ombud's Perspective: A Critical Analysis of the ABA 2004 Ombuds Standards", *Dispute Resolution Journal* 60 (agosto-octubre de 2005): 56-61.
35. "Arbitration Agreements: The Way to Stop Employee Lawsuits Forever", *Supervision* 69 (febrero de 2008): 14-15.
36. Barry Shanoff, "Departing with Dignity", *Waste Age* 38 (septiembre de 2007): 26-28.
37. Judy Greenwald, "Heed Gut Feeling about Employee's Reaction to Termination, Expert Says", *Business Insurance* 41 (9 de julio de 2007): 4-12.
38. Paul Glen, "You're Fired", *Computerworld* 39 (7 de noviembre de 2005): 48.
39. Max Chafkin, "Meet Rebecca. She's Here to Fire You", *Inc.* 29 (noviembre de 2007): 25-26.
40. *Ibid.*
41. *Ibid.*
42. *Ibid.*
43. *Ibid.*
44. Chuck Jones, "When Is the Best Time to Fire an Employee?", *Advisor Today* 97 (diciembre de 2002): 78.
45. Bill Roberts, "Shown the Door", *Electronic Business* 29 (enero de 2003): 44-48.
46. Mark Murphy, "Why CEOs Get Fired", *Leadership Excellence* 22 (septiembre de 2005): 14.
47. Liz Wolgemuth, Kimberly Palmer, Katy Marquardt, Matthew Bandyk, Rick Newman y Marty Nemko, "Career Guide 2008", *U.S. News & World Report* 144 (24 de marzo de 2008): 45-61.
48. Robert J. Grossman, "Executive Discipline", *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 46-51.
49. Keith Naughton, "The CEO Party Is Over", *Newsweek* 141 (30 de diciembre de 2002/6 de enero de 2003): 55.
50. Max Chafkin, "Why Outsource When You Can Automate?", *Inc.* 29 (noviembre de 2007): 26.
51. Scott Beagrie, "How to Deal with a Career Setback", *Personnel Today* (23 de octubre de 2007): 25.
52. Paula Phillips Carson y Kerry David Carson, "Demystifying Demotion: A Look at the Psychological and Economic Consequences on the Demotee", *Business Horizons* 50 (noviembre/diciembre de 2007): 455-466.
53. Craig R. Taylor, "Focus on Talent", *T + D* 56 (diciembre de 2002): 26-31.
54. Scott Westcott, "Goodbye and Good Luck", *Inc.* 28 (abril de 2006): 40-42.
55. "No Respect?", *Money* 35 (mayo de 2006): 22.
56. Freada Kapor Klein, "The Real Exit Interview", *T + D* 61 (noviembre de 2007): 76-77.
57. "Poor Managers Hurt Productivity, Morale, and Worker Engagement", *HR Focus* 82 (mayo de 2005): 8.
58. Martha McCarty, "Your Performance Review", *Office Pro* 67 (mayo de 2007): 24-27.

59. Judith A. Ross, "Dealing with the Real Reasons People Leave", *Harvard Management Update* 10 (agosto de 2005): 3-5.
60. Jim Welch, "Why People Leave and What You Can Do to Keep Them", *Compensation & Benefits for Law Offices* 8 (mayo de 2008): 3-5.
61. Martha Frase-Blunt, "Making Exit Interviews Work", *HR Magazine* 49 (agosto de 2004): 109-113.
62. Wanda R. Embrey, R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, "Exit Interview: A Tool for Personnel Development", *Personnel Administrator* 24 (mayo de 1979): 46.
63. Chris Penttila, "Exit Ramp", *Entrepreneur* 33 (diciembre de 2005): 112.
64. Jack Welch y Suzy Welch, "Employee Polls: A Vote in Favor", *BusinessWeek* (28 de enero de 2008): 90.
65. Joanne Earl, Melissa Dunn Lampe y Andrew Buksin, "What to Do with Employee Survey Results", *Gallup Management Journal Online* (10 de agosto de 2006): 1-6.
66. "HR Works to Transfer Workforce Knowledge and Skills", *HR Focus* 85 (enero de 2008): SI-S4.
67. Jean M. Phillips, Mary Pomerantz y Stanley M. Gully, "Plugging the Boomer Drain", *HR Magazine* 52 (diciembre de 2007): 54-58.
68. "Key Steps to Recruiting & Retaining Older Workers", *H&HN: Hospitals & Health Networks* 82 (enero de 2008): 55-56.
69. Forest Laws, "USDA Looks at Reducing FSA County Staffs", *Western Farm Press* 27 (1 de octubre de 2005): 1-13.
70. Eric Krell, "Budding Relationships", *HR Magazine* 50 (junio de 2005): 114-118.
71. *Ibid.*
72. *Ibid.*
73. *Ibid.*
74. *Ibid.*



OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Describir el efecto de los sobornos en la arena internacional.
- Describir la evolución de las empresas globales y de la administración de recursos humanos a nivel internacional.
- Explicar cómo es la dotación de personal a nivel global.
- **4** Describir el desarrollo de los recursos humanos a nivel global.
- Explicar la remuneración global.
- **6** Describir la seguridad y la salud en un contexto global.
- Describir las relaciones laborales y con los empleados a nivel global.
- **8** Describir los factores legales y políticos que repercuten en la administración de recursos humanos a nivel global.
- **9** Explicar el funcionamiento de los equipos virtuales en el ambiente global.

Administración de recursos humanos a nivel global

ARH en acción: Los sobornos globales

Describir el efecto de los sobornos en la arena internacional.

En la actualidad se está volviendo cada vez más difícil arreglar operaciones por medio de sobornos en la arena internacional, ya que más de 30 países han promulgado leyes para la prevención del soborno.¹ Estados Unidos también está haciendo valer con gran rigor la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA), la cual prohíbe que las empresas estadounidenses sobornen a funcionarios extranjeros. En un estudio de 2007, el 43 por ciento de las compañías encuestadas reportaron que habían perdido nuevos negocios en los cinco últimos años porque un competidor había pagado un soborno.² Se ha revelado que el conglomerado empresarial alemán Siemens AG pagó más de \$2,000 millones en sobornos internacionales, implicando a partes que se encontraban a un nivel tan alto del organigrama como el director financiero y el consejo de administración. Pero ha habido numerosos casos más. Baker Hughes pagó una cantidad sin precedentes de \$44 millones en sanciones para hacer frente a ciertos cargos por soborno en Kazajistán. Hubo una gran cantidad de corrupción en torno al programa denominado “Petróleo iraquí a cambio de alimentos”. Chevron, Volvo, Flowserve e Ingersoll-Rand tuvieron que pagar liquidaciones derivadas de infracciones mayores.³ La conducción de negocios a nivel global expone a Estados Unidos y a otras compañías a un ambiente que permite los sobornos, lo cual es contrario a la legislación estadounidense.

William Steinman, un socio de Powell Goldstein que se especializa en asuntos relacionados con la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero, explica: “Hay un apuntalamiento significativo. Aproximadamente desde 2004 vimos una acción significativa en contra de la corrupción emprendida tanto por las compañías como por los individuos. Desde entonces ha habido más casos de leyes contra prácticas de corrupción en el extranjero que en todos los años anteriores, ya que la legislación fue promulgada en forma combinada. Esta situación se ha sostenido sin que se vea un fin”.⁴ Y la ley tiene fuerza: Lockheed Corporation pagó cerca de \$25 millones por infringir la ley después de que se descubrió que un ejecutivo había sobornado a un funcionario del gobierno egipcio para ganar un contrato de venta de aviones de carga.⁵ Titan Corporation estuvo de acuerdo en pagar \$28.5 millones en multas por la falta de supervisión y control de sus 120 agentes que trabajan en 60 países. Douglas A. Murphy, presidente de American Rice Inc., fue sentenciado a 63 meses de prisión por pagar sobornos, mientras que David O. Kay, vicepresidente de la compañía, fue sentenciado a 37 meses de confinamiento.⁶ Cuando Lucent Technologies descubrió que los administradores de sus operaciones en China sobornaron a los oficiales del gobierno para hacer negocios ahí, la compañía despidió a la totalidad de su equipo administrativo de alto nivel en ese país. Aunque esta forma de hacer operaciones de negocios puede ser muy común en China, es ilegal en Estados Unidos.⁷

Las compañías que no son estadounidenses se enfrentan a menos restricciones en lo que respecta a los sobornos. Aunque los 35 signatarios de la convención de 1997 de la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) consideraron como un delito sobornar a funcionarios extranjeros, ha habido poca obligatoriedad de las nuevas leyes por parte de los gobiernos nacionales, con excepción del gobierno de Estados Unidos. Fritz Heimann, presidente de la oficina estadounidense de Transparency International, afirma: "Hay una conciencia insuficiente en la comunidad de negocios en relación con el hecho de que la práctica del soborno se ha convertido en un delito, y relativamente pocas compañías no estadounidenses han adoptado los programas que pretenden combatir el soborno".⁸

El hecho de no tener la habilidad para usar el soborno como una herramienta para las operaciones de negocios ha sido algo muy costoso para las compañías estadounidenses. De acuerdo con un reporte del Departamento de Comercio de Estados Unidos, la competencia por 47 contratos con un valor de \$18,000 millones podría haberse visto afectada por sobornos que las empresas no estadounidenses pagaron a funcionarios extranjeros. Ya que las empresas estadounidenses no participarían, el departamento estima que por lo menos se perdieron ocho de esos contratos, con valor de \$3,000 millones.⁹

En este capítulo se expone en primer término el efecto de los sobornos a nivel global. Posteriormente se describe la evolución de los negocios internacionales y la administración estratégica de recursos humanos a nivel global. También nos ocuparemos de examinar la dotación de personal a nivel internacional, el caso de las compañías estadounidenses que contratan a ejecutivos nacidos en el extranjero, y el desarrollo de los recursos humanos globales. Posteriormente, examinaremos asuntos relacionados con la remuneración, la seguridad, la salud y la legislación de la atención médica en el ámbito internacional. Analizaremos también las relaciones laborales y las relaciones con los empleados en un contexto global. El capítulo concluye con una revisión de diversos factores legales y políticos que influyen en la administración de recursos humanos y con una descripción de los equipos virtuales.

Evolución de los negocios globales

Describir la evolución de las empresas globales y de la administración de recursos humanos a nivel internacional.

"Las organizaciones deben globalizarse o morirán" es una frase que describe con precisión la economía del siglo XXI. Jerome Carter, vicepresidente de recursos humanos en la empresa International Paper Co., considera: "Con la globalización, todas las personas de la organización, y especialmente el departamento de recursos humanos, hemos tenido que cambiar nuestro foco de atención, nuestra actitud y nuestro enfoque en cuanto a la forma en que operamos".¹⁰ Gran parte de la economía de Estados Unidos se basa en exportaciones e importaciones. No hace mucho tiempo, Mercedes-Benz era todavía una compañía "alemana", General Electric era "estadounidense", y Sony era "japonesa", pero en la actualidad estas compañías son verdaderamente globales.¹¹ Hace algunos años, una gran cantidad de corporaciones multinacionales de Estados Unidos tenían operaciones en Canadá o tal vez en México, pero no en muchos otros países. Actualmente, las empresas estadounidenses como Coca-Cola, Procter & Gamble y Texas Instruments realizan la mayor parte de sus negocios y emplean a la mayoría de sus trabajadores fuera de Estados Unidos. Una cantidad incontable de productos de compañías estadounidenses se elaboran fuera del país. Al mismo tiempo, muchas compañías no estadounidenses elaboran sus productos en EUA, como Toyota American, la cual fabrica automóviles en Kentucky.¹² Con regularidad, las compañías todavía realizan operaciones de negocios en Canadá y en México, pero muchas de ellas ahora efectúan operaciones en Hong Kong, Singapur, Japón, el Reino Unido, Francia, Alemania y el sudeste asiático, por nombrar tan sólo unos cuantos lugares. Cada vez más corporaciones globales de Estados Unidos realizan operaciones de negocios en países que anteriormente pertenecían al bloque del Este. Vietnam, un país con el cual Estados Unidos estuvo en guerra entre las décadas de 1960 y 1970, tiene ahora empresas estadounidenses que operan en su territorio. La globalización del mercado ha generado desafíos especiales en el área de recursos humanos que sin duda perdurarán todo este siglo. En la actualidad, la globalización no solamente está limitada a las grandes organizaciones, sino que es el foco de atención tanto para las empresas grandes como para las pequeñas.

Por lo regular, las compañías evolucionan hasta el punto de convertirse en empresas verdaderamente globales durante un periodo prolongado. Perry Newman, fundador y director de Atlantic Group, una firma de consultoría de la costa oriental de EUA que ayuda a los negocios más pequeños a convertirse en empresas globales, asegura: "El hecho de convertirse en una empresa global ofrece a una compañía una variedad de recompensas. Existen diversos beneficios para las empresas pequeñas y medianas. En primer lugar, desde

Exportar:

Vender en el extranjero, ya sea en forma directa o indirecta, mediante la contratación de agentes y distribuidores extranjeros.

Licencia:

Acuerdo en virtud del cual una organización otorga a una empresa extranjera el derecho a usar propiedades intelectuales como patentes, derechos de propiedad literaria, procesos de manufactura o nombres comerciales durante un periodo específico.

Franquicia:

Opción a través de la cual una compañía matriz concede a otra empresa el derecho de realizar operaciones de negocios de una manera prescrita.

Corporación multinacional (CMN):

Empresa que tiene su base en un país (la nación de origen) y que produce bienes o presta servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones).

Corporación global (CG):

Organización que posee unidades corporativas en diversos países, las cuales se han integrado para operar como una organización en todo el mundo.

Corporación transnacional:

Organización que transfiere las actividades laborales a aquellos lugares que tienen el talento y la disposición para realizar el trabajo al costo correcto.

luego, está el hecho de que tener una base global de clientes brinda alguna protección contra los momentos difíciles de los ciclos nacionales de los negocios. Las compañías que exportan tienden a ser más rentables, a estar mejor organizadas y a ser más competitivas que las empresas que se encuentran concentradas exclusivamente sobre una base nacional".¹³

La mayoría de las compañías se convierten inicialmente en empresas globales sin hacer inversiones sustanciales en países extranjeros, ya sea a través de exportaciones, del otorgamiento de licencias o de la concesión de franquicias. **Exportar** implica vender en el extranjero, en forma directa o indirecta, mediante la contratación de agentes y distribuidores extranjeros. Es una manera en la cual muchas empresas pequeñas ingresan al mercado global. **Licencia** es un acuerdo en virtud del cual una organización otorga a una empresa extranjera el derecho a usar propiedades intelectuales como patentes, derechos de propiedad literaria, procesos de manufactura o nombres comerciales durante un periodo específico. El otorgamiento de licencias por lo regular está limitado a las compañías de manufactura. **Franquicia** es una opción a través de la cual una compañía otorga a otra empresa el derecho a realizar operaciones de negocios de una manera prescrita. Los titulares de las franquicias deben seguir lineamientos operativos más estrictos que las entidades que obtienen licencias.¹⁴ Las franquicias son comunes entre las empresas de servicios, como los restaurantes y los hoteles. Tricon Restaurants International ha reportado una cantidad de 1,041 nuevas aperturas de restaurantes internacionales para sus marcas de KFC, Pizza Hut y Taco Bell, lo cual es una cifra que ha superado todos los récords.¹⁵ Para ayudar a los restaurantes McDonald's a determinar dónde deben establecerse, se ha desarrollado el Big Mac Index. Este índice es una comparación del promedio del poder adquisitivo del consumidor con el costo local de una hamburguesa Big Mac en un restaurante McDonald's. Por ejemplo, un trabajador promedio en Tokio puede comprar un Big Mac con diez minutos de trabajo, mientras que un trabajador en Jakarta, Indonesia, debe trabajar una hora y media para comprar la misma hamburguesa.¹⁶ Las franquicias están empezando a estar disponibles en China, donde el rápido surgimiento de una clase media, dirigida por una población creciente de profesionales educados, está allanando el camino para el desarrollo de esta modalidad comercial.¹⁷

Aunque las exportaciones, las licencias y las franquicias son buenas opciones iniciales de ingreso a la globalización, para obtener una ventaja total de las oportunidades globales, las compañías deben hacer inversiones sustanciales en otros países. Las empresas pueden variar mucho en su grado de participación global. Una **corporación multinacional (CMN)** es una empresa que tiene su base en un país (la nación de origen) y que produce bienes o presta servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones). Una corporación multinacional dirige operaciones de manufactura y comercialización en varios países; estas operaciones son coordinadas por una compañía matriz, la cual tiene por lo general su base en el país de origen de la empresa.

Un número creciente de empresas han evolucionado más allá de la plataforma multinacional para convertirse en **corporaciones globales (CG)**, es decir, en organizaciones que tienen unidades corporativas en diversos países, las cuales se han integrado para operar como una organización en todo el mundo. Una corporación global opera como si todo el mundo fuera una sola entidad. Las corporaciones globales venden, en esencia, los mismos productos en todo el mundo con componentes que pueden fabricarse y/o diseñarse en diferentes países. Se espera que, con el paso del tiempo, la globalización de las corporaciones se vuelva mucho más común. No hace muchos años Procter & Gamble era todavía una empresa estadounidense que realizaba fuertes inversiones en marcas de alimentos. En la actualidad es una corporación verdaderamente global con operaciones en 140 países y una variedad inmensa de categorías de productos. Sus 30 líderes corporativos son un grupo extremadamente diverso, que representa a muchas culturas y antecedentes.¹⁸

En la actualidad, las corporaciones globales se están transformando en transnacionales.¹⁹ Una **corporación transnacional** transfiere las actividades laborales a aquellos lugares que tienen el talento y la disposición para realizar el trabajo al costo correcto. William J. Amelio, director ejecutivo de Lenovo, el tercer productor más grande de computadoras del mundo, considera que su fuerza de trabajo global constituye una estrategia de "fuentes de abastecimiento a nivel mundial". Lenovo tiene oficinas ejecutivas en cinco ciudades del mundo y organiza a su fuerza laboral en torno a centros de experiencia, como diseñadores de hardware en Japón y comercializadores en India. "Uno tiene que operar como si hubiera tan sólo una zona de tiempo", afirma Amelio. "Y uno tiene que estar siempre alerta".²⁰

La importancia de la administración de recursos humanos en el ambiente global se ilustra con el hecho de que el Human Resource Certification Institute tiene ahora un componente internacional. La certificación de "profesionista global en recursos humanos" se concentra en seis áreas de la administración internacional de recursos humanos: administración estratégica de RH a nivel internacional, eficacia organizacional y desarrollo de empleados, dotación de personal a nivel global, administración de asignaciones internacionales, remuneraciones globales, y relaciones y regulaciones con los empleados a nivel internacional.²¹

Administración de recursos humanos a nivel global (ARHG):

Utilización de recursos humanos a nivel internacional para el logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas.

Web Wisdom

Organizaciones internacionales de recursos humanos

<http://www.ifebp.org>

International Foundation of Employee Benefit Plans.

<http://www.ipma-hr.org>

International Public Management Association for Human Resources.

<http://www.ipmaac.org>

International Public Management Association for Human Resources.

<http://www.ihrim.org>

International Association for Human Resource Information Management.

Todos los anteriores son sitios de organizaciones internacionales de RH.

Administración estratégica de recursos humanos a nivel global

El mundo está experimentando una fuerza de trabajo global creciente. Los problemas y las oportunidades de recursos humanos a nivel global son enormes y se están expandiendo. La **administración de recursos humanos a nivel global (ARHG)** es la utilización de recursos humanos a nivel internacional para el logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos globales se enfrentan a una multitud de desafíos más allá de sus contrapartes nacionales. Estas consideraciones van desde las barreras culturales y políticas hasta aspectos internacionales como la remuneración. Antes de que la alta administración tome una decisión sobre una movilización global, es de gran importancia que se considere la naturaleza fundamental de los aspectos relacionados con los recursos humanos.

Las compañías que participan en la economía global hacen incluso un mayor énfasis en los recursos humanos estratégicos. Quienes participan en la administración de los recursos humanos a nivel internacional desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de administración de recursos humanos en los distintos países, y las áreas funcionales asociadas con una administración eficaz de recursos humanos globales son similares a aquellas que existen a nivel nacional, como se muestra en la figura 14-1. Si bien las cinco funciones son las mismas, la manera en la cual se implantan puede diferir. Para el logro de un desempeño exitoso en cada área se requieren prácticas sólidas de una administración de recursos humanos globales. Como sucede con los recursos humanos nacionales, las áreas funcionales no están separadas ni son distintas, sino que se encuentran estrechamente interrelacionadas.

Dotación de personal a nivel global

La planeación estratégica, el reclutamiento y la selección del talento global son elementos esenciales del éxito corporativo en los tiempos modernos. Aunque los fracasos de los expatriados o los costos por un desempeño inferior a lo normal son difíciles de cuantificar, la mayoría de los ejecutivos están de acuerdo en que, en ese rubro, las pérdidas son sustanciales,

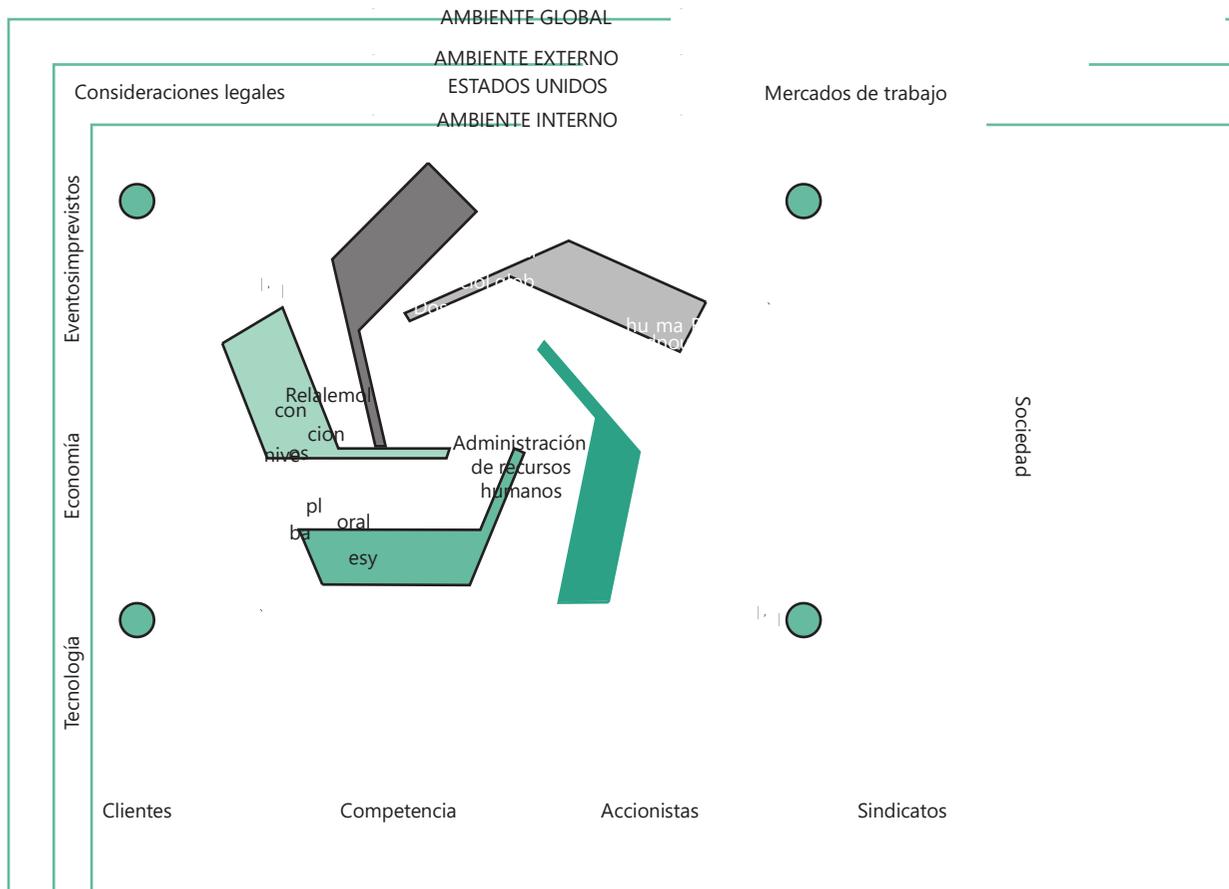


Figura 14-1 Ambiente de la administración de recursos humanos a nivel global

Explicar cómo es la dotación de personal a nivel global.

y que afectan hasta el 47 por ciento de todos los expatriados asignados en distintos países.²² Antes de que inicie el proceso de dotación de personal para una asignación internacional, se debe desarrollar una plena comprensión de lo que implica el trabajo (análisis de puestos). Una organización global desde acoplar de manera sistemática la oferta interna y externa de personal con las aperturas de puestos previstas en una organización durante un periodo especificado (planeación de recursos humanos). Hay que reclutar y seleccionar individuos con base en ciertas cualidades específicas identificadas. Sin una identificación adecuada de las cualidades que se necesitan para una asignación en el extranjero, un empleado sobresaliente en Estados Unidos puede fracasar cuando se le envíe a otro país.

Tipos de miembros del personal global

Las compañías deben elegir entre varios tipos de miembros de personal para sus operaciones en el extranjero y pueden usar enfoques específicos para la dotación de personal global. Los miembros del personal global se pueden seleccionar entre tres tipos distintos: expatriados, nacionales del país anfitrión, y nacionales de un tercer país. Un **expatriado** es un empleado que no es ciudadano del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero es ciudadano del país en el cual la organización tiene sus oficinas centrales. La población de expatriados de Estados Unidos ha crecido rápidamente, por el alto número de empleados que se han enviado a China y a India.²³ Un **nacional del país anfitrión** es un empleado que es ciudadano del país en el cual se localiza la subsidiaria de una empresa. Un ejemplo sería un ciudadano estadounidense que trabaja para una compañía japonesa en Estados Unidos. Por lo regular, la mayoría de los empleados de las oficinas internacionales serán nacionales del país anfitrión. Las compañías no solamente contratan personal local por implicar menores costos en términos de salarios, sino también porque estos empleados ofrecen ventajas desde un punto de vista cultural y de negocios. En la mayoría de las industrias, los nacionales del país anfitrión representan más del 98 por ciento de la fuerza de trabajo en las operaciones en el extranjero de las compañías multinacionales de Norteamérica y Europa Occidental. Contratar empleados locales y hacer funcionar a la empresa como una compañía local, siempre que sea posible, es un buen negocio. La meta final de la mayoría de las operaciones en el extranjero es remitir el control a la administración local. Sin embargo, en ocasiones, basarse totalmente en empleados locales implica ciertos problemas. Los funcionarios chinos piensan con frecuencia que una compañía extranjera (en particular una multinacional de gran tamaño) no los tomará en cuenta con la debida seriedad si los representa un connacional que carece de vínculos con los encargados de tomar decisiones en el país de origen.²⁴ Un **nacional de un tercer país** es un ciudadano de una nación que trabaja en un segundo país, y que es empleado por una organización que tiene sus oficinas centrales en un tercer país. Un ejemplo sería un ciudadano italiano que trabaja para una compañía francesa en Alemania.

Expatriado:

Empleado que no es ciudadano del país en el cual se localizan las operaciones de una empresa, pero que es ciudadano del país en el cual la organización tiene sus oficinas centrales.

Nacional del país anfitrión:

Empleado que es ciudadano del país en el cual se localiza la subsidiaria de una empresa.

Ciudadano de un tercer país:

Ciudadano de un país que trabaja en un segundo país, y que es empleado por una organización que tiene sus oficinas centrales en un tercer país.

Dotación de personal etnocéntrica:

Enfoque para la dotación de personal de puestos en el cual las compañías contratan principalmente a expatriados para ocupar las posiciones de nivel más alto en el extranjero.

Enfoques para la dotación de personal global

Con base en los tres tipos básicos de dotación de personal global, existen cuatro enfoques principales: dotación de personal etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.²⁵ Estos enfoques reflejan la manera en la que la organización desarrolla sus políticas de recursos humanos y los tipos preferidos de empleados para las diferentes posiciones.

Dotación de personal etnocéntrica. En una **dotación de personal etnocéntrica**, las compañías contratan principalmente a expatriados para ocupar las posiciones de nivel más alto en el extranjero. Éste sería el caso de Rich Products Corporation, con sede en Buffalo, Nueva York, con \$2,600 millones de ventas anuales. Rich vende productos en 73 países y emplea a 7,300 trabajadores en todo el mundo. Judy Campbell, vicepresidente de recursos humanos internacionales, aclara: "Nuestra estrategia ha sido siempre concentrarnos en el desarrollo del talento local. Nunca hemos tenido más de seis expatriados en ninguna de nuestras localidades internacionales. Nuestra intención es contratar a administradores locales, de manera que podamos aprender diferentes formas de hacer negocios y desarrollar una relación estrecha con los clientes".²⁶ Esta estrategia supone que las perspectivas y los problemas de la oficina matriz deben tener prioridad sobre las perspectivas y los problemas locales, y que los expatriados serán más eficaces al representar las perspectivas de la oficina matriz. Los recursos humanos corporativos están relacionados principalmente con la selección y la capacitación de administradores para asignaciones en el extranjero, el desarrollo de paquetes apropiados de remuneración y el manejo de los aspectos de ajuste cuando

los administradores regresan a casa. En general, los expatriados ayudan a asegurar que las operaciones en el extranjero estén eficazmente vinculadas con la corporación matriz. Sin embargo, contratar a empleados expatriados es una estrategia que debe considerarse con todo cuidado, ya que el costo de una asignación internacional suele ser alto tanto en términos de la remuneración financiera como en términos del resentimiento que se genera entre los empleados del país anfitrión.

Dotación de personal policéntrica:

Enfoque de dotación de personal en el cual los nacionales del país anfitrión se diseminan por toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos.

Dotación de personal policéntrica. Cuando se contrata a nacionales del país anfitrión para ocupar puestos en toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos, se usa un enfoque de **dotación de personal policéntrica**. En los países desarrollados como Japón, Canadá y el Reino Unido, hay más dependencia en los ejecutivos locales, y menos dependencia en la administración tradicional de expatriados.²⁷ La meta final de la mayoría de las operaciones en el extranjero es transferir el control a la administración local. El uso del modelo de dotación de personal policéntrica se basa en el supuesto de que los nacionales del país anfitrión están mejor preparados para lidiar con las condiciones del mercado local. Las organizaciones que usan este enfoque por lo regular tienen un departamento de recursos humanos en pleno funcionamiento en cada subsidiaria en el extranjero, el cual es responsable de la administración de todos los asuntos de recursos humanos a nivel local. Los administradores corporativos de recursos humanos se concentran principalmente en la coordinación de las actividades relevantes con sus contrapartes en cada localidad de operaciones en el extranjero. La mayoría de los empleados globales por lo regular son ciudadanos del país anfitrión, porque esto ayuda a establecer claramente que la compañía está haciendo un compromiso con el país en cuestión y que no sólo pretende realizar operaciones en el extranjero. Los nacionales del país anfitrión con frecuencia tienen un conocimiento mucho más profundo de la cultura, de la política y de las leyes locales, así como de la manera en la que se realizan las operaciones de negocios. No existe un formato estándar en la selección de los nacionales del país anfitrión.

Dotación de personal regiocéntrica:

Enfoque de dotación de personal que es similar al enfoque de dotación de personal policéntrica, excepto que los grupos regionales de las subsidiarias reflejan la estrategia de la organización, y la estructura funciona como una unidad.

La **dotación de personal regiocéntrica** es similar al enfoque de dotación de personal policéntrica, excepto que los grupos regionales de las subsidiarias reflejan la estrategia de la organización, y la estructura funciona como una unidad. Existe cierto grado de autonomía en la toma de decisiones a nivel regional, y las promociones son posibles dentro de la región, aunque las promociones que permiten ascender desde esa región hasta las oficinas centrales son poco comunes.

Dotación de personal geocéntrica:

Enfoque de dotación de personal que usa una estrategia de negocios integrada a todo el mundo.

La **dotación de personal geocéntrica** es una estrategia de negocios integrada a todo el mundo. La empresa trata de contratar siempre al mejor elemento que esté disponible para una posición, sin importar la procedencia de ese individuo. Es más probable que el modelo de dotación de personal geocéntrica sea adoptado y usado por empresas verdaderamente globales. Por lo regular, la función corporativa de recursos humanos en las compañías geocéntricas es muy complicada, ya que todos los aspectos de los recursos humanos se deben tratar en un ambiente global.

Selección de expatriados

Con frecuencia los expatriados se seleccionan entre aquellas personas que ya se encuentran en la organización, y el proceso implica cuatro etapas: la autoselección, la creación de una reserva de candidatos, la evaluación de las habilidades técnicas y la toma de una decisión de común acuerdo.

En la primera etapa, la autoselección, los candidatos determinan si son aptos para una asignación global, si sus cónyuges e hijos están interesados en reubicarse en otro país, y si éste es el mejor momento para una mudanza. En una encuesta, los intereses de la familia eran la principal razón (en el 47 por ciento de los casos) para el rechazo de una asignación en el extranjero.²⁸ En el caso de la autoselección, los candidatos se evalúan a sí mismos en todas las dimensiones relevantes para un puesto de trabajo y, con base en ello, deciden si quieren aceptar una asignación global. La autoevaluación se extiende a toda la familia. Básicamente, los candidatos deben decidir si quieren dar el siguiente paso en el proceso de selección. "La autopostulación es de utilidad. Alguien que esté interesado en un país y en una cultura tiene mejores probabilidades de tener éxito. Algunos empleados valoran el hecho de ser enviados y no buscan otro tipo de beneficios adicionales para que valga la pena ir al extranjero", afirma Melanie Young, directora de administración del talento a nivel global en NCR.²⁹

La segunda etapa implica la creación de una base de datos de candidatos organizada de acuerdo con las necesidades de dotación de personal de la empresa. En la base de datos se incluye información como el año en el cual el empleado estará disponible para ir al extranjero, los idiomas que habla, los países que prefiere, y los puestos de trabajo para los cuales está calificado.

La tercera etapa implica la exploración de la base de datos para identificar a todos los candidatos posibles para una asignación en el extranjero; posteriormente, la lista se envía al departamento de asignaciones. Ahí, cada candidato es evaluado con respecto a su preparación técnica y administrativa en términos de las necesidades de la asignación. En la etapa final, se identifica a una persona como un candidato aceptable con base en su preparación técnica o administrativa, y tentativamente se le selecciona.

Si se toma la decisión de enviar a expatriados, se deben considerar cuidadosamente ciertos criterios de selección en la segunda y tercera etapas. Los criterios de selección de expatriados deben incluir la adaptabilidad cultural, habilidades de comunicación, competencia técnica, experiencia operativa o profesional, experiencia global, experiencia en el país específico, habilidades interpersonales, habilidades para hablar idiomas, flexibilidad familiar y consideraciones específicas del país o de la región.

Investigación de antecedentes

En el capítulo 6 destacamos la importancia de realizar una investigación de antecedentes sobre los empleados potenciales. Cuando se trabaja en un ambiente global, la investigación de antecedentes es igualmente importante, o incluso más, pero las diferencias entre las culturas y los países con frecuencia erigen barreras. Cada país tiene sus propias leyes, costumbres y procedimientos para las investigaciones de los antecedentes.³⁰ Por ejemplo, las leyes japonesas protegen a quienes trabajan en la subsidiaria de Tokio de una compañía estadounidense e incluyen disposiciones sobre el respeto a la vida privada que prohíben verificar antecedentes delictivos de ciudadanos japoneses. El Reino Unido no permite que terceras partes, como las empresas que se dedican a la verificación de antecedentes, tengan acceso directo a los registros delictivos que mantiene la policía local. En vez de ello, el solicitante del empleo y la organización de reclutamiento deben firmar y presentar una petición formal a una agencia específica responsable por el manejo de antecedentes delictivos. En ocasiones tienen que transcurrir hasta 40 días hábiles para obtener la información.³¹ Traci Canning, director de operaciones internacionales de la empresa HireRight, una compañía dedicada a la realización de investigaciones previas al empleo con sede en Irvine, California, explica: "Es importante entender el contexto local. En general, esto significa comprender la manera en la que las operaciones de RH, las agencias encargadas de hacer cumplir las leyes, las escuelas, universidades y empresas operan fuera de Estados Unidos".³² HireRight relata la historia de una persona que estuvo en Estados Unidos durante dos años y que solicitó un empleo en una empresa multinacional. No había interrupciones en la historia del empleo del individuo que pudieran indicar que había estado alguna vez en la cárcel. Sin embargo, una verificación adicional reveló que había sido declarado culpable de homicidio en su país de origen y, de acuerdo con una práctica que era legal en ese momento, había pagado a un "representante" para que cumpliera el plazo de su condena mientras él permanecía libre y en la fuerza de trabajo.³³

Contratación de personal temporal en Japón

En Japón, los empleadores han descubierto una nueva forma de encontrar trabajadores de tiempo parcial en casos de emergencia. Utilizan sistemas de posicionamiento global en los teléfonos celulares para encontrarlos. Location Value de Tokio es un mercado en línea que permite a las tiendas que necesitan cajeros, o a las compañías de reparto que necesitan conductores, buscar candidatos calificados en sus alrededores.

Las redes Otetsudai de Location Value dependen de las redes inalámbricas de Japón y de los teléfonos con GPS, los cuales se encuentran prácticamente en todas partes. Quienes buscan trabajo hacen clic en el recuadro "Estoy libre en este momento" de sus navegadores móviles, y los servidores determinan la ubicación del teléfono mediante el sistema GPS. Los empleadores que están buscando en el sitio reciben una lista de candidatos que están cerca de las instalaciones y que desean trabajar, incluso tan sólo por una hora. Ambas partes llegan a evaluarse mutuamente en un momento posterior. Este proceso tiende a reducir tanto a los trabajadores deficientes como a los malos empleadores. Location Value ha registrado 54,000 cazadores de puestos de trabajo y tiene una base de clientes de 3,000 empresas. Los negocios pagan una tarifa por el servicio.³⁴

Las compañías estadounidenses contratan a ejecutivos nacidos en el extranjero

Un número creciente de compañías estadounidenses están contratando a directores ejecutivos nacidos en el extranjero. ¿Qué tienen en común PepsiCo, Coca-Cola Company y Citigroup? Todas ellas tienen directores ejecutivos que nacieron o fueron educados en otro país: el director ejecutivo de PepsiCo es Indra K. Nooyi, de India; el director ejecutivo de Citigroup es Vikram Pandit, educado en India; y el director ejecutivo de Coca-Cola Company, Muhtar Kent, fue educado en Turquía. También tenemos el caso de Eduardo Castro-Wright, quien nació en Ecuador y es el director ejecutivo de la división estadounidense de Wal-Mart.³⁵ Muchas personas piensan que los ejecutivos extranjeros de las compañías estadounidenses se volverán más comunes a medida que las empresas se enfrenten al mercado global en expansión.

Los ejecutivos extranjeros también se están incorporando al equipo de ejecutivos en otros puestos, como por ejemplo, el de director de información. Mark Polansky, director administrativo de la empresa Korn/Ferry's IT Center of Expertise, explica: "Veo más directores de información nacidos en el extranjero por varias razones. La razón número uno es la globalización. También considero que debido al exceso de demanda y a la escasez de oferta de directores de información de calidad, las compañías estadounidenses tendrán que buscar en lugares más distantes". Gerry McNamara, socio administrativo de las prácticas de dirección de información de Heidrick, afirma que los clientes "quieren lo mejor a nivel global".³⁶

A las empresas no les interesa cuál es la procedencia de los ejecutivos; simplemente quieren al mejor elemento posible. Por ejemplo, Dupont nombró a Phuong Tram, nacido en Singapur, como director de información. De acuerdo con Polansky, los estadounidenses que aspiran a incorporarse al equipo ejecutivo necesitan demostrar que son culturalmente sensibles y que tienen experiencia laboral a nivel internacional. Se muestran interesados en las asignaciones en el extranjero y trabajan en forma estrecha con unidades de negocios en otros países. Polansky agrega: "Hay una gran cantidad de compañías en Estados Unidos donde uno no puede ingresar al equipo de los altos ejecutivos sin haber cumplido una asignación internacional. Aunque esto ha sido verdad durante algún tiempo, se ha convertido en una realidad más palpable en el caso de las empresas Fortune 1000". McNamara concluye: "La oportunidad será mayor para los directores de información estadounidenses que tengan la experiencia necesaria y que deseen trabajar en el extranjero".³⁷

4

Describir el desarrollo de los recursos humanos a nivel global.

Desarrollo de recursos humanos a nivel global

Muchos negocios en Estados Unidos operan bajo el supuesto de que las formas y las prácticas de negocios estadounidenses marcan la pauta en todo el mundo. De manera similar, algunos profesionales de capacitación y desarrollo consideran que los principios y las estrategias de capacitación y de consultoría que funcionan para un público estadounidense pueden ser igualmente eficaces en el extranjero. Por desgracia, nada podría estar más alejado de la verdad. La capacitación y el desarrollo globales son necesarios porque los individuos, los puestos de trabajo y las organizaciones con frecuencia son muy diferentes. A continuación, se expondrán varios aspectos del desarrollo de RH a nivel global.

Capacitación y desarrollo de expatriados

La capacitación de los empleados a quienes se encomienda desempeñar una asignación global con frecuencia ha sido muy sombría, pero parece estar mejorando. Lynn Rocafort, presidente de Relocation Counseling & Consulting, comenta: "El 60 por ciento de las asignaciones internacionales fracasan por una falta de capacitación y apoyo cultural. Las dificultades para ajustarse a un nuevo ambiente tienen un gran efecto sobre el trabajo y la vida familiar de un empleado".³⁸ El proceso de desarrollo debe empezar tan pronto como los empleados son seleccionados, definitivamente antes de que se transfieran al extranjero.

La expansión global hacia China ha sido particularmente difícil para algunas compañías, como McDonald's, porque la Revolución Cultural de las décadas de 1960 y 1970 cerró la mayoría de escuelas en China. En consecuencia, toda una generación no recibió mucha educación. McDonald's ha tenido que desarrollar en forma personal a su fuerza de trabajo. Bob Wilner, director de recursos humanos internacionales de McDonald's, afirma que la compañía trata de brindar desarrollo a los empleados locales en Asia, quienes resultan más eficaces que los expatriados porque entienden mejor a los clientes asiáticos y al mercado de ese continente.³⁹

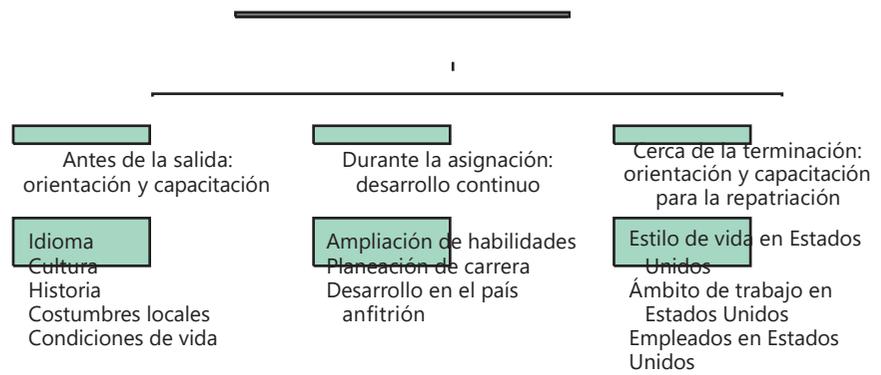


Figura 14-2 Programa de preparación y desarrollo de expatriados

Las organizaciones están reconociendo que los empleados expatriados y sus familias se enfrentan a situaciones y presiones especiales e insisten en que se deben desarrollar actividades de capacitación y desarrollo que los ayuden a lidiar con éstas. Los empleados y sus familias deben tener un programa eficaz de orientación y un programa de capacitación de reajuste. Además, los empleados deben tener un programa de desarrollo continuo. La figura 14-2 ilustra el programa ideal de preparación y desarrollo de expatriados, el cual incluye orientación y capacitación antes de la transferencia, desarrollo continuo, e impartición de orientación y capacitación en el nuevo país.

Orientación y capacitación antes de la transferencia

La orientación y la capacitación previas a la transferencia de empleados expatriados y de sus familias son esenciales antes de mudarse al nuevo país de residencia. La orientación antes de la transferencia implica la capacitación y la familiarización con el idioma, la cultura, la historia, las condiciones de vida, y las costumbres y peculiaridades locales. El desarrollo continuo de los empleados —en el cual las habilidades globales del empleado se ajustan a la planeación de la carrera y a los programas de desarrollo corporativo— hace que la transición final al país anfitrión sea menos perturbadora.

Muchas organizaciones han establecido un *sistema formal de compañeros* para mitigar el estrés que normalmente experimentan los nuevos expatriados y sus familias, con la finalidad de reducir el tiempo que se necesita para que los empleados operen con una productividad máxima. Los compañeros de trabajo informan con frecuencia a los expatriados acerca de las normas y políticas de la oficina del país anfitrión, los invitan a sus casas, los presentan con sus amigos y sus redes sociales, y los ayudan a reforzar su credibilidad en la oficina.⁴⁰

Desarrollo continuo: Asistencia y capacitación en línea

Las compañías están ofreciendo ahora asistencia y capacitación en línea en áreas como servicios de carreras, capacitación transcultural y programas de asistencia a los empleados (PAE). Internet ofrece asistencia global a los empleados 24 horas al día, los siete días de la semana. La tecnología es una solución que ahorra tiempo y que es eficaz en términos de costos para reducir el estrés que experimentan los empleados que están cumpliendo una asignación o que tienen que hacer frecuentes viajes de negocios. Incluso si la asignación es un viaje de negocios corto, se puede usar la tecnología para estar en contacto y brindar apoyo continuo. Por ejemplo, los servicios de carrera en línea ofrecen a los expatriados y a sus cónyuges la oportunidad de actualizar sus habilidades mientras cumplen una asignación.

Orientación y capacitación para la repatriación

La orientación y la capacitación también son necesarias antes de la **repatriación**, que es el proceso de llevar de regreso a casa a los expatriados. De acuerdo con un estudio que abarcó a las principales compañías de *Fortune* 1000, aunque casi la mitad de los encuestados afirmaron que seleccionaban a sus mejores empleados para las asignaciones internacionales, tan sólo el 35 por ciento respondió que sus compañías respectivas administraban con éxito el proceso de la repatriación.⁴¹ De hecho, a muchos de ellos ni siquiera se les garantizaba un trabajo en el momento de su regreso. De acuerdo con un estudio realizado en colaboración entre PricewaterhouseCoopers y Cranfield University School of Management, más del 25 por ciento de los empleados repatriados dejaban la compañía tan sólo un año después de haber cumplido una asignación internacional.⁴² Las razones que se aducen para abandonar la

¹ **Repatriación:** Proceso de llevar de regreso a casa a los expatriados.

empresa incluyen el hecho de no sentirse adecuadamente preparado para regresar al trabajo en el país natal y no tener la oportunidad de aprovechar las habilidades aprendidas en el extranjero. Cuando un expatriado regresa a su país después de una asignación internacional, los empleadores deben hacer todo el esfuerzo posible para encontrar un lugar en la organización que pueda aprovechar la experiencia adquirida durante la asignación. Además, el empleado en cuestión, una vez que regresa a su país, debe desempeñar un trabajo que tenga por lo menos el mismo grado de responsabilidad y autoridad que el que desempeñó en el extranjero.⁴³

Para contrarrestar los desafíos de la repatriación, las empresas necesitan tener un programa formal interno específico. Un diálogo acerca de las expectativas y de la planeación de la carrera en el momento del regreso ayudará a manejar la situación. Asimismo, el intercambio debe continuar después de que el empleado ha regresado a casa. Además, deben reconocerse las contribuciones significativas que el empleado logró en el extranjero; el empleado que regresa a su país se ha ganado esta cortesía y la merece con toda honestidad. De manera ideal, debería haber una ruta o posición clara de carrera identificada para el empleado expatriado en el momento de su regreso.⁴⁴

Aprendizaje electrónico global

La globalización ha creado una necesidad especial en cuanto al aprendizaje electrónico, y el mercado de esta modalidad de aprendizaje se está expandiendo con gran rapidez. En el pasado, un programa de capacitación para una compañía de *Fortune* 200 en el Lejano Oriente probablemente costaría entre \$250,000 y \$500,000 considerando viajes y gastos relacionados. Muchos piensan que una capacitación en vivo y dirigida por un instructor es todavía más eficaz, pero la pregunta que se debe hacer es: "¿Qué tanto más efectiva?". Los costos de un programa de capacitación incluyen el salario del instructor, los costos de los materiales, los viáticos, los gastos del salón de juntas, y los salarios y las prestaciones de los asistentes, además de los costos mismos del programa. El aprendizaje electrónico permite a las compañías ahorrar dinero y recibir un buen producto de capacitación. En la firma de comunicaciones de marketing Fleishman-Hillard, los 2,000 empleados de la compañía están diseminados en 80 localidades de 22 países, de manera que se usa una tecnología basada en Internet que permita compartir información y educación de una forma accesible e interactiva.⁴⁵

Los desafíos más obvios para implantar cualquier programa de aprendizaje electrónico global son los problemas del idioma y la localización. En la investigación "Globalization of English", realizada por Global English Corp., el 91 por ciento de los empleados de las corporaciones globales afirmaron que el inglés era "necesario" o "importante" en sus trabajos, y que tal necesidad está aumentando de manera espectacular. El 89 por ciento de los empleados afirmaron que tenían más probabilidades de ascender por la escalera corporativa si podían comunicarse en inglés.⁴⁶ Muchas compañías ofrecen cursos sólo en inglés, o bien, en inglés y otro idioma, por lo regular español. Un enfoque de "únicamente inglés" funciona para las empresas que de manera rutinaria efectúan sus operaciones de negocios en todo el mundo en inglés. Pero otras empresas necesitan cursos en más de un idioma. Las compañías que quieren ofrecer cursos en varios idiomas por lo regular recurren a traductores. El proveedor de servicios financieros GE Capital se basa en compañías de traducción que ofrecen cursos basados en Internet en inglés, francés, alemán y japonés.⁴⁷

Los miembros del equipo de Hilton se encuentran diseminados por todo el mundo. En un sector donde se observan altas tasas de rotación, es difícil imaginar que el instructor de un salón de clase pudiera atender las demandas de ciertos de empleados nuevos que requieren de capacitación. Hilton, al igual que muchas compañías multinacionales, comprendió que podría ahorrar dinero con los cursos en línea. Hilton introdujo por primera vez el aprendizaje electrónico en 2002, cuando la compañía lanzó su Universidad Hilton con 60 programas genéricos de habilidades de negocios y 21 programas de finanzas. Con el tiempo, Hilton implantó 40 cursos adicionales de habilidades de negocios y aumentó de manera significativa el número de cursos genéricos en línea que ofrecía. Hilton avanzó mucho en un periodo breve, desde 5,000 empleados que terminaron los cursos después del primer año hasta más de 40,000 en el tercer año. Andrea Kluit, director de aprendizaje y desarrollo internacional en Hilton International, señala otra ventaja enorme del aprendizaje electrónico al decir: "Mientras que un salón de clases no puede ser visitado de nuevo después del fin del curso, un programa de un aprendizaje electrónico está disponible como una herramienta de referencia, y se puede regresar a él cuando los miembros del equipo sientan la necesidad de refrescar sus memorias. Hemos encontrado que en el caso de la capacitación en sistemas en especial, esta herramienta es inapreciable para ofrecer a los aprendices un recurso reutilizable que, por lo mismo, goza de gran aceptación".⁴⁸