

Explicar la remuneración global.

Remuneración global

Las compañías que tienen éxito en el ambiente global alinean sus programas de recursos humanos en apoyo de sus planes estratégicos de negocios. Un componente fundamental es la manera en la cual el programa total de remuneración de recursos humanos da apoyo a la forma en la que el negocio está estructurado, se organiza y opera tanto a nivel global como regional.

Remuneración para los individuos nacionales del país anfitrión

Desde luego, en los aspectos relacionados con la remuneración, las organizaciones deben pensar en forma global pero actuar de manera local. Una razón por la cual las organizaciones se reubican en otras áreas del mundo es por las presiones de los altos sueldos en el país de origen que amenazan su capacidad para competir sobre una base global.⁴⁹ A nivel internacional, la pregunta fundamental de qué constituye el pago justo de una jornada de trabajo no es tan complicada como en Estados Unidos; por lo regular, el pago justo está ligeramente por arriba de la tarifa de sueldos prevaleciente en el área. Con frecuencia, lo mismo es verdad en el caso de las prestaciones y las recompensas no financieras. Las variaciones en las leyes, los costos de la vida, las políticas fiscales y en otros factores deben considerarse en su totalidad cuando una compañía está estableciendo paquetes globales de remuneración. Por ejemplo, Puerto Rico tiene leyes que requieren el pago de una cierta suma por indemnización y un bono navideño.⁵⁰ Los empleadores de Nigeria están obligados a otorgar un seguro de vida para los empleados por el que pagan una tarifa que triplica el salario de éstos. En Italia debe pagarse una suma cuando un empleado deja la organización, sin importar si ello se debe a la renuncia, a la terminación del contrato o al retiro. En Bélgica los empleadores que ofrecen un esquema de pensiones sujeto a contribuciones definidas deben proporcionar un rendimiento garantizado sobre la inversión del 3.25 por ciento.⁵¹

La compañía estará interesada en tener un panorama preciso del empleo y de las condiciones de trabajo con la finalidad de establecer prácticas apropiadas en cada país. Algunos de los factores que deben considerarse incluyen: requisitos de salarios mínimos, los cuales a menudo difieren de un país a otro e incluso entre ciudades dentro de un país; información sobre los días festivos anuales, los periodos y los pagos de vacaciones, los días de permiso por razones personales con goce de sueldo, las horas estándar de trabajo semanales, los periodos de prueba, las restricciones y los pagos del tiempo extra; y las reglas de contratación y de rescisión de contratos, así como las regulaciones referentes al pago de liquidaciones por despido.

La cultura desempeña con frecuencia un papel importante en la determinación del pago. Las prácticas de remuneración en Norteamérica fomentan el individualismo y el alto desempeño; por otra parte, en Europa se pone énfasis en la responsabilidad social; el tradicional enfoque japonés considera la edad y el servicio prestado a la compañía como los principales determinantes de la remuneración. No hay garantía de que una remuneración adicional asegure una producción final adicional. Se ha descubierto que, en algunos países, una remuneración adicional suele dar como resultado empleados que trabajan menos. Tan pronto como los empleados ganan suficiente para satisfacer sus necesidades, el tiempo que se dedica a la familia o a otras actividades extra laborales se percibe como algo más valioso que el dinero adicional. En los antiguos países socialistas, las personas estaban acostumbradas a un sistema en el cual la remuneración y el desempeño no estaban relacionados. En el antiguo sistema, los empleados buenos ganaban lo mismo que los de mediano desempeño. Con el derrumbe de la Cortina de Hierro, la idea de que la remuneración y el desempeño deben estar relacionados se está abriendo camino en la mentalidad pública. En China continental, los trabajadores que cobran por hora con frecuencia no trabajan con intensidad. En el sistema socialista, el hecho de trabajar con mayor tesón que cualquier otra persona no dará como resultado una remuneración adicional. Por lo tanto, no hay motivación para trabajar con más ahínco.⁵²

En los países en los que en la gente valora un ingreso estable por arriba de la posibilidad de obtener un alto ingreso si su productividad es sobresaliente, un esquema de remuneración basado en el desempeño que incluya una fracción altamente variable a menudo se considera amenazante. En los países como Francia y Grecia, donde los graduados más destacados con frecuencia eligen posiciones en el gobierno que les garantizan obtener cheques de pago de por vida, es difícil atraer buenos empleados mediante esquemas de remuneración que incluyan la obtención de altos bonos por el logro de objetivos específicos. En lugares como Hong Kong, donde los individuos valoran el riesgo y están motivados por ganancias financieras personales, los empleados que han logrado un resultado profesional significativo esperan un reconocimiento de carácter financiero (un aumento, un bono o una comisión) en cuestión de semanas. Es posible que busquen otro empleador si tienen que esperar hasta su próxima revisión anual del desempeño.

A causa de éstas y otras diferencias culturales, es difícil diseñar un esquema de remuneración global generalizable a todos los casos que atraiga a los mejores talentos disponibles en todos los países. En particular, los esquemas de remuneración basados en el desempeño con frecuencia necesitan adaptarse a las preferencias locales, dependiendo de si se prefiere seguridad en el ingreso, o riesgos y rendimientos más altos.⁵³

Remuneración de expatriados

La remuneración de expatriados entraña desafíos excepcionales en comparación con un empleo en el país de origen, como el desarrollo de paquetes que sean razonablemente eficaces en términos de costos y que a la vez sean atractivos y motivadores.⁵⁴ En una encuesta, el 44 por ciento de las compañías ofrecieron como incentivo a los titulares de las asignaciones un porcentaje de su salario base bajo la forma de un bono por servicios en el extranjero; el 19 por ciento de las compañías entregaban a los empleados en el extranjero una suma acumulada al principio o al final del periodo de asignación, mientras que el 34 por ciento no otorgaba ningún bono.⁵⁵ Para los administradores y profesionales expatriados, la situación es más compleja que el solo hecho de pagarles de acuerdo con las tarifas salariales del país anfitrión o un poco más. Incluso los cambios mínimos en el valor del dólar estadounidense pueden dar como resultado ajustes de remuneración para los expatriados. Los costos más cuantiosos en relación con los expatriados incluyen la remuneración en general, el alojamiento, las concesiones que compensan el costo de la vida y la reubicación física.⁵⁶ En relación con los pagos para la igualación de los impuestos, los ciudadanos de Estados Unidos que viven en otro país pueden excluir hasta \$80,000 del ingreso bruto ganado en el extranjero. También, se otorgan créditos o deducciones fiscales en Estados Unidos sobre una porción de los impuestos sobre la renta pagados en el extranjero por los expatriados estadounidenses más allá del nivel de \$80,000. Todos estos factores hacen que la remuneración global sea extremadamente compleja.

La cultura de un país también puede imponer restricciones significativas sobre la globalización de la remuneración. Recuerde del capítulo 9 que la proporción de la remuneración de los directores ejecutivos con respecto a la remuneración de un trabajador promedio del área de producción era de 431 a 1.⁵⁷ En Suecia, es probable que el diferencial esté más cercano a una proporción de 8 a 1. Mientras que los estadounidenses asocian un gran estatus con una alta remuneración, diversas naciones europeas y asiáticas rechazan la ostentación. En Italia, donde el trabajo de equipo es más valorado que la iniciativa individual, los incentivos para los profesionales en ventas que logren un desempeño superior y que trabajen en equipos pequeños pueden ser desmotivadores. La persona que recibe una recompensa muy alta se puede sentir incómoda al obtener una cantidad mayor a una participación justa del total de reconocimientos.

Ningún país tiene un monopolio en relación con lo que podría considerarse como las mejores prácticas. El programa de remuneración total de Schering-Plough Corporation se centra en recompensar el desempeño con base en la contribución para el logro de las metas de la empresa. Los factores competitivos y la personalización del mercado local son una parte de este programa. Ahora se emplean cinco intervalos amplios de remuneración en vez de los 30 grados de remuneración que existían anteriormente.⁵⁸ De acuerdo con una encuesta de administración y estrategia de la remuneración global realizada por Mercer, el 84 por ciento de las organizaciones que respondieron han establecido una estrategia global de remuneración para sus empleados de nivel ejecutivo. Por otra parte, un número mucho menor de empresas continúan con la definición de sus estrategias de remuneración a nivel local o regional.⁵⁹

Prestaciones únicas en Japón

Algunas compañías japonesas ofrecen prestaciones que podrían parecer extrañas en Estados Unidos. Ante una alta demanda de trabajadores capacitados, los empleadores hacen un esfuerzo constante por mantener satisfechos a los miembros de su personal. Estos esfuerzos van desde pagos adicionales para los poseedores de mascotas hasta medios días libres para ir en busca de gangas. Nihon Shoken, una gran compañía productora de alimentos, entrega un bono de 1,000 yenes mensuales a cada empleado que se case con un compañero de trabajo. Nihon Shoken pone de relieve la importancia de un ambiente familiar y también espera que la nueva familia consuma sus productos.⁶⁰

La agencia de empleo Recruit Agent entrega a sus trabajadores un bono anual de 100,000 yenes (aproximadamente \$973) si se van de vacaciones con al menos cuatro compañeros de trabajo; la compañía está buscando la forma de mejorar la comunicación entre los empleados. La firma de marketing Hime & Co. da a sus empleados un día libre para que se recuperen de la ruptura de una relación sentimental. El presidente de la corporación aclara: "Somos una compañía que tan sólo emplea mujeres". Cuando termina una relación, el trabajo es lo último que aparece en su mente. Y si alguien renuncia con motivo de la ruptura de una relación, el hecho puede ser costoso para la compañía".⁶¹



Describir la seguridad y la salud en un contexto global.

La seguridad y la salud en un contexto global

Los aspectos de la seguridad y la salud en el trabajo son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de generar beneficios a largo plazo para la organización. Las operaciones globales de empresas estadounidenses con frecuencia son más seguras y más saludables que las operaciones del país anfitrión, pero no tanto como las operaciones similares que se desarrollan en Estados Unidos. La legislación y las regulaciones sobre la seguridad y la salud con frecuencia varían mucho de un país a otro. En ocasiones, tales leyes ni siquiera existen, mientras que en algunos países las disposiciones legales son aún más exigentes que las de Estados Unidos. También las instalaciones de atención médica en todo el mundo varían en forma notable en cuanto a su estado de modernización. Las compañías están tratando de superar este problema. Por ejemplo, el proveedor global de atención médica CIGNA International se ha asociado con CIGNA Behavioral Health para ofrecer un programa de asistencia a los empleados dirigido a los expatriados de empresas multinacionales. El programa EAP permite a los participantes de CIGNA International tener acceso a una red multilingüe de apoyo y asesoría. Los empleados y sus dependientes pueden recibir asistencia telefónica o a través de visitas personales con respecto a un amplio rango de preocupaciones relacionadas con la salud y la vida laboral. El programa ha sido diseñado para ayudar a los empleados a manejar mejor el estrés y la ansiedad, la depresión y el abuso de sustancias tóxicas, así como para ayudarlos a llevar estilos de vida saludables.⁶²

Algunas consideraciones adicionales específicas para las asignaciones en el extranjero son los servicios de evacuación de emergencia y la protección global de la seguridad. Una empresa internacional se estaba preparando para evacuar a 15 empleados y dependientes expatriados de un país que había sufrido un terremoto. Cuando llegó la hora de reunirse en el punto de salida, se presentaron 25 personas. Aquellos que habían arreglado la evacuación no sabían que en el país había dos equipos técnicos que estaban apoyando a los clientes en ese momento.⁶³

Con frecuencia, son compañías privadas quienes se encargan de la evacuación y del cuidado de los empleados heridos. Las emergencias médicas son alarmantes en cualquier circunstancia, pero cuando un empleado se enferma o tiene un accidente en el extranjero, es una experiencia aún más traumática. Cuando los empleados tienen que cumplir una asignación en áreas remotas o menos desarrolladas, las compañías deben estar conscientes de que, en muchos centros de atención médica, las agujas hipodérmicas a menudo se vuelven a usar, los equipos no se utilizan de manera adecuada y hay una falta de suministros médicos básicos. Por su parte, los empleados y sus familias que viven en el extranjero deben estar al tanto de los problemas inherentes a la seguridad. Muchas empresas proveen guardaespaldas que acompañan a los ejecutivos a todas partes. Algunas empresas tienen incluso planes contra desastres para hacer frente a la evacuación de los expatriados en caso de que ocurran desastres naturales, conflictos civiles o guerras.

Legislación de la atención médica a nivel global

La legislación de la atención médica con frecuencia es diferente cuando una persona va de un país a otro. Por ejemplo, Abu Dhabi tiene una cobertura obligatoria para los expatriados y contempla un reembolso total de los costos de maternidad, así como la cobertura de enfermedades crónicas. El gobierno debe aprobar al asegurador. En Suiza, las reglas varían entre los distritos. Algunos requieren que el expatriado adquiera un seguro de gastos médicos de una organización ubicada en ese distrito. Los holandeses requieren que cualquier persona que resida en los Países Bajos posea un seguro de salud que satisfaga ciertos requisitos, con inclusión de las condiciones preexistentes y crónicas. Por otra parte, Francia opera un sistema en el cual el estado brinda atención médica en forma gratuita, y en el que los individuos pagan cualquier diferencia en el costo total o toman un seguro que la cubra.⁶⁴

Relaciones con los empleados y relaciones laborales a nivel global

Describir las relaciones laborales y con los empleados a nivel global.

Aunque el sindicalismo ha decaído en Estados Unidos, ha conservado gran parte de su fuerza en el extranjero. En Suecia, el 96 por ciento de los empleados son miembros de un sindicato; en el Reino Unido la proporción es del 50 por ciento, en Alemania del 43 por ciento, en Canadá del 33.3 por ciento,⁶⁵ y en Japón y en Francia del 28 por ciento.⁶⁶ Aunque los sindicatos en otros países fuera de Estados Unidos por lo general tienen una posición menos antagonista con respecto a la administración y están menos enfocados en los salarios, todavía son muy influyentes. Por esta razón, las prácticas y las políticas de RH deben enfocarse en el tratamiento de las diferencias globales en las negociaciones colectivas.

Obviamente, la fuerza y la naturaleza de los sindicatos difieren de un país a otro, y la situación sindical va desde la inexistencia de organismos gremiales hasta la presencia de sindicatos relativamente fuertes. La determinación en forma conjunta, la cual requiere que las empresas tengan representantes del sindicato o de los trabajadores en sus juntas directivas, es muy común en los países europeos. Aun cuando ellos se enfrentan a una competencia global, los sindicatos de varios países europeos se han resistido a cambiar sus leyes y a eliminar las protecciones gubernamentales. Las leyes hacen difícil despedir a los empleados, y por lo tanto las compañías se muestran renuentes a hacer contrataciones. Los generosos y prolongados beneficios por desempleo desalientan a las personas que no tienen trabajo para buscar una nueva actividad laboral. Motorola pagará un cargo neto antes de impuestos de \$83 millones en honorarios relacionados con indemnizaciones con motivo de recortes de puestos de trabajo en Alemania.⁶⁷ La negociación de los sueldos sigue siendo un aspecto centralizado, y las compañías tienen poca flexibilidad para diseñar contratos que se ajusten a sus necesidades. Los altos impuestos sobre la nómina aumentan los costos de la mano de obra, y las leyes que establecen procedimientos complicados para el despido contribuyen a elevar el costo del producto.

Por otra parte, en algunos países de América del Sur, como Chile, las negociaciones colectivas para los trabajadores de la industria textil, los mineros y carpinteros están prohibidas. Y los sindicatos están permitidos por lo general tan sólo en compañías de 25 empleados o más. Esta práctica ha motivado a los negocios a dividirse en compañías pequeñas con la finalidad de evitar las negociaciones colectivas, dejando a los trabajadores aislados.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) suscrito entre Canadá, México y Estados Unidos ha facilitado el desplazamiento de bienes a través de las fronteras de las tres naciones. Constituye una zona de libre comercio de más de 400 millones de personas con una utilidad bruta nacional combinada de cerca de \$12 billones.⁶⁸ Las relaciones laborales dieron un gran paso hacia delante al firmarse un acuerdo colateral sobre la mano de obra, encaminado a proteger a los trabajadores de los tres países contra los efectos derivados de presiones económicas de la competencia. El TLCAN estableció una Comisión para la Cooperación de la Fuerza Laboral con oficinas en cada país, la cual está gobernada por un consejo integrado por los ministros del Trabajo de Canadá, México y Estados Unidos. Cada país es responsable del cumplimiento de sus propias leyes laborales en cuanto a la seguridad y la salud ocupacionales, el trabajo de menores, la regulación de los trabajadores inmigrantes, el desarrollo de recursos humanos, el manejo de estadísticas laborales, las prestaciones de los empleados, los programas sociales para los trabajadores, las mejoras en la productividad, las relaciones entre la fuerza laboral y la administración de las empresas, las normas del empleo, la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, y las formas de cooperación entre los trabajadores, la administración de las compañías y el gobierno. Un país que de manera continua deje de hacer obligatorias sus propias leyes laborales podría hacerse acreedor a una multa de hasta \$20 millones por quebrantar la legislación. También existen diversos principios que identifican amplias áreas de acuerdo común para proteger los derechos y los intereses de la fuerza laboral de cada país. Desde que entró en vigor el TLCAN, el comercio entre Estados Unidos, Canadá y México ha crecido de manera espectacular en tanto que los tres países han registrado un incremento en los volúmenes de comercio.⁶⁹

El Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (TLCCA) fue ratificado por el Congreso de Estados Unidos después de una prolongada batalla política, y se convirtió en ley en 2005. Si en el caso de Centroamérica llegan a ocurrir aumentos como los que se registraron en México en los albores del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, esto representaría un enorme estímulo económico para una región cuya infraestructura sigue siendo incipiente.⁷⁰

8

Describir los factores legales y políticos que repercuten en la administración de recursos humanos a nivel global.

Factores legales y políticos a nivel global

Una encuesta identificó la creciente complejidad para el cumplimiento de las leyes en el ambiente internacional como la tendencia más importante que repercute en los negocios globales. Los administradores que trabajan para empresas globales tienen que lidiar con una corriente creciente de legislaciones laborales que traspasan las fronteras nacionales.⁷¹ Las fuerzas legales y políticas son únicas para cada país, y en ocasiones, las leyes de un país contradicen a las de otro. Por ejemplo, las autoridades francesas reconocen que sus leyes para la protección de datos están en conflicto directo con la Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos, pero insisten en que las multinacionales cumplan con la legislación francesa. Además, la naturaleza y la estabilidad de los sistemas políticos y legales varían alrededor del mundo. Las empresas estadounidenses disfrutaban de sistemas legales y políticos relativamente estables, al igual que sucede en muchos otros países desarrollados. Sin embargo, en otras naciones, los sistemas legales y políticos son mucho menos estables. Algunos

gobiernos están sujetos a golpes de estado, a reglas dictatoriales y a corrupción, lo cual puede alterar de manera sustancial tanto el ambiente de los negocios como el ambiente legal. Los sistemas legales también se pueden volver inestables, y tal vez los contratos repentinamente queden invalidados por la política interna.

Las regulaciones y las leyes referentes a RH varían mucho entre los países. Como se mencionó antes, el solo hecho de realizar una verificación de antecedentes implica procedimientos distintos en diversos países. En muchas naciones de Europa Occidental, la legislación en materia laboral y sindical hace difícil despedir a los empleados. En virtud de las diferencias políticas y legales, es esencial que se efectúe una amplia revisión del ambiente político y legal del país anfitrión antes de iniciar las operaciones globales.

Algunos se preguntan: "¿El hecho de operar bajo leyes y costumbres locales exime a una compañía de todas las consideraciones éticas?". Yahoo! afirmó que estaba obedeciendo las leyes chinas cuando remitió un mensaje de correo electrónico proveniente de una cuenta privada de su servidor al gobierno chino. El correo electrónico revelaba la identidad de Shi Tao, jefe del departamento editorial de *Contemporary Business News* en la provincia china de Hunan, lo cual condujo a su condena y a una sentencia de diez años. El delito de Shi fue enviar un correo electrónico a un sitio Web de Nueva York en el cual hablaba de la advertencia del gobierno chino a sus representantes de observar cualquier actividad disidente durante el decimoquinto aniversario de la masacre de la plaza de Tiananmen. Yahoo!, en una declaración que leyó la vocera Mary Osako, dio el siguiente razonamiento: "Del mismo modo que cualquier otra compañía global, Yahoo! debe asegurarse de que sus sitios locales a nivel nacional operen en el marco de las leyes, las regulaciones y las costumbres del país en el cual se desenvuelve".⁷² Toda compañía tendrá que evaluar qué haría en situaciones como ésta.

Los estadounidenses pueden encontrar leyes que son ignoradas de manera rutinaria por los países anfitriones, lo cual crea un cierto dilema. Por ejemplo, las leyes de algunos países que requieren una edad mínima para los trabajadores de las fábricas con frecuencia no se cumplen. El reporte del Departamento del Trabajo de Estados Unidos reveló abusos continuos en los trabajos de menores dentro de la industria textil. El reporte identificó a varios países como Pakistán, Filipinas, Brasil, Bangladesh, Egipto, Camboya, India, Indonesia y Lesotho como los mayores infractores de este tipo de leyes.⁷³ Además, existe una forma de servidumbre obligatoria para muchos trabajadores extranjeros en las fábricas de Asia. Ahí, los corredores de las bolsas de trabajo cobran cargos excesivos a los trabajadores extranjeros tan sólo por el privilegio de trabajar.⁷⁴

Un aspecto que también influye en el ambiente en el cual operan las compañías globales son los aranceles y las cuotas que pueden tener un gran efecto sobre la rentabilidad de los negocios. Los **aranceles** son los impuestos que se cobran sobre aquellos bienes que se embarcan a través de las fronteras nacionales. Por ejemplo, en 2005, México impuso un arancel sobre las exportaciones estadounidenses porque el Congreso no había revocado la enmienda Byrd, formalmente conocida como la Ley de Compensación por Continuación del Dumping y Mantenimiento de las Subvenciones de 2000. México impuso aranceles de \$20.9 millones en tres categorías de productos: un impuesto del 30 por ciento sobre productos lácteos, incluyendo las fórmulas para bebés; un impuesto del 20 por ciento sobre los vinos; y un cargo del 9 por ciento sobre los dulces y las gomas de mascar.⁷⁵ De acuerdo con

Aranceles:

Impuestos que se cobran sobre aquellos bienes que se embarcan a través de las fronteras nacionales.

¿Qué será mejor?

Suponga que su empresa, un distribuidor de equipo pesado de minería, quiere comerciar con el mercado mexicano, donde el efectivo entregado por debajo de la mesa (la "mordida") no es extraño en las operaciones de negocios. Esta práctica de compensación con largo historial en la cultura mexicana en ocasiones dificulta que una empresa inicie operaciones comerciales en ese país si se mantiene al margen. Usted tiene conocimiento de algunas compañías que no pagaron soborno y no lograron entrar al mercado mexicano; también sabe de empresas que sí pagaron y que consiguieron su ingreso a ese mercado, a las cuales, en general, les ha ido muy bien. Usted puede aprovechar su influencia entre las compañías mineras, los agricultores y los contratistas, y motivarlos para que hagan cabildeos en el gobierno mexicano a favor de una mayor liberalización en el mercado, o bien, usted puede pagar sobornos para allanar el camino de su empresa.

¿Qué haría usted?

Cuotas:

Políticas que limitan el número o el valor de los bienes que pueden importarse a través de las fronteras nacionales.

los 49 miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el promedio de los aranceles de Estados Unidos para los bienes industriales era del 4 por ciento, pero en el caso de los textiles el promedio era del 9 por ciento, y hasta del 37.7 por ciento para algunos otros productos.⁷⁶ Se ha hablado mucho acerca de la posibilidad de eliminar los aranceles alrededor del mundo, pero las acciones encaminadas a su eliminación han sido limitadas. Las **cuotas** son las políticas que limitan el número o el valor de los bienes que pueden importarse a través de las fronteras nacionales.

**Web Wisdom**

Leyes internacionales que afectan al área de RH

<http://www.lir.msu.edu/hotlinks/IGO.php>

Sitio vinculado con numerosos sitios legales a nivel internacional.



Explicar el funcionamiento de los equipos virtuales en el ambiente global.

Los equipos virtuales en un ambiente global

Con los equipos virtuales, los miembros de los equipos no tienen que reunirse cara a cara para ser eficaces, con lo cual se elimina el "tiempo muerto" que implican los viajes.⁷⁷ Estos equipos operan a través de fronteras geográficas y de tiempo, y se han vuelto una necesidad en la vida diaria del trabajo. Los miembros de los equipos virtuales globales que se localizan en varios países por lo regular trabajan en forma conjunta con eficacia en la ausencia de interacciones de cara a cara. La ventaja de los equipos virtuales es que no se restringen a una localidad específica. En todo lo demás, los equipos virtuales emulan a los equipos tradicionales. Los equipos virtuales se han definido de muchas maneras, y el componente virtual va desde una dependencia ocasional hasta una dependencia total de la tecnología como el medio para la interacción.

Los equipos virtuales permiten a las compañías lograr sus objetivos con más rapidez y eficacia. Las veces en las que los miembros de los equipos virtuales están en un lugar son pocas, en especial cuando los miembros se localizan por todo el mundo. Esto hace con frecuencia que los equipos globales sean más difíciles de administrar con eficacia. La comunicación es la clave para mantener a los equipos trabajando eficazmente en forma conjunta. Sin embargo, existen ciertas dificultades a las que tienen que enfrentarse los equipos virtuales con respecto a la comunicación. En primer término, los miembros dispersos de un equipo con frecuencia no se sienten tan conectados o comprometidos con el equipo. Puede haber una sensación de desconexión ocasionada por las comunicaciones a través de correo electrónico, mensajes instantáneos, audio conferencias y otras herramientas.⁷⁸ El proverbio "Ojos que no ven, corazón que no siente" se puede aplicar aquí. Los miembros de los equipos virtuales necesitan reunirse de cuando en cuando.⁷⁹ Segundo, los problemas de comunicación entre los miembros del equipo parecen ser directamente proporcionales al número de husos horarios que los separan. Michael Kossler, asociado empresarial para el Center for Creative Leadership, afirma: "Un líder virtual eficaz varía los horarios de las reuniones del equipo, de tal manera que no siempre se moleste a las mismas personas".⁸⁰ Cuando solamente se trata de un par de zonas, los miembros del equipo estarán en sus oficinas, unos más tarde o más temprano que otros, pero sus jornadas de trabajo aún se traslapan lo suficiente para permitirles hacer llamadas telefónicas. Si la distancia abarca de 9 a 12 zonas de tiempo, las jornadas de trabajo no se traslapan, y se debe usar el correo electrónico o el correo de voz. Tercero, se tiene el problema del idioma. Ya que el inglés se está convirtiendo en el idioma del mundo, aquellos para quienes el inglés es un segundo idioma pueden estar en desventaja. Muchos asiáticos se preocupan por hacer el ridículo si no entienden algo. Pueden sentirse indecisos a hacer preguntas que pudieran revelar su ignorancia, haciendo con ello más amplia la brecha en la comunicación. Sin duda, la conducción de equipos virtuales globales es un desafío.

Resumen

1. Describir el efecto de los sobornos globales en la arena internacional.

En la actualidad cada vez es más difícil arreglar los asuntos con sobornos en la arena internacional, ya que más de 30 países han promulgado leyes contra esas prácticas, y Estados Unidos está obligando al cumplimiento riguroso de la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero.

2. Describir la evolución de las empresas globales y de la administración de recursos humanos a nivel internacional.

La mayoría de las compañías se vuelven globales sin hacer inversiones sustanciales en países extranjeros, gracias a las exportaciones, el otorgamiento de licencias y la concesión de franquicias. Una corporación multinacional es una empresa que está basada en un país (la nación de origen) y que fabrica bienes o presta servicios en uno o más países extranjeros (países anfitriones). Una corporación global tiene unidades corporativas en diversos países que se han integrado para operar como una organización en todo el mundo. Una corporación transnacional desplaza las actividades laborales a los lugares que cuentan con el talento y la disposición para realizar el trabajo al costo correcto. Las funciones que estas empresas deben cumplir a nivel global son la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos; el desarrollo de recursos humanos; la remuneración global; la seguridad y la salud; y las relaciones laborales y con los empleados.

3. Explicar cómo es la dotación de personal a nivel global.

Las compañías deben elegir entre varios tipos de miembros del personal global y pueden usar enfoques específicos para la dotación de personal. Los miembros del personal global se pueden seleccionar entre tres tipos distintos: expatriados, nacionales del país anfitrión, y nacionales de un tercer país. Existen cuatro enfoques mayores para la dotación de personal global: dotación de personal etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.

4. Describir el desarrollo de los recursos humanos a nivel global.

Muchos profesionales de la capacitación y el 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. Pero nada podría estar más alejado de la verdad. La capacitación y el desarrollo a nivel global son necesarios porque los individuos, los puestos de trabajo y las organizaciones con frecuencia son muy distintos. El programa ideal de preparación y desarrollo de expatriados incluye una orientación y una capacitación previas a la transferencia, un desarrollo continuo, y una orientación y capacitación para la repatriación.

5. Explicar la remuneración global.

Las compañías que tienen éxito en el ambiente global alinean sus programas de recursos humanos con sus planes de negocios estratégicos. Un componente principal es el modo en el cual el programa de remuneración total de recursos humanos brinda apoyo a la manera en la que el negocio se estructura, se organiza y opera tanto a nivel global como regional. Desde luego, en los aspectos relacionados con la remuneración, las organizaciones deben pensar globalmente pero actuar de manera local. Una razón por la cual las organizaciones se reubicar en otras áreas del mundo es la presión de los altos sueldos que amenazan su habilidad para competir sobre una base global.

6. Describir la seguridad y la salud en un contexto global.

Las operaciones globales de empresas estadounidenses con frecuencia son más seguras y más saludables que las operaciones del país anfitrión, pero a menudo no son tan seguras como las operaciones similares que se realizan en territorio de Estados Unidos. Las leyes y las regulaciones de la seguridad y la salud con frecuencia varían mucho de un país a otro. En ocasiones, tales leyes ni siquiera existen, mientras que en algunos países son aún más exigentes que en Estados Unidos.

7. Describir las relaciones laborales y las relaciones con los empleados a nivel global.

Aunque el sindicalismo ha decaído en Estados Unidos, ha mantenido gran parte de su fuerza en el extranjero.

8. Describir los factores legales y políticos que repercuten en la administración de recursos humanos a nivel global.

Las fuerzas legales y políticas son únicas para cada país. La naturaleza y la estabilidad de los sistemas legales y políticos varían a través de todo el mundo.

9. Explicar el funcionamiento de los equipos virtuales en el ambiente global.

Los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 aceleraron el uso de los equipos virtuales. Estos equipos operan a través de las fronteras geográficas y de tiempo, y se han vuelto una necesidad para la vida laboral de todos los días.

Términos clave

Exportación, 441	Administración de recursos humanos a nivel global (ARHG), 442	Dotación de personal policéntrica, 444
Licencias, 441	Expatriado, 443	Dotación de personal regiocéntrica, 444
Franquicias, 441	Nacional del país anfitrión, 443	Dotación de personal geocéntrica, 444
Corporación multinacional (CMN), 441	Nacional de un tercer país, 443	Repatriación, 447
Corporación global (CG), 441	Dotación de personal etnocéntrica, 443	Aranceles, 453
Corporación transnacional, 441		Cuotas, 454

Preguntas de repaso

1. ¿Qué se quiere decir con la afirmación “La conducción de negocios a nivel global expone a las compañías estadounidenses a un ambiente que implica sobornos y al cual no están expuestas en Estados Unidos”?
2. Explicar qué significa la siguiente cita: “Las organizaciones se deben globalizar o morirán”.
3. ¿Cómo han evolucionado los negocios globales?
4. Defina los siguientes términos:
 - a) Exportaciones
 - b) Licencias
 - c) Franquicias
5. ¿Cuáles son los diversos tipos de miembros del personal global?
6. ¿Cuáles son los enfoques para la dotación de personal a nivel global?
7. ¿Por qué se necesita orientación y capacitación para la repatriación?
8. ¿Qué se quiere decir con la afirmación “Las organizaciones deben pensar globalmente pero actuar en forma local”?
9. ¿Cuál es la situación actual de los sindicatos internacionales?
10. ¿Cuáles son algunos factores legales y políticos que repercuten en la administración de recursos humanos a nivel global?

INCIDENTE DE ARH

La transferencia al exterior

En la universidad, Pat Marek se especializó en administración industrial y era considerado por sus maestros y compañeros como un buen estudiante en toda la extensión de la palabra. Pat no solamente tomó los cursos requeridos en administración de empresas, sino que también aprendió francés. Después de la graduación, Pat aceptó una posición de capacitación en administración de nivel básico en la empresa Tuborg International, una corporación multinacional con oficinas y fábricas en numerosos países, incluyendo Estados Unidos. Su primera asignación fue en una planta de Chicago. Sus supervisores identificaron rápidamente a Pat por su capacidad para hacer que se realizara el trabajo y por mantener una buena relación con los subordinados, los compañeros y los superiores. En tan sólo tres años, Pat había avanzado desde ser un aprendiz administrativo hasta la posición de asistente del superintendente de la planta.

Después de dos años de ocupar esta posición, un día fue llamado a la oficina del administrador de la planta, quien le dijo que había sido identificado como una persona que estaba lista para una asignación en el extranjero. Este desplazamiento implicaría una promoción. La asignación era para una planta ubicada en Haití, un país francoparlante; pero Pat no estaba preocupado por el hecho de vivir y de trabajar ahí. Se sentía entusiasmado y no desperdició tiempo para hacer los preparativos necesarios para la nueva asignación.

Antes de llegar a la planta de Haití, Pat tomó un tiempo considerable para revisar los ejercicios de su libro de texto de francés. Se sorprendió de ver la rapidez con la que recordó el idioma. Pensaba que no habría ninguna dificultad mayor para hacer la transición desde Chicago hasta Haití. Sin embargo, Pat encontró, en el momento de su llegada, que la comunidad donde se localizaba la planta no hablaba el francés que él había aprendido. Había muchas expresiones que significaban una cosa para Pat, pero que tenían un significado totalmente distinto para los empleados de la planta.

Al reunirse con varios de los empleados una semana después de su llegada, uno de los trabajadores dijo algo que Pat interpretó como algo poco halagador. En realidad, el empleado lo había saludado con una expresión un tanto subida de tono, pero con un matiz distinto al que Pat había escuchado antes. Todos los demás empleados interpretaron la expresión como un saludo amistoso. El disgusto de Pat se manifestó en su cara.

A medida que transcurrieron los días, este tipo de malentendidos ocurrieron algunas veces más, hasta que los empleados empezaron a limitar sus conversaciones con él. En tan sólo un mes, Pat se las

arregló para aislarse de los trabajadores dentro de la planta. Se sentía desilusionado y pensó en la posibilidad de solicitar que lo relevaran de la asignación.

Preguntas

1. ¿Qué problemas no previó Pat cuando aceptó la asignación?
2. ¿Cómo podría la compañía haber asistido a Pat para reducir las dificultades a las que tuvo que enfrentarse?
3. ¿Considera usted que la situación que enfrentó Pat es típica de un estadounidense que acepta una asignación en el extranjero? Discuta su respuesta.

INCIDENTE DE ARH

¿Hubo una cantidad suficiente de preparación?

“Hola, Sam. ¿Cómo van los preparativos para tu asignación a Japón?”

“Muy bien, Elvis, realmente me siento preparado para la asignación, y el alto nivel de aprehensión que experimenté al principio se esfumó”.

“¿En qué consistió exactamente el programa de preparación, Sam?”

“La experiencia fue realmente exhaustiva. Primero, pasé una gran cantidad de tiempo en un amplio programa de orientación y capacitación. El programa cubría la capacitación y la familiarización con el idioma, la cultura, la historia, las condiciones de vida y las costumbres locales de Japón. Posteriormente, para hacer la transición de regreso a casa más sencilla y mejor para mi carrera, desarrollé un plan con mi jefe que incluye varios viajes a Estados Unidos para seguir siendo una parte clave de esta operación. Además, la capacitación para el desarrollo de mi carrera incluirá la misma capacitación que la de los otros administradores en la oficina matriz. Finalmente, se me informó perfectamente acerca de la orientación y la capacitación de repatriación que deberé seguir cuando regrese a casa. También se me informó ampliamente acerca del paquete de remuneración, el cual parece ser muy generoso”.

“Eso es formidable, Sam. ¿Aún no has encontrado un lugar para vivir?”

“Todavía no, Elvis, pero mi esposa y mis hijos van a salir de viaje en tres días para reunirse con la persona a cargo de las reubicaciones de la compañía para considerar las diversas posibilidades”.

“¿Qué le pareció a tu familia la capacitación para la orientación, Sam?”

“Bien, mi esposa ordenó algunas cintas para aprender japonés, y considero que ella leyó toda la información que se cubrió en la clase. Ella y los niños estarán bien porque tendrán tiempo para adaptarse; ellos no tienen que andar a las carreras por todas partes como yo”.

Preguntas

1. ¿Considera usted que la familia de Sam está adecuadamente preparada para desplazarse a Japón? ¿Por qué?
2. ¿El programa de orientación de la compañía debería haber incluido directamente a la familia de Sam?
3. ¿Serán necesarias la orientación y la capacitación para la repatriación en el caso de la familia de Sam a su regreso a Estados Unidos?

Notas

1. Eamon Javers, “Steering Clear of Foreign Snafus”, *BusinessWeek* (12 de noviembre de 2007): 76.
2. “The High Cost Of International Bribery”, *Business Finance* 13 (enero de 2007): 7-S.
3. Steven Anderson, “Deceitful Deals”, *InsideCounsel* 18 (junio de 2008): 3S-40.
4. *Ibid.*
5. Mike Koehler, “Does Your Target Have Clean Hands Overseas?”, *Mergers & Acquisitions: The Dealermaker’s Journal* 40 (abril de 2005): 53-56.
6. Benjamin Norris, “Don’t Ignore the FCPA”, *Journal of Commerce* 27 (27 de febrero de 2006): 42.
7. David M. Katz, “The Bribery Gap”, *CFO* 21 (enero de 2005): 59-61.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. Bill Leonard, “Earning His Papers”, *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 64-65.
11. Zachary Karabell, “Wake Up and Smell the Performance Gap”, *Harvard Business Review* 84 (febrero de 2006): 59-60.
12. Geoffrey Colvin, “America Isn’t Ready”, *Fortune (Europe)* 152 (8 de agosto de 2005): 22-31.
13. Chris Petersen, “Going Global”, *U.S. Business Review* 8 (septiembre de 2007): 16-17.
14. Carl E. Zwisler, “Finding the Right International Master Franchise Partner”, *Franchising World* 37 (abril de 2005): 43-48.
15. Polly Larson, “International Growth Patterns Remain Strong”, *Franchising World* 34 (abril de 2002): 6-8.
16. Albert Kong y Carl E. Zwisler, “Franchising Rides Wave of Economic Expansion in Asia and Pacific Rim”, *Franchising World* 39 (marzo de 2007): 25-32.

17. Stacey Mieyal Higgins, "Brands Focus on Worldwide Growth", *Hotel & Motel Management* 221 (6 de marzo de 2006): 30-32.
18. Kevin T. Higgins, "P&G Reinvents Itself", *Marketing Management* 11 (noviembre/diciembre 2002): 12-15.
19. <http://en.wikipedia.org/wiki/Transnational>, 14 de julio de 2008.
20. Jena McGregor y Steve Hamm, "Managing the Global Workforce", *BusinessWeek* (28 de enero de 2008): 34-35.
21. <http://www.hrci.org>, 22 de julio de 2008.
22. "Success Strategies for Expats", *T + D* 59 (septiembre de 2005): 48-51.
23. Lisa Takeuchi Cullen, "The New Expatriates", *Time South Pacific (edición Australia/Nueva Zelanda)* (5 de noviembre de 2007): 51-53.
24. Pauline Loong, "The Search for New Rainmakers", *Asiamoney* 13 (octubre de 2002): 38-41.
25. Esta sección se desarrolló con base en la obra de Anne Marie Francesco y Barry Allen Gold, *International Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998): 165.
26. Fay Hansen, "Looking South", *Workforce Management* 87 (21 de abril de 2008): 21-26.
27. Dianne S. Jacobini, "Expatriate Administration: New Realities and HR Challenges", *Employee Benefit News* 19 (1 de marzo de 2005): 11.
28. Leah Carlson, "Complications Abound in Managing Expatriate Benefits", *Employee Benefit News* 19 (15 de junio de 2005): 28-39.
29. Andrea C. Poe, "Selection Savvy", *HR Magazine* 47 (abril de 2002): 77-83.
30. Russell Flannery, "Get Me Personnel!", *Forbes* 177 (17 de abril de 2006): 50.
31. Pamela Babcock, "Foreign Assignments", *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 91-98.
32. *Ibid.*
33. *Ibid.*
34. Kenji Hall, "Keeping Temps on Tap", *BusinessWeek* (14 de enero de 2008): 56.
35. Kelvin Coupe, "Perspective Is Everything", *Chain Store Age* 84 (mayo de 2008): 38-40.
36. Meridith Levinson, "Talent Knows No Boundaries", *CIO* 21 (1 de marzo de 2008): 14.
37. *Ibid.*
38. Gina M. Hernández, "Cultural Training: Crucial to Relocation", *Caribbean Business* 35 (25 de febrero de 2007): S2.
39. Clifford C. Hebard, "Managing Effectively in Asia", *Training & Development* 50 (abril de 1996): 34.
40. Eric Krell, "Budding Relationships", *HR Magazine* 50 (junio de 2005): 114-118.
41. "Top Employees Get Overseas Jobs", *Westchester County Business Journal* 41 (26 de agosto de 2002): 15.
42. Army Maingaut, Lesa Albright y Vieki Neal, "Policy Tips, Repatriation, Safe Harbor Rules", *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 34-35.
43. *Ibid.*
44. Shirley Puccino, "The Right Mix of Expatriate Employee Compensation Components", *Benefits & Compensation Digest* 42 (septiembre de 2005): 30-33.
45. *Ibid.*
46. Deepak Desai, "Globalization and the English Skills Gap", *Chief Learning Officer* 7 (junio de 2008): 62-63.
47. *Ibid.*
48. Hanif Sazen, "Keeping It Fresh", *e.learning age* (junio de 2005): 28-29.
49. Gina Ruiz, "Kimberly-Clark: Developing Talent in Developing World Markets", *Workforce Management* 85 (10 de abril de 2006): 34.
50. Lawson D. Thurston, "Severance Payment and Christmas Bonus Changes Increase Cost of Doing Business", *Caribbean Business* 34 (11 de mayo de 2006): 58.
51. Vicki Taylor, "Benefits around the World", *Employee Benefits* (febrero de 2006): Sección especial, 8-9.
52. Tim Richardson, "Entertaining the Culture", *Cabinet Maker* (12 de agosto de 2005): 22-23.
53. Lionel Laroche, "Hiring Abroad", *CMA Management* 76 (marzo de 2002): 57-58.
54. Shirley Puccino, "Worldwide Practices and Trends in Expatriate Compensation and Benefits", *Benefits & Compensation Digest* 44 (enero de 2007): 34-38.
55. Carlson, "Complications Abound in Managing Expatriate Benefits".
56. Virginia A. Hulme, "Short Staffed", *China Business Review* 33 (marzo/abril de 2006): 18-56.
57. "Too Many Turkeys", *Economist* 337 (26 de noviembre de 2005): 75-76.
58. "How a Performance and Accountability Focus Is Reinventing a Global Company", *HR Focus* 85 (febrero de 2008): 5-6.
59. "More Multinational Firms Take Global Approach to Compensation", *Report on Salary Surveys* 8 (abril de 2008): 9.
60. "Japanese Vie to be Family-friendliest", *Work-Life Newsbrief & Trend Report* (mayo de 2008): 3.
61. *Ibid.*
62. "CIGNA Launches EAP for Expatriates", *Business Insurance* 38 (14 de junio de 2004): 37.
63. Moray J. Taylor-Smith, "Do You Know Where Your Employees Are?", *Security Management* 46 (julio de 2002): 74-80.
64. Sam Barrett, "Keep Global Perks at a Healthy Level", *Employee Benefits* (febrero de 2008): Sección especial: 13-14.
65. "Unions Show Slight Growth in 2002", *Canadian HR Reporter* 15 (23 de septiembre de 2002): 2.
66. M. E. Sharpe, "Labor's Future", *Challenge* 39 (marzo de 1996): 65.
67. Colleen Taylor, "Motorola Job Cuts Cost Company More Than \$300M So Far", *Electronic News* 53 (8 de octubre 8 2007): 34.
68. "Regional Overview: Membership of Organizations", *Country Profile, United States* (diciembre 2005): 60.
69. Roger Morton, "NAFTA: Twelve Years After", *Logistics Today* 47 (febrero de 2006): 10.
70. "Nothing's Free in This World", *Economist* 376 (6 de agosto de 2005): 30.
71. "HR's Response to the Top 10 Workplace Trends", *Strategic HR Review* 3 (septiembre/octubre de 2004): 14-15.
72. Ephraim Schwartz, "On Business and Ethics", *InfoWorld* 27 (10 de octubre de 2005): 12.
73. Kristi Ellis, "Child Labor Report the Good and Bad", *Fairchild Publications, Inc.* (2 de agosto de 2002): 14.
74. Nicholas Stein, "No Way Out", *Fortune* 147 (20 de enero de 2003): 102-108.
75. "Mexico Hits U.S. Exports with Tariffs in Retaliation for Byrd Amendment", *Metal Center News* 45 (septiembre de 2005): 71.

76. John Zarocostas, "U.S. Tariffs Cited in WTO Trade Review", *Women's Wear Daily* 191 (27 de marzo de 2006): 15.
77. Andrew Dobbins, "The Global Mobility Challenge", *NetworkWorld Asia* 3 (diciembre de 2007): 35-36.
78. Rachael King, "How Virtual Teams Can Succeed", *BusinessWeek Online* (19 de mayo de 2008): 27.
79. "Virtual Work: It's Not Just for Members of the Jedi Council", *T+D* 59 (agosto de 2005): 12-13.
80. "Leading the Virtual Team", *Associations Now* (mayo de 2008): 18.

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

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

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

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

Acción disciplinaria sin castigo: Proceso en el cual se da tiempo libre al empleado para que piense si desea seguir las reglas y continuar trabajando para la compañía.

Accionistas: Propietarios de una corporación.

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

Administración de los recursos humanos (ARH): Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

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.

Administración del desempeño (AD): Proceso orientado hacia metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización.

Administración del talento: Proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrar los y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral.

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

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

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.

Agencia de empleo: Organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo.

Agentes libres: Personas que se hacen cargo de la totalidad o de una parte de sus carreras, al ser sus propios jefes o al trabajar para otros en formas que se ajusten a sus necesidades o deseos.

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

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

Análisis de puestos: Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

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.

Análisis grafológico: Uso del análisis de la escritura como un factor de selección.

Antigüedad: Cantidad de tiempo que un empleado ha estado asociado con la compañía, con una división, un departamento de la empresa o un puesto de trabajo.

Anulación del registro sindical: Situación contraria al proceso que deben seguir los empleados para ser reconocidos como una unidad oficial de negociaciones.

Anuncios de empleo: Procedimientos para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles.

Aprendizaje electrónico: Sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea.

Aranceles: Impuestos que se cobran sobre aquellos bienes que se embarcan a través de las fronteras nacionales.

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.

Asistencia para la reubicación (outplacement): Procedimiento a través del cual se brinda asistencia a los empleados despedidos para que encuentren trabajo en alguna otra parte.

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

Autoevaluación: Proceso de aprender acerca de uno mismo.

Autonomía: Grado de libertad y discreción individual que tienen los empleados al realizar sus trabajos.

Baby boomers: Generación nacida entre el fin de la Segunda Guerra Mundial y mediados de la década de 1960.

Benchmarking : Proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones, para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañías que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas.

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

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.

Bono: Recompensa financiera que se concede una sola vez en el año, en función de la productividad, y que no se añade a la remuneración de base.

Bono inmediato: Gratificación monetaria relativamente pequeña que se otorga a los empleados por un trabajo o esfuerzo sobresaliente durante un periodo razonablemente corto.

Branding : La imagen o cultura corporativa de una empresa.

Broadbanding : Técnica de remuneración que descompone muchos niveles salariales en un número reducido de intervalos amplios para mejorar la eficacia organizacional.

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.

Capacitación: Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.

Capacitación de aprendices: Método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo.

Capacitación en el puesto de trabajo: Método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de los puestos de trabajo mediante la ejecución real de las mismas.

Capacitación justo a tiempo: Capacitación que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite.

Capacitación para la sensibilización: Técnica de desarrollo organizacional diseñada para ayudar a los individuos a conocer la manera en la que otros perciben su comportamiento (también se le conoce como capacitación del grupo T).

Capacitación y desarrollo: Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

Carrera: Curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral.

Caza de talentos: El proceso de reclutar activamente empleados a partir de las empresas exitosas.

Centro de evaluación: Técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real.

Centro de servicios compartidos (CSC): Un centro que toma actividades de transacciones de rutina dispersas en toda la organización y las concentra en un lugar.

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

Círculos de calidad: Grupos de empleados que de manera voluntaria se reúnen regularmente con sus supervisores para discutir

los problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas cuando están autorizados para ello.

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.

Clasificación: Técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.

Cláusula referente al costo de la vida: Cláusula de escalamiento en un contrato laboral que aumenta de manera automática los sueldos a medida que aumenta el índice del costo de la vida.

Coaching : Asistencia muy similar a la que brinda un mentor; con frecuencia se considera una responsabilidad del jefe inmediato.

Coalicción 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) para constituir formalmente una federación laboral competidora que, en 2005, representaba a cerca de 6 millones de trabajadores estadounidenses.

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

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.

Comparación por pares: Variación del método de clasificación en la cual el desempeño de cada empleado se compara con el de cualquier otro empleado dentro del grupo.

Compartir el puesto de trabajo: Situación en la que dos personas que trabajan tiempo parcial dividen los deberes de un puesto de trabajo en alguna forma convenida y reciben un pago de acuerdo con sus contribuciones.

Competencias: Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

Confiable: Grado en el cual una prueba de selección arroja resultados consistentes.

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).

Contratación negligente: Responsabilidad en la que incurre una compañía cuando no realiza una investigación razonable de los antecedentes de un candidato, y después asigna a un individuo potencialmente peligroso a un puesto en el cual éste puede causar daños.

Contrato de paracaídas de oro: Beneficio adicional que protege a los ejecutivos en caso de que otra compañía adquiera su empresa o en caso de que el ejecutivo se vea obligado a abandonar la compañía por otras razones.

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.

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

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 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 transnacional: Organización que transfiere las actividades laborales a aquellos lugares que tienen el talento y la disposición para realizar el trabajo al costo correcto.

Crecimiento del puesto: Incremento del número de tareas que realiza un empleado, siempre que todas las tareas queden en el mismo nivel de responsabilidad.

Cuenta de ahorros para la salud: Una cuenta de ahorros fiscalmente protegida similar a una cuenta individual para el retiro (*Individual Retirement Account*, IRA), pero destinada para gastos médicos con planes de salud altamente deducibles que tienen gastos anuales deducibles de por lo menos \$1,050 para los individuos y de \$2,100 para las familias.

Cuenta de gastos flexibles: Plan de prestaciones establecido por los empleadores que permite a los empleados depositar una cierta porción de su salario en una cuenta (antes de pagar impuestos sobre la renta), la cual puede usarse para gastos elegibles.

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.

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

Cuotas: Políticas que limitan el número o el valor de los bienes que pueden importarse a través de las fronteras nacionales.

Curriculum: Resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Curriculum con palabras clave: Currículum que contiene una descripción adecuada de las características del buscador de empleo y de su experiencia en una industria específica presentadas en términos de palabras clave con la finalidad de acoplarse a los procesos de búsqueda de las computadoras.

Curva salarial: Ajuste de los puntos graficados para crear una progresión suave entre los niveles salariales (también se conoce como *curva de remuneración*).

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.

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

Desarrollo: Aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo.

Desarrollo de carrera: Enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite.

Desarrollo de recursos humanos (DRH): Función principal de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarro-

llo del personal, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

Desarrollo gerencial: Consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro.

Desarrollo organizacional (DO): Proceso planeado para mejorar la organización desarrollando sus estructuras, sistemas y procedimientos para aumentar la eficacia y alcanzar las metas deseadas.

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

Descripción del puesto: Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.

Determinación del valor monetario de los puestos: Asignación de una cantidad en dinero al valor de un puesto de trabajo.

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

Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares (DRF): Discriminación que se ejerce contra los empleados con motivo de sus obligaciones relacionadas con el cuidado de los miembros de familia.

Diseño de puestos: Proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplir con ellas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización.

Distribución obligatoria: Técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.

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

Doctrina de empleabilidad: Los empleados tienen un compromiso con la compañía mientras trabajan en ella, y la compañía debe brindar a los empleados la oportunidad de aprender nuevas habilidades, pero esta situación perdura tanto como la relación laboral.

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

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.

Dotación de personal geocéntrica: Enfoque de dotación de personal que usa una estrategia de negocios integrada a todo el mundo.

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 regiocéntrica: Enfoque de dotación de personal que es similar al enfoque de dotación de personal policén-

trica, excepto que los grupos regionales de las subsidiarias reflejan la estrategia de la organización, y la estructura funciona como una unidad.

Educación superior en línea: Oportunidades educacionales incluyendo los programas de licenciatura y de capacitación que se imparten a través de Internet, ya sea de forma total o parcial.

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

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

Empleados eventuales: Descritos como la "fuerza laboral estadounidense disponible" por un ex secretario del Trabajo, los empleados eventuales tienen una relación no tradicional con el empleador en el sitio de trabajo y laboran tiempo parcial, en forma temporal o como contratistas independientes.

Empleados exentos: Empleados que se categorizan como ejecutivos, administrativos, profesionales o vendedores externos.

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.

Empresa de consultoría: Empresa de búsqueda de ejecutivos que se considera como consultor para las organizaciones que son sus clientes, y funciona únicamente sobre una base contractual; en general, estas empresas reclutan ejecutivos de negocios de alto nivel.

Empresa de contingencia: Empresa de búsqueda de ejecutivos que recibe honorarios sólo si se tiene éxito al colocar un candidato en un puesto de trabajo.

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.

Encuesta salarial: Un medio de obtener datos en relación con lo que pagan otras empresas por trabajos o clases de trabajos de tipo específico dentro de un mercado laboral.

Enfoque ascendente: Método de pronóstico en el cual cada nivel sucesivo de la organización, empezando por el más bajo, pronostica sus requerimientos y, en última instancia, da un pronóstico agregado de los empleados que se necesitan.

Enriquecimiento de puestos: Cambios en el contenido y en el nivel de responsabilidad de un puesto con la finalidad de imponer mayores retos al empleado.

Ensayo: Técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado.

Entrevista bajo estrés: Forma de entrevista en la cual el entrevistador crea ansiedad en el entrevistado intencionalmente.

Entrevista conductual: Entrevista estructurada en la cual se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto en cuestión.

Entrevista de panel: Entrevista en la cual varios de los representantes de la empresa entrevistan a un candidato al mismo tiempo.

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.

Entrevista de trabajo: Conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información.

Entrevista estructurada: Entrevista en la cual el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular.

Entrevista grupal: Reunión en la cual varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía.

Entrevista no estructurada: Entrevista en la cual se hacen preguntas abiertas y de sondeo al candidato al puesto de trabajo.

Equidad con los empleados: Equidad que existe cuando los individuos que realizan trabajos similares para una misma empresa reciben una remuneración acorde con los factores únicos que los caracterizan, como su nivel de desempeño o su antigüedad en la compañía.

Equidad con los equipos: Equidad que se logra cuando los equipos son recompensados con base en la productividad grupal.

Equidad externa: Equidad que existe cuando los empleados de una empresa reciben una remuneración comparable con la de los individuos que realizan trabajos similares en otras empresas.

Equidad financiera: Percepción de un tratamiento justo en la remuneración de los empleados.

Equidad interna: Equidad que existe cuando los empleados reciben una remuneración acorde con el valor relativo de sus trabajos dentro de la misma organización.

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

Error de tendencia central: Error de evaluación que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala.

Error o efecto de halo: Error de evaluación que ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.

Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC): Técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

Escala de calificación: Técnica de evaluación del desempeño que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.

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

Especificación del puesto: Documento que describe las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular.

Estándares laborales: Técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminedo o con un nivel esperado de producción.

Estandarización: Uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de pruebas.

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

Estudio de caso: Método de capacitación y desarrollo en el cual se espera que los aprendices estudien la información contenida en un caso expuesto y tomen decisiones con base en el mismo.

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

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

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

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

Evaluación de puestos: Proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro.

Evaluación del desempeño (ED): Sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.

Eventos de reclutamiento: Eventos a los que asisten tanto los reclutadores como el tipo de individuos que está buscando la compañía.

Exclusividad sindical: Acuerdo que determina que la afiliación al sindicato es un prerrequisito para otorgar el empleo.

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.

Exportar: Vender en el extranjero, ya sea en forma directa o indirecta, mediante la contratación de agentes y distribuidores extranjeros.

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

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

Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO): Federación central de sindicatos de oficios en Estados Unidos.

Feria de empleo: Método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

Feria virtual de empleo: Método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo.

Formación de equipos: Esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades cooperativas a través de toda la organización.

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.

Fuentes de reclutamiento: Espacios donde se localizan los candidatos calificados.

Generación I: Niños asimilados a Internet, nacidos después de mediados de la década de 1990.

Generación X: Nombre que designa a los 40 millones de trabajadores estadounidenses que nacieron entre mediados de la década de 1960 y finales de la década de 1970.

Generación Y: Generación compuesta por las personas que nacieron entre finales de la década de 1970 y principios de la década de 1990.

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

Grupos de interés (o participantes empresariales): Individuos o grupos cuyos intereses se ven afectados por las actividades organizacionales.

Hoja de balance de fortalezas y debilidades: Un procedimiento de autoevaluación, desarrollado originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades.

Horarios de trabajo flexibles: Práctica consistente en permitir a los empleados elegir sus propios horarios de trabajo, dentro de ciertos límites.

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.

Identidad de las tareas: Grado en el cual una actividad incluye una unidad identificable de trabajo que debe realizarse desde el principio hasta el final.

Importancia de las tareas: Efecto que tiene un trabajo sobre otras personas.

Incentivos adicionales: Prestaciones especiales que otorga una empresa a un grupo pequeño de ejecutivos clave como un beneficio extra.

Incidentes críticos: Técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.

Indemnización por cese o liquidación: Remuneración para ayudar a los empleados despedidos mientras encuentran un nuevo empleo.

Inducción: Esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo.

Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa: Proceso mediante el cual las compañías ayudan a los nuevos ejecutivos a aprender rápidamente la estructura, la cultura y la política de la organización, de tal manera que éstos puedan empezar a hacer contribuciones a la empresa tan pronto como sea posible.

Indulgencia: Actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño que no merece.

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.

Inteligencia emocional: Capacidad para reconocer y administrar las emociones.

Juegos de negocios: Método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más

organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios.

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

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.

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

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.

Líderes de remuneraciones: Organizaciones que pagan sueldos y salarios superiores a los de las empresas de la competencia.

Lista de preferencias y aversiones: Procedimiento que ayuda a los individuos a reconocer las restricciones que se imponen ellos mismos.

Mandato judicial: Procedimiento legal que en algún tiempo usaron los empleadores para evitar ciertas actividades del sindicato, como las huelgas o los intentos de sindicalización.

Márgenes salariales: Tarifa de remuneración mínima y máxima con una suficiente variación entre las dos para hacer posible una diferencia significativa en el salario.

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.

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.

Mentoring: Enfoque de asesoría, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel personal como profesional.

Mentoring inverso: Proceso en el cual los empleados de más edad aprenden de los empleados más jóvenes.

Mercado laboral: Empleados potenciales que se localizan dentro del área geográfica donde se recluta el personal.

Método de clasificación: Método de evaluación de puestos en el cual se definen clases o grados para describir un conjunto de puestos de trabajo.

Método de comparación de factores: Método de evaluación de puestos que supone la existencia de cinco factores universales que definen cualquier puesto de trabajo: requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo; el evaluador toma decisiones sobre estos factores de manera independiente.

Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay): Versión refinada del método de puntos utilizada por aproximadamente 8,000 organizaciones de los sectores público y privado en todo el mundo para evaluar puestos de trabajo a nivel de oficinistas, vendedores, técnicos, profesionales, administradores y/o ejecutivos.

Método de puntos: Método de evaluación de puestos en el cual los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos de los puestos de trabajo, como el conocimiento requerido; la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo.

Método jerárquico: Método de evaluación de puestos en el cual los evaluadores examinan la descripción de cada puesto de trabajo sometido a evaluación y ordenan los puestos laborales de acuerdo con su valor para la compañía.

Métodos de reclutamiento: Medios específicos que se usan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa.

Métrica del capital humano: Medidas del desempeño de los recursos humanos.

Misión: Propósito continuo de una unidad o su razón de ser.

Modelado de comportamiento: Método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones.

Nacional del país anfitrión: Empleado que es ciudadano del país en el cual se localiza la subsidiaria de una empresa.

Negligencia al dar referencias: Responsabilidad en la que pueden incurrir los empleadores al no hacer una advertencia acerca de un problema particularmente severo con un ex empleado.

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.

Niveles salariales: Agrupamiento de puestos de trabajo similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos.

Norma: Marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros.

Objetividad: Condición que se logra cuando todos los que califican una prueba obtienen los mismos resultados.

Ofertas de empleo: Procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

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

Organización del proveedor exclusivo: Organización administrada para la atención médica que ofrece una red más reducida de proveedores preferidos y que, por lo regular, otorga un número reducido de beneficios, si acaso ofrece alguno, cuando se recurre a un proveedor fuera de la red.

Organización del proveedor preferido: Organización administrada para la atención médica en la cual se brindan incentivos a los miembros para que usen los servicios dentro de sistema; también es posible recurrir a los proveedores que están fuera de la red, pero a un costo más alto.

Organización en proceso continuo de aprendizaje: Empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el de-

sarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes.

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.

Organización para el mantenimiento de la salud: Organización administrada para la atención médica que cubre todos los servicios por una cuota fija, pero que ejerce un control sobre los médicos y los servicios de salud a que tiene acceso un miembro.

Organización profesional de empleadores (OPE): Es una compañía de subcontratación de empleados a otros negocios.

Pago basado en competencias: Plan de remuneración que recompensa a los empleados por las capacidades que logren.

Pago basado en habilidades: Sistema que retribuye a los empleados por sus habilidades y sus conocimientos relacionados con el trabajo, y no por los títulos de sus puestos de 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 por méritos: Pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño.

Pago por pieza producida: Plan de remuneración por incentivos en el cual se paga a los empleados por cada unidad que producen.

Pago por riesgos: Dinero adicional que se paga a los empleados que trabajan en condiciones extremadamente peligrosas.

Palabras clave: Palabras o frases que se usan para buscar en una base de datos los currículos que cumplen ciertas condiciones.

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 (esquiroleros) para forzar al sindicato a regresar a la mesa de negociaciones.

Participación de ganancias: Planes diseñados para vincular a los empleados con la productividad de la empresa y para otorgar un pago de incentivos basado en un mejoramiento en el desempeño de la compañía.

Participación de utilidades: Plan de remuneración que da como resultado la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa entre los empleados.

Periodos sabáticos: Licencias temporales de ausencia dentro de una organización, generalmente con una remuneración reducida.

Plan 401(k): Plan de contribución definida en el cual los empleados pueden diferir el ingreso hasta una cantidad máxima permitida.

Plan de atención médica de contribución definida: Sistema en el que las compañías otorgan anualmente a cada empleado una cantidad definida de dinero con la cual compran una cobertura para la atención médica.

Plan de contribuciones definidas: Plan de retiro en el que el empleador realiza contribuciones específicas a un fondo de retiro o de ahorro establecido para el empleado.

Plan de prestaciones definidas: Plan de retiro que ofrece al participante una renta fija a partir de la jubilación.

Plan Scanlon: Plan de participación de ganancias que brinda una recompensa financiera para los empleados por los ahorros en costos de mano de obra que resultan de sus sugerencias.

Planeación de carrera: Proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas.

Planeación de carrera organizacional: Sucesión planeada de puestos en una organización para desarrollar a sus empleados.

Planeación de la sucesión en los puestos: Proceso para asegurar que se disponga de personas capacitadas para asumir los puestos administrativos clave una vez que tales puestos estén vacantes.

Planeación de recursos humanos (PRH): Proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico.

Planeación estratégica: Proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán.

Planes de opción de compra de acciones por parte de los empleados: Planes de contribución definida en los cuales una empresa aporta acciones de capital a un fideicomiso.

Planes de opciones sobre acciones: Plan de incentivos en el cual los ejecutivos pueden comprar una cantidad especificada de acciones de su compañía en el futuro al precio de mercado actual o a un precio inferior a éste.

Planes de saldo de fondos de retiro: Plan de retiro que incluye elementos tanto de los planes de prestaciones definidas como de los planes de contribuciones definidas.

Planes personalizados de prestaciones: Plan de prestaciones que permite a los empleados hacer selecciones anuales para determinar en gran parte su paquete de prestaciones mediante la elección entre el efectivo gravable y numerosas prestaciones.

Política de remuneración: Política que establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración.

Posición: Conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.

Prácticas en el manejo de documentos: Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador.

Presentación realista del puesto: Método de exponer información del puesto de trabajo, tanto positiva como negativa, ante un candidato de una manera imparcial.

Prestaciones: Todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa (es la remuneración financiera indirecta).

Prestaciones complementarias por desempleo: Brindan ingresos adicionales para los empleados que reciben prestaciones de seguros por desempleo.

Prestaciones por reubicación: Pagos que realiza la compañía por el envío de bienes para el hogar y los gastos temporales de sustento; estos pagos cubren ya sea la totalidad o una parte del costo del bien inmueble asociado con la compra de una nueva casa para el empleado y la venta de la que ocupaba anteriormente.

Prima de remuneración: Cantidad que se paga a los empleados por trabajar durante largos periodos o en condiciones peligrosas o indeseables.

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

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

Programa de acción afirmativa (PAA): Enfoque desarrollado por las organizaciones que tienen contratados con el gobierno para demostrar que los trabajadores son contratados en proporción a su representación en el mercado de trabajo relevante de la empresa.

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.

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

Promoción desde el interior: Política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas.

Pronóstico de disponibilidad: Pronóstico que permite determinar si la empresa será capaz de conseguir los empleados con las habilidades necesarias y a partir de qué fuentes.

Pronóstico de requerimientos: Determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas.

Pronósticos de base cero: Método de pronóstico que considera el nivel actual de empleo de la organización como punto de partida para determinar las necesidades futuras de dotación de personal.

Pruebas de aptitudes cognitivas: Pruebas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Pruebas de conocimiento del puesto: Pruebas diseñadas para medir los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

Pruebas de habilidades psicomotrices: Pruebas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Pruebas de interés vocacional: Pruebas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

Pruebas de muestras de trabajo: Pruebas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

Pruebas de personalidad: Medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

Pruebas genéticas: Pruebas que se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas.

Puesto: Conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.

Puestos de trabajo establecidos como punto de comparación: Puestos de trabajo bien conocidos en la compañía y en la industria, y que desempeñan un gran número de empleados.

Punto de servicio: Organización administrada para la atención médica que requiere de un médico general para los cuidados primarios, quien remite a los pacientes a distintos especialistas,

como sucede con las organizaciones para el mantenimiento de la salud, aunque en este caso se permite el acceso a médicos fuera de la red.

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

Razón de selección: Número de personas contratadas para un puesto en particular comparado con el número de individuos en la reserva de candidatos.

Realidad virtual: Extensión única del aprendizaje electrónico que permite a los aprendices visualizar los objetos desde una perspectiva que, de otra manera, sería impráctica o imposible.

Reclutador por Internet: Persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento (también se denomina "reclutador cibernético").

Reclutamiento: Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

Recortes de personal: Lo opuesto del crecimiento de una compañía; indica un cambio que ocurre una sola vez en la organización y en el número de personas empleadas (también se conoce como *reestructuración* o *reingeniería*).

Red NACElink: El resultado de una alianza entre la National Association of Colleges and Employers, Direct Employers Association y Symplicity Corporation. Es una red nacional de reclutamiento y un conjunto de herramientas automatizadas de servicios de carreras y de reclutamiento, basados en la Web, que atienden las necesidades de colegas, empleadores y candidatos a los puestos de trabajo.

Reingeniería: Reconsideración fundamental y rediseño radical de los procesos de la compañía para lograr mejoras trascendentales en las medidas básicas y contemporáneas del desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez.

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

Remuneración: El total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.

Remuneración diferencial por turno de trabajo: Cantidad adicional que se paga a los empleados por los inconvenientes de trabajar durante las horas menos deseables.

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

Remuneración financiera indirecta (prestaciones): Todas las retribuciones financieras que no se incluyen en la remuneración financiera directa.

Remuneración no financiera: Satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora.

Repatriación: Proceso de llevar de regreso a casa a los expatriados.

Representación de funciones (o de roles): Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real.

Reserva de candidatos: Número de candidatos calificados que se reclutan para un puesto de trabajo en particular.

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.

Responsabilidad social corporativa (RSC): Obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores, al actuar en su capacidad oficial, de atender o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.

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.

Retroalimentación: Información que reciben los empleados acerca de qué tan bien han realizado un trabajo.

Retroalimentación de 360 grados: Técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.

Retroalimentación por medio de encuestas: Proceso de recolección de datos a partir de una unidad organizacional a través del uso de cuestionarios, entrevistas y datos objetivos provenientes de otras fuentes, como los registros de productividad, rotación y ausentismo.

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

Rotación de puestos: Método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia.

Ruta de carrera: Una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral.

Ruta de carrera dual: Ruta de carrera que reconoce que los especialistas técnicos pueden y deben aportar su experiencia a una compañía, sin tener que convertirse en administradores.

Ruta de carrera en forma de red: Método de progresión de carrera que incluye tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales.

Ruta lateral de habilidades: Trayectoria de carrera que incluye desplazamientos laterales dentro de la empresa, los cuales permiten que un empleado se revitalice y se enfrente a nuevos desafíos.

Ruta tradicional de carrera: Trayectoria en la que el empleado progresa en forma vertical ascendente en la organización, desde un puesto de trabajo específico al siguiente.

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

Seguidores de remuneraciones: Compañías que optan por pagar remuneraciones inferiores a la tarifa vigente en el mercado como consecuencia de una condición financiera deficiente o por la creencia de que no requieren empleados altamente capaces.

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

Seguridad en el empleo: Implica la seguridad en un puesto de trabajo, con frecuencia en una compañía.

Seguridad en la carrera: Requiere del desarrollo de habilidades y experiencias sobre el tipo de negocio que ayuden a asegurar el empleo dentro de una variedad de carreras.

Selección: Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización.

Semana de trabajo reducida: Cualquier arreglo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con sus obligaciones laborales en un menor número de días que los cinco días de una semana de trabajo típica.

Severidad: Actitud que implica ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado.

Simulación: Técnica de pronósticos que permite experimentar con una situación del mundo real a través de un modelo matemático.

Simuladores: Sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo.

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

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.

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

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

Síndrome del túnel carpiano: Lesión común por tensión continua, ocasionado por la presión que se ejerce sobre el nervio mediano de la muñeca como resultado de flexionar y extender ésta continuamente.

Sistema basado en resultados: Técnica de evaluación del desempeño en la cual el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación: en el pasado era una forma de administración por objetivos.

Sistema de información de empleados (SIE): Procesos que automatizan las transacciones que anteriormente requerían del trabajo intenso tanto de los empleados como de los profesionales de RH.

Sistema de información para la administración de RH (SIARH): El uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial.

Sistema de seguimiento de los candidatos (SSC): Aplicaciones de programas de cómputo diseñadas para ayudar a una empresa a seleccionar a los empleados con más eficacia.

Sistema de vestíbulo: Sistema de implementación de capacitación y desarrollo que tiene lugar lejos del área de producción y con equipos que guardan un gran parecido con los que realmente se utilizan en el puesto de trabajo.

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.

Sistemas de información de recursos humanos (SIRH): Cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos.

Sitios de nichos: Sitios Web que ofrecen servicios a una profesión específica.

Sitios Web para carreras corporativas: Sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página principal de una compañía y donde se listan los puestos disponibles en esa empresa; también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos específicos.

Solicitud de personal: Documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más.

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

Tarifa de mercado (vigente): Remuneración promedio que pagan la mayoría de los empleadores por un trabajo similar en alguna área o industria en particular.

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

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

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.

Teoría de la equidad: Teoría de la motivación que afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de éste con las contribuciones y los beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como punto de comparación; estos últimos pueden o no ser como ellos.

Teoría de las características del trabajo: Los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus trabajos tienen una alta valoración con respecto a las dimensiones básicas del empleo: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación.

Tiempo libre pagado (TLP): Medio para lidiar con el problema de ausencias no programadas otorgando un cierto número de días cada año que los empleados pueden utilizar para diversos propósitos.

Trabajo como becario: Forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva, y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación.

Trabajos a distancia: Modalidad de trabajo en la cual los empleados tienen la posibilidad de permanecer en su casa (o en algún otro lugar alejado de las oficinas) y realizar su trabajo utilizando computadoras u otros mecanismos electrónicos que los conectan con sus oficinas.

Transferencia: Movimiento lateral de un empleado dentro de una organización.

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

Unidad 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.

Universidad corporativa: Sistema de implementación de capacitación y desarrollo bajo el auspicio de la organización.

Validez: Medida en la cual una prueba mide lo que pretende medir.

Validez del constructo: Método de validación de pruebas que determina si una prueba mide ciertos constructos, o rasgos, que el análisis de puestos considera importantes para la realización de un trabajo.

Validez del contenido: Método de validación de pruebas a través del cual una persona ejecuta ciertas tareas que realmente se requieren para el puesto, o resuelve una prueba escrita que mide el conocimiento relevante para realizar el trabajo.

Validez relacionada con el criterio: Método de validación de pruebas que compara los puntajes de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del trabajo determinado, por ejemplo, a través de la evaluación del desempeño.

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.

Variedad de habilidades: Grado en el cual el trabajo requiere de un número de actividades diferentes para concluirlo con éxito.

Verificación de referencias: Información proveniente de individuos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud.

Verificación de tarjetas: Método 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.

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.

A

Abel, Scott, 291
Aguirre, Cesar, 22
Aichlmayr, Mary, 235
Aiken, Penda, 225
Albright, Lesa, 458
Allen, Sharon, 48
Alter, Michael, 194
Amandus, Harlan, 368
Ambrose, John, 221
Amelio, William J., 441
Amour, Jeffrey St., 4
Amundsen, Phil, 128
Anderson, Cushing, 124
Anderson, Steven, 457
Anderson, Wayne, 222
Andors, Alice, 26
Andrews, Linda Wasmer, 88
Angello, Matt, 241
Annunziata, Craig R., 184
Ante, Spence, 154
Archer, Charles, 194
Arencibia, Nancy J., 88
Argyris, Chris, 216
Armour, Stephanie, 87, 300
Armstrong, Michael, 269
Armstrong, Paul, 225
Arneson, Steve, 264
Arnold, Jennifer Taylor, 194
Arnsparger, Arlene, 234
Arnst, Catherine, 269
Ashe, Marice, 369
Atkinson, William, 195, 368
Austermuehle, Paul, 138
Averbook, Jason, 26
Avery, Christopher, 289
Avramidis, Manny, 436

B

Babcock, Pamela, 26, 369, 458
Babinec, Martin, 425
Bailor, Coreen, 336
Baird, Charles W., 404
Baird, Mark, 138
Bajaj, Kapil, 125
Baker, Glenn, 235
Bakke, Allen, 71
Balaji, Selvaraju, 125
Bandy, Matthew, 194, 436
Bansal, Pratima, 49
Bardes, David A., 335
Barker, Julie, 25, 223
Barkholz, David, 301, 404
Barrett, Sam, 458
Barrier, Michael, 436
Barron, Monica, 117
Basurto, Manuel, 198

Bates, Steve, 26, 27
Batholomew, Doug, 222
Bauer, Christopher, 37
Beagrie, Scott, 235, 436
Beal, Edwin F., 403
Begin, James P., 403
Bell, Ella, 56
Bellinger, Alan, 26
Belton, Beth, 235
Benjamin, Mark, 26
Benko, Cathy, 231
Bennett, David, 301
Bennis, Warren, 216
Berdan, Stacie Nevadomski, 189
Berfield, Susan, 88
Bergen, Alexis, 91
Berger, Ida E., 49
Berner, Robert, 404
Bernhart, Molly, 335
Bernstein, Aaron, 403
Berntthal, Paul, 209
Bersin, Josh, 235
Berta, Dina, 195, 235
Besnoff, Larry, 195
Bethke, Art L., 404
Bielski, Lauren, 221
Bierman, Leonard, 337
Blair, Lin, 29
Blake, Harold, 110
Blakesley, Stephen, 124
Bloch, Matt, 301, 336
Blyth, Alex, 125
Bolt, Robert, 49
Borell, Charles A., 436
Boyle, Matthew, 301
Brache, Alan P., 125
Brady, Diane, 124, 125, 195
Brady, Matt, 194
Brandon, Carolyn, 194
Brauer, Jurgen, 48
Braun, Mike, 186
Brennan, Mike, 26
Brewster, Daryl, 267
Bridgford, Lydell C., 368
Brodwater, Taryn, 194
Brookband, Maureen, 309
Brooker, Brian, 436
Brooker, Katrina, 193
Brown, David, 26
Bucaro, Frank C., 49
Buffett, Warren, 210
Buksin, Andrew, 437
Bunnell, Wendy W., 88, 335
Burke, Doris, 301
Burke, Michelle, 49
Burlingame, Harold W., 15
Burnette, Roberta, 404

Burt, Marc, 53

Burton, Jeremy, 91
Busick, Jennifer, 369
Butcher, David, 265
Butler, Kelley M., 87, 222, 336, 369
Butterfield, Sheree, 222
Byrne, John A., 154, 222
Byrnes, Nanette, 337

C

Cable, Josh, 369
Cabot, Stephen, 376
Cadrain, Diane, 300, 335, 369
Camden, Carl, 186
Campbell, Chris, 37
Campbell, Dakin, 300
Campbell, Judy, 150, 443
Canning, Traci, 445
Cantoni, Craig J., 336
Capozzoli, Thomas, 223
Cappelli, Petter, 124
Carlson, Jennie, 234
Carpitella, Bill, 194
Carroll, Lewis, 235
Carson, Kerry David, 436
Carson, Paula Phillips, 436
Carter, Jerome, 440
Caruth, Donald L., 88
Cassidy, Robert, 369
Castro-Wright, Eduardo, 446
Cauthen, Mark, 356
Chafkin, Max, 436
Challenger, John, 233, 295, 436
Chambers, Jeff, 241
Chambers, John, 127, 221
Champy, James, 125
Chandler, Timothy D., 403
Chapman, Esther, 87
Chappell, Lindsey, 403
Chatzky, Jean, 235
Chernin, Peter, 327
Chiang, Gordon, 154
Choe, Mok, 148
Claburn, Thomas, 154
Clark, Ann D., 369
Clark, Lisa, 195
Clausen, Thomas S., 265
Clifford, Stephanie, 88, 235
Coates, Michael, 34
Cohen, Arthur J., 195
Cohen, Carolyn, 235
Colas, Nick, 224
Cole, Wendy, 87
Colvin, Geoffrey, 265, 457
Conlin, Michelle, 88, 154, 221
Conner, Nick, 217
Cooper, Kenneth, 358

Cooper, Natalie, 154
 Coupe, Kelvin, 458
 Cox, Jill S., 195, 436
 Craig, H. Kent, 154
 Crail, Mark, 154
 Crawford, Krysten, 222
 Crowell, Amber, 49
 Cullen, Charles, 185
 Cullen, Lisa Takuchi, 195
 Cunningham, Peggy, 49
 Cygan, Marek, 147

D

D'Eramo, Pat, 216
 da Vinci, Leonardo, 174
 Dale, Sarah Sturmon, 87
 Dam, Nick van, 222, 235
 Danaher, Maria Greco, 88, 194, 336
 Daniel, Diann, 26
 Daniels, Charles, 62
 Daniels, Cora, 369
 Darren, Dahl, 88
 Darrow, Jonathan J., 436
 David Childers, 48
 Davies, Kent R., 436
 Davis, Paul, 265, 301
 Davis, Todd, 134
 Davlin, Layne, 26
 Davolt, Steve, 26
 Day, Colin, 148
 De Baker, Susan, 194
 Deane, Stephen, 300
 DeArmond, Sarah, 194
 Dehn, Guy, 45
 Delahoussaye, Martin, 222
 Delgadillo, Linda, 186
 Delogu, Nancy N., 369
 Delves, Don, 295
 Demars, Laura, 49
 Demos, Telis, 49
 Denier, Greg, 374
 Derubeis, Douglas, 301
 Desai, Deepak, 458
 Descheneaux, Joanne, 369
 Deshpande, Satish P., 404
 Dipper, Rick, 197
 Dobbins, Andrew, 459
 Dobie, Monica, 369
 Doerr, John, 221
 Dolezalek, Holly, 222
 Domeyer, Diane, 194, 265, 325, 336
 Donovan, Dennis, 268
 Donovan, Kate, 369
 Dorman, David, 267
 Doughty, Susan, 337
 Downey, Mark D., 88
 Drakes, Sean, 265
 Draper, Heather, 404
 Driscoll, Megan, 292
 Drucker, Peter, 293
 Drumwright, Minette E., 49
 Dubey, Rajeev, 120
 Dubiski, Geoffrey, 13
 Duff, Stuart, 103

Duffy, Marcia Passos, 222
 Dulles, Foster Rhea, 409
 Duncan, Andy, 154
 Dunn, Kris, 195
 Dunnette, Marvin D., 95
 Dunton, Gary, 267
 Dutton, Gail, 27
 Dwyer, Timothy, 432

E

Earl, Joanne, 437
 Earls, Alison, 356
 Eckle, Jamie, 335
 Edmondson, Amy C., 221
 Edmondson, David, 184
 Edwards, Robert, 155
 Eibirt, Henry, 27
 Elkeles, Tamar, 221
 Ellig, Bruce, 295
 Ellis, Debra, 222
 Ellis, Kristi, 458
 Elwell, Steven, 369
 Embrey, Wanda R., 437
 Emelo, Randy, 210
 Erker, Scott, 131
 Esola, Louise, 335
 Evans, Melanie, 404
 Ewers, J. E. Justin, 335
 Ewing, Jeff, 301
 Eyres, Patricia S., 265

F

Fabius, Raymond, 311
 Falcioni, John G., 368
 Falcone, Paul, 193, 246, 265
 Farkas, David, 154
 Fassel, Dianne, 17
 Feldman, Debra, 165
 Fewfoeio, Louia J., 403
 Field, Ann, 235
 Finch, Curt, 300
 Fiorelli, Paul, 48
 Fisher, Anne, 235, 265, 368
 Fisher, Liz, 125
 Fitzenz, Jac, 17
 Flahardy, Cathleen, 48
 Flanagan, Robert J., 404
 Flannery, Russell, 458
 Fletcher, Meg, 369
 Fletcher, Rick, 241
 Fogel, Mark, 16
 Foster, Carly, 335
 Fox, Adrienne, 27, 48, 265
 Francesca, Gino, 221
 Francesco, Anne Marie, 458
 Francese, Peter, 235
 Francis, Laura, 222
 Franklin, Benjamin, 225
 Franklin, Brenda, 301
 Franklin, Mary Beth, 335
 Frase-Blunt, Martha, 26, 154, 193,
 195, 437
 Frauenheim, Ed, 27, 153, 154, 265, 336
 Frazier, Mya, 87

Frederickson, Valerie, 127
 Freeman, Joshua, 373
 Frieswick, Kris, 194
 Fritz, Rita L., 222
 Frolick, Mark N., 264
 Funk, Bob, 125

G

Gaddam, Soumya, 25
 Gadeken, Owen C., 48
 Gager, Russ, 301
 Gagnon, Suzanne, 83
 Galagan, Pat, 124
 Gallagher, John, 403
 Gallbraith, J. R., 125
 Garcia, Stephen, 265
 Gargaro, Kyle, 195
 Garvey, Charlotte, 27, 336
 Garvin, David A., 221
 Gates, Bill, 210, 234
 Gebavi, Andrew, 26
 Gebler, David, 48, 301
 Geib, Cheryl, 198
 Geisel, Jerry, 335
 Geisel, Roseanne White, 26
 Gely, Rafael, 337, 403
 Gerdes, Lindsey, 222
 Gettelfinger, Ronald A., 373
 Giancola, Frank, 301
 Giffen, Karen, 300
 Giffen, Karen L., 300
 Gilbert, G. Ronald, 265
 Giles, Alyson Pitman, 49
 Gill, Dee, 369
 Gill, Jennifer, 88
 Gillette, Bill, 369
 Gioconda, Agnes, 309
 Gleason, Kristen, 213
 Glen, Paul, 436
 Glickstein, Alan, 335
 Gloeckler, Geoff, 222
 Gnau, Thomas, 404
 Gochman, Ilene, 248
 Gold, Barry Allen, 458
 Goleman, Daniel, 237
 Gomez, Ginny, 6
 Goodpaster, Kenneth E., 26
 Gosier, Joan, 210
 Gostanian, Greg, 194, 235
 Graham, Thomas C., 404
 Gray, Jim, 398
 Green, Paula L., 49
 Greene, Robert J., 239
 Greengard, Samuel, 49, 222
 Greenwald, Judy, 153, 195, 336, 369,
 436
 Gresing-Pophal, Lin, 337
 Gresham, Lynn, 369
 Grinberg, David, 64
 Gross, Steve, 147
 Gross, Steven E., 301
 Grossman, Robert J., 87, 403, 436
 Gross-Schaefer, Arthur, 436
 Grote, Dick, 244, 254, 436

Grove, Andrew S., 127
 Gully, Stanley M., 87, 437
 Gurchiek, Kathy, 87, 335, 336, 368, 369

H

Hackett, Amy, 207
 Hackman, J. R., 336
 Hackman, J. Richard, 322
 Hall, Kenji, 458
 Hamilton, Michael, 37
 Hamm, Steve, 458
 Hammer, Michael, 125
 Hamon, Claire, 238
 Hannan, Edward L., 265
 Hansch, Tom, 222
 Hanson, Fay, 153, 335
 Hanyzewski, Dan, 129
 Harris, Dan, 140
 Harris, Paul, 26
 Hartley, Daniel, 368
 Hartley, Darin E., 101, 124
 Haugsted, Linda, 195
 Hayes, Frank, 368
 Head, Joel, 3
 Hebard, Clifford C., 458
 Heide, Jack Vonder, 368
 Heineman, Jr., Ben W., 48
 Heller, Matthew J., 194
 Heller, Matthew, 88, 436
 Hempel, Paul S., 265
 Henderson, Richard I., 301
 Henneman, Todd, 368
 Henricks, Mark, 153
 Henson, Maureen, 175
 Herman, E. Edward, 409
 Hernandez, Gina M., 458
 Herrmann, Dominique J., 432
 Herzberg, Frederick, 118, 125
 Hesterberg, Earl, 147
 Heugh, Ferdinand, 432
 Heyman, Rebecca, 425
 Hieronimus, Fabian, 26
 Higgins, Kevin T., 458
 Higgins, Mark, 153
 Higgins, Stacey Mieval, 458
 Hodgson, Paul, 293
 Hoff, Ted, 221
 Hoffman, Michael, 153
 Hofman, Mike, 49
 Hofmann, Mark A., 368
 Hogan, Mike, 26
 Holaday, Susan, 153
 Holecek, Andrea, 404
 Holincheck, James, 114
 Hooker, John, 22
 Hopkins, Jim, 235
 Houglan, Wayne, 436
 Howard, Robert, 89
 Hreha, Ron, 375
 Hudson, Repps, 335, 404
 Hughes, Liz, 265
 Hughlett, Mike, 403
 Hulme, Virginia A., 458
 Hultz, Randy, 309

Humphrey, John, 232
 Hunter, Steve, 48
 Hussain, Humayun, 154

I

Imberman, A. A., 301
 Imberman, Woodruff, 301
 Immelt, Jeff, 30–31

J

Jacobini, Dianne S., 458
 Jager, Peter de, 88
 James Sr., Charles E., 168
 Janove, Jathan, 436
 Jasmin, Guerline, 235
 Javers, Eamon, 457
 Jennings, Cath, 264
 Jennings, Lisa, 222
 Jessar, Kevin, 436
 John, Libby, 368
 Johnson, Erinn R., 194
 Johnson, Lauren Keller, 222
 Johnson, Lyndon B., 79
 Johnson, Melissa, 25
 Johnson, Robert Wood, 39
 Jones, Chuck, 436
 Jones, Del, 195
 Jones, Keith T., 265
 Joseph, Jacob, 404
 Jung, Andrea, 67
 Jurado, Mel, 193

K

Kachadourian, Gail, 154
 Kalb, Claudia, 194
 Kane, Doug, 368
 Kanter, Troy, 6
 Kaplan, Roger S., 89
 Kaplan, Michael, 193
 Kaplan, Stacey L., 300
 Karabatsos, Lew, 30
 Karabell, Zachary, 457
 Kaski, Toni, 3
 Katepoo, Pat, 326
 Katz, David M., 457
 Kay, David O., 439
 Kay, Ira T., 301
 Kaye, Beverly, 228
 Kazannian, Robert K., 125
 Kehrl, Sommer, 235
 Keller, Emily, 193
 Kelly, Robert P., 295
 Kennedy, Sandra, 49
 Kensicki, Peter R., 49
 Kent, Muhtar, 446
 Keppler, Mark J., 436
 Ketter, Paula, 301
 Kiger, Patrick J., 265, 336
 Kiley, David, 235
 Kim, Dong-One, 301
 Kim, James, 268
 Kinard, Brian R., 336
 Kinard, Jerry, 336
 Kincaid, William H., 368

King Jr., Martin Luther, 32
 King, Andreas, 49
 King, Rachael, 221, 459
 King, Vivian, 286
 Kingsbury, Alex, 154
 Kirk, Fiona, 124
 Kirkland, Rik, 301
 Kirkpatrick, Donald, 214
 Kirkpatrick, Jim, 222
 Kisiel, Ralph, 194, 222
 Klaff, Leslie Gross, 153
 Klein, Freada Kapor, 436
 Klein, Howard, 51
 Klein, Karen E., 87
 Kloberdanz, Lrostom, 87
 Kluit, Andrea, 448
 Koegel, John, 336
 Koehler, Mike, 457
 Koenig, Bonnie, 218
 Kong, Albert, 457
 Kornbluh, Karen, 336
 Kossler, Michael, 454
 Krause, Roy, 325
 Kravitz, Dan, 336
 Kreicker, Noel, 432
 Krell, Eric, 437, 458
 Krey, Doug, 13
 Krick, Dan, 358
 Kroc, Ray, 39
 Krohe Jr., James, 194, 301
 Krol, Karen M., 27
 Kuhn, Alfred, 409
 Kujawa, Patty, 300
 Kulikowski, Laurie, 301
 Kumpikaite, Vilmante, 222
 Kuryla, Pam, 356
 Kutz, Jim, 185

L

Lackey, Susan, 337
 Laff, Michael, 223
 Lambert, A. G., 212
 Lamont, Judith, 222
 Lampe, Melissa Dunn, 437
 Larison, Robert J., 315
 Larkin, Joseph M., 153
 Laroche, Lionel, 458
 Larson, Polly, 457
 Latta, Geoff, 331
 Lawler III, Edward E., 265
 Laws, Forest, 437
 Lay, Kenneth L., 33
 LeClair, Kristen, 369
 LeCoque, Jay, 127
 Lee, In, 154
 Lee, Katherine Spencer,
 154, 235
 Lee, Louise, 235
 Lee, Susan, 222
 Lefkow, Dave, 6
 Leibs, Scott, 125
 Leon, Don, 301
 Leonard, Bill, 87, 193, 235, 457
 Leonard, Declan C., 87

- Leonhardt, Ron, 189
 Levering, Robert, 336
 Levine, Jeffrey, 51
 Levinson, Meridith, 458
 Levitt, Arthur, 34
 Lewis, Kenneth D., 31, 48, 295
 Liberman, Kerry, 336
 Liberson, Dennis, 210
 Lichtenstein, Stephen D., 436
 Lichtman, Howard, 197
 Light, David A., 27
 Lissy, William E., 265
 Little, Aiesha D., 369
 Lloyd, Joan, 232
 Lokyer, Sarah E., 300
 London, Jeff, 301
 Longton, Linda, 154
 Loong, Pauline, 458
 Lotito, Michael J., 158
 Love, Kevin G., 194
 Lowenstein, Roger, 301
 Loya, Joe, 320
 Lueder, Rani, 347
- M**
- Maatmann Jr., Gerald L., 89
 Maccoby, Michael, 15
 Machida, Seiji, 364
 Madigan, John, 177
 Madsen, Jana J., 368
 Magill, JP, 425
 Maingaut, Amy, 458
 Malmquist, Warren, 35
 Mangione, Peter, 296
 Mangis, Carol A., 368
 Manix, Sue, 326
 Manning, Christa Degnan, 242
 Mansdorf, Zack, 364
 Manturo, David, 194
 Marasco, Kevin, 241
 Margolis, Daniel, 222
 Marks, Norman, 48
 Marquardt, Katy, 194, 436
 Marquez, Jessica, 26, 154, 194, 222, 300, 335, 403
 Marsh, Tony, 432
 Martin, Lori Tansey, 49
 Martocchio, Joseph J., 265, 300
 Martorelli, William, 13
 Marvin, John, 336
 Mason, Barry, 301
 Masters, Marick, 372
 Matlack, Carol, 154
 Matthews, Jr., John B., 26
 Maurer, Cara, 49
 Mawer, William T., 89
 Max, Meghan, 368
 Maylette, Tracy, 265
 McBride, Geraldine, 150
 McCann, Dave, 336
 McCarthy, Ryan, 153
 McCarty, Martha, 265, 436
 McClenahan, John S., 49
 McCollum, T., 368
 McCool, Joseph, 184
 McCormack, John, 125
 McDermott, Michael, 348, 350
 McElhaney, Marc, 350
 McEwen, Neil, 6
 McGregor, Jena, 458
 McIntyre, Paul, 369
 McKelvey, Andrew, 143
 McKinnon, Tom, 114
 McMichen, Caroline, 35
 McMillan, Robert, 368
 McNamara, Gerry, 446
 McNealy, Scott, 210
 Meisinger, Susan, 26, 49, 53, 87, 265
 Melcer, Rachel, 404
 Mello, Jeffrey A., 403
 Mendleson, Rachel, 153
 Merlo, Michelle, 222
 Mickenberg, Kim, 368
 Miller, Adam, 242
 Miller, Jeff, 293
 Miller, Jody, 336
 Miller, Matt, 336
 Miller, Ron, 49
 Miller, Steve, 294
 Minchington, Brett, 25
 Minder, James, 184
 Minton-Eversole, Theresa, 154
 Misra, Santrupt, 120
 Moffat, Andrea, 41
 Moir, Stephen, 235, 336
 Moise, Tal, 194
 Mondy, Marianne, 325
 Mondy, R. Wayne, 26, 88, 124, 155, 194, 223, 300, 369, 404, 436, 437
 Mondy, Robert W., 235
 Monty, Janke, 88
 Moore, Helen L., 436
 Moore, Herff L., 436
 Moore, Philip S., 154
 Moore, Robert, 414
 Moran, Anne E., 336
 Morano, Greg, 336
 More, Sir Thomas, 43
 Morris, Barbara, 222
 Morton, Roger, 458
 Moskowitz, Milton, 336
 Moss, Desda, 87, 265
 Mossmann, Achim, 331
 Mukherjee, Amit, 331
 Mulhern, Barbara, 368
 Muller, Joann, 403
 Murphy, Dawn, 182
 Murphy, Douglas A., 439
 Murphy, Mark, 194, 436
 Muscarella, Connie, 116
 Mussallem, Michael A., 127
 Musser, MaryEm, 198
 Mutch, Paula, 309
- N**
- Nadell, Barry, 181, 194
 Nair, Shreekumar K., 125
 Nardelli, Robert, 268
 Nash, James L., 368, 369
 Naughton, Keith, 436
 Neal, Vieki, 458
 Nelson, Bob, 335
 Nemko, Marty, 194, 436
 Newbold, Phillip A., 335
 Newhouse, Eric, 369
 Newman, Anne, 404
 Newman, Gary, 327
 Newman, Perry, 440
 Newman, Rick, 194, 436
 Niemi, Wayne, 301
 Noe, Robert M., 26, 88, 124, 155, 437
 Nooyi, Indra K., 446
 Norris, Benjamin, 457
 Notess, Greg R., 153
 Nowicki, Michael, 436
- O**
- O'Connor, James, 70
 O'Neal, Rodney, 294
 O'Neal, Stanley, 267
 O'Reilly, Nancy, 222
 O'Sullivan, Terence M., 371
 Oakes, Kevin, 103
 Obeng, Eddie, 26
 Ochenkowski, Janice, 342
 Oldham, G. R., 436
 Oldham, Greg, 322
 Ordioni, Jody, 134
 Orey, Michael, 300
 Osborn, Sue, 326
 Ott, James, 404
 Overman, Stephenie, 153, 369
 Owens, Donna N., 222
- P**
- Padmanabhan, S., 120
 Palmer, Kimberly, 194, 235, 436
 Pandit, Vikram, 446
 Paradiso, Jane, 3
 Parekh, Rupal, 222
 Parker, Jim, 237
 Parker, Kathy, 138
 Pasmore, William, 125
 Passerini, Filippo, 198
 Paul, Kimberly, 148
 Pearce, Chris, 265
 Peet, Stephanie Shapson, 368
 Pelozza, John, 49
 Peng, Tina, 194
 Penttila, Chris, 437
 Perkins, Mike, 214
 Perks, Jonathan, 264
 Petaski, Dennis, 303
 Peters, Diane, 154
 Peters, Stephanie A., 300
 Petersen, Chris, 457
 Petersen, Dan, 368
 Peterson, Brooks, 218
 Pethokoukis, James M., 235
 Pfeiffer, Jeffrey, 301
 Phelps, Lonnie D., 436

- Phillips, Jack J., 26
 Phillips, Jean M., 87, 437
 Phillips-Donaldson, Debbie, 49
 Pinola, Richard, 15, 26
 Pinto, Consuela A., 89
 Piturro, Mariene, 368
 Poe, Andrea C., 458
 Polansky, Mark, 446
 Pollock, Steve, 140
 Pomerantz, Mary, 87, 437
 Pomeroy, Ann, 27, 48, 49, 125, 222,
 301, 336
 Pont, Jonathan, 48
 Pope, Byron, 223
 Prager, Howard, 223
 Pratt, Mary K., 235
 Premeaux, Shane R., 194, 223, 300, 369,
 404, 436
 Prendergast, Kevin, 194
 Prewitt, Milford, 368
 Prince, Chuck, 267
 Proctor, Bob, 17
 Proctor, Charles, 88
 Puccino, Shirley, 89, 458
 Purkiss, John, 154
- R**
- Ramachandran, Raj, 222
 Randall, Iris, 265
 Rasbury, Angeli R., 235
 Rauch, Maggie, 153
 Raudabaugh, John, 375
 Rawe, Julie, 87, 194
 Ray, Emily Walls, 235
 Reed-Woodward, Marcia A., 336
 Regout, Patrick, 222
 Reid, Joanne, 264
 Reiley, Jamie, 51
 Reindl, Rob, 127
 Reuter, Carrie, 362
 Riboldi, Juan, 265
 Rich, Jay S., 265
 Richardson, Tim, 458
 Rickover, Hyman G., 157
 Rintels, Trish, 222
 Robb, Drew, 154, 336
 Robbins, McLean, 231, 335
 Roberts, Bill, 124, 125, 235, 436
 Roberts, Phil, 25
 Roberts, Sally, 300
 Robertson, Jamin, 300
 Rocha, Jessica, 212
 Rodriguez, Robert, 26, 235
 Romero, Gabriel, 48
 Roosevelt, Teddy, 32
 Rose, T. Allen, 265
 Rosen, Lester, 184
 Rosen, Rich, 212
 Rosenberg, Nathan, 135
 Ross, Judith A., 235, 437
 Rothberg, Deborah, 87
 Rothman, Irv, 197
 Rowden, Robert W., 222
 Rozenberg, Eric, 218
- Rubiner, Betsy, 87
 Ruiz, Gina, 458
 Runge, Robin, 351
 Ryan, James, 409
 Ryan, Liz, 88
 Ryder, Guy, 399
- S**
- Samborn, Hope Viner, 154
 Sammers, Joanne, 300
 Santini, Barry, 335
 Santosus, Megan, 27
 Sartain, Libby, 158
 Sasseen, Jane, 300
 Sawyers, Arlena, 87
 Sazen, Hanif, 458
 Scalise, Dagmara, 336
 Scanlon, Joseph, 290–291
 Schaefer, Katharina, 26
 Scheer, Anne G., 88
 Schettler, Joel, 336
 Schieffelin, Allison, 59
 Schiemann, William, 15
 Schlender, Brent, 222
 Schmidt, David P., 48
 Schmidt, Ron, 48
 Schneider, Jodi, 369
 Schoeff, Jr., Mark, 88, 335
 Schooley, Claire, 197
 Schoppel, Cynthia, 403
 Schramm, Jennifer, 26, 125
 Schröder, Jürgen, 26
 Schutzman, Charlotte, 326
 Schuyler, Matthew, 106
 Schwartz, Ephraim, 458
 Scoggin, Tareyce, 29
 Scott, Mike, 154
 Seeber, Ronald L., 409
 Shannon, Ted, 312
 Shanoff, Barry, 436
 Shapiro, Cynthia, 141
 Sharpe, M. E., 458
 Sharplin, Arthur, 369
 Shea, Terence F., 195
 Shepherd, Leah Carlson, 369
 Sherk, James, 300
 Sherrard, Michael G., 88
 Shoemaker, Bob, 30
 Shulman, Barry, 154
 Silva, Chris, 336
 Simms, Jane, 336
 Simper, Tony, 125
 Sinha, Sunit, 120
 Skousen, Bret, 203
 Slater, Stanley F., 87
 Slawinski, Natalie, 49
 Slepicka, Mary, 335
 Sloan, Allan, 300
 Sloane, Julie, 26
 Smedley, Tim, 25
 Smerd, Jeremy, 300, 301, 404
 Smith, A. E., 369
 Smith, Allen, 153
 Smith, Elaine M., 222
- Smith, Gary T., 27
 Smith, Mable H., 436
 Smolkin, Sheryl, 336
 Snell, Alice, 6
 Snitzer, Paul, 195
 Sollman, Kathryn, 55
 Solnik, Claude, 436
 Soltis, Beth, 336
 Somavia, Juan, 399
 Songini, Marc L., 26
 Sopp, Trudy, 235
 Spaeth, Merrrie, 403
 Speers, Vic, 103
 Spragins, Ellyn, 265
 Sprunt, Eve S., 87
 Stanley, T. L., 48, 404
 Stein, Nicholas, 458
 Steinman, William, 439
 Stelzner, Mark, 13
 Steptoe, Sonja, 87
 Stevens, Annie, 194, 235
 Stilels, Phillip, 27
 Stites, Janet, 88
 Stock, Howard, 48
 Stolz, Richare, 301
 Stone, Amey, 235
 Storms, Brian M., 267
 Streit, Meghan, 301
 Strubler, David S., 222
 Sullivan, John, 26, 222
 Sullivan, Scott, 331
 Sullivan, Sean, 311
 Summerfield, Brian, 222
 Summers, Jim, 436
 Sussman, Dan, 222
 Sweeney, John J., 371
 Sweeney, Paul, 222
 Sweeney, Roger, 186
 Szczykowski, Roxanne, 336
- T**
- Takeuchi, Lisa, 88, 337, 458
 Tantillo, John, 27
 Tasler, Nick, 264
 Tattanelli, Claudia, 205
 Taylor, Benjamin J., 409
 Taylor, Chris, 301
 Taylor, Colleen, 458
 Taylor, Craig R., 436
 Taylor, Vicki, 458
 Taylor-Smith, Moray J., 458
 Tejada, Carlos, 404
 Tergesen, Anne, 301
 Terrell, Kenneth, 87
 Terry, Lisa, 194
 Thibodeau, Patrick, 26
 Thieman, LeAnn, 436
 Thilmany, Jean, 49, 368
 Thomas, Meliah A., 369
 Thomas Jr., R. Roosevelt, 53
 Thompson, Melissa F., 194
 Thornbory, Greta, 265
 Thorne, Kaye, 25
 Thorpe, Norman, 27

Thurm, Scott, 336
 Thurston, Lawson D., 458
 Tinch, Erie, 6
 Todd, Alan, 222
 Tolle, Norman L., 87
 Tonowski, Richard, 169
 Torres, Roselinde, 125
 Tracey, Ann Marie, 48
 Trachta, Kathy, 331
 Tram, Phuong, 446
 Traynor, Chris, 368
 Treworgy, Sherry, 140
 Trotsky, Judith, 194
 Trotter, Phillip, 222
 Truman, Harry S., 79
 Tsai, Jessica, 124
 Tucker, Michael A., 222
 Tully, Shawn, 301
 Tyler, Kathryn, 48, 195, 223, 235,
 265, 436

V

Vallario, Cynthia Waller, 49
 Van Beusekom, Mark, 194
 Van Bogaert, Dan, 436
 van Dyk, Deirdre, 87
 Van Dyke, James, 340
 Vassallo, Ron, 30
 Verschoor, Curtis C., 48, 49
 Viollis, Paul, 368
 Vito, Kelli W., 27
 VonBergen, C. W., 89
 Vosburgh, Richard M., 26

W

Wagner, Kevin, 335
 Walden, Dana, 327
 Waldo, Mary Helen, 91
 Walker, Deborah, 194
 Wallace, J. D., 221

Walliker, Paul, 207
 Wallis, Claudia, 87
 Walsh, Aidan, 22
 Ware, Lynn B., 436
 Warner, Deborah, 225
 Warner, Liza, 328
 Wash, Paul, 135
 Watson, Noshua, 125
 Watson, Sharon, 154
 Waugh, Skip, 265
 Waxer, Cindy, 89
 Weaver, Peter, 335
 Weigand, Robert A., 87
 Weiner, Rebecca, 189
 Weinfurter, Dan, 425
 Weirick, Kristen, 194
 Weissman, Barry R., 89
 Weitzman, Allan, 423
 Welch Jr., John F., 222, 265
 Welch, David, 335
 Welch, Jack, 194, 248, 300, 437
 Welch, Jim, 437
 Welch, Suzy, 194, 300, 437
 Wellins, Rich, 209, 296
 Wells, Susan J., 87, 335
 Wensing, Chuck, 199
 Westcott, Scott, 436
 Weyers, Howard, 363
 Wheat, Alynda, 48
 Wheeler, Kevin, 154
 White, Claire, 265
 White, Miles, 369
 White, Sheila, 62
 Whitney, Kellye, 49
 Wilkinson, Alec, 48
 Wilkinson, Amanda, 300
 Williams, Susan, 326
 Williams, Walter, 300
 Wilner, Bob, 446
 Wilson, Amy, 404

Wing, Stephen, 329
 Winkler, Connie, 26, 195
 Witney, Fred, 409
 Wohlking, Wallace, 436
 Wojcik, Joanne, 335, 369
 Wolfendale, Mark, 27
 Wolff, Shelly, 353
 Wolgemuth, Liz, 194, 436
 Woodward, Nancy Hatch, 88, 336
 Woolard Jr., Edgar, 301
 Woska, William J., 194
 Wyatt, Watson, 3, 248, 293, 335, 353

Y

Yager, Milan, 26, 87
 Yaquinto, Russell, 175
 Yeaton, Kathryn, 235
 York, Kenneth M., 222
 Young, James R., 235
 Young, Melanie, 444
 Young, Vicki M., 125

Z

Zachary, Mary-Kathryn, 88
 Zack, Jay, 194
 Zadek, Simon, 49
 Zander, Edward, 295
 Zarocostas, John, 404, 459
 Zeider, Rita, 336
 Zeller, Shawn, 88
 Zellers, Leslie, 369
 Zhai, Benjamin, 189
 Zimmerman, Philip, 404
 Zuckennan, Rich, 182
 Zuniga, Suzanne, 10
 Zwirlein, Thomas J., 87
 Zwisler, Carl E., 457
 Zylich, Marjory, 320

20th Century Fox Television, 327
3M, 37

A

Abbott Laboratories, 316
Abercrombie & Fitch, 62
About.com, 143
Accenture, 13, 16
Accountantsworld.com, 142
ACE Ideas, 356
Achilles Group, 425
Adarand Constructors, 71
Adelphia Communications, 9, 30, 426
Aditya Birla Group, 120
Adolph Coors, 35, 394
Advanced Micro Devices, 39
Agilent Technologies Inc., 39
AK Steel Holding Corporation, 394
Albermarle Paper Company, 69
Alcoa Inc., 39
AllFreelanceWork.com, 143
Amazon.com, 157, 178
American Airlines, 65, 427
American Century Investments, 303
American Express, 15
American Honda Motor Co., 53
American International Group Inc., 39
American Rice Inc., 439
American Telephone & Telegraph
Company (AT&T), 15, 64,
267, 387
AMR Research, 117, 242
Anheuser-Busch, 303
Animal Critical Care and Specialty
Group, 304
Arkansas Blue Cross Blue Shield, 29
Arnold Worldwide, 51
Arthur Andersen, 9, 30, 426
Atlantic Coast Bank, 315
Atlantic Group, 440
Authoria, 6
Avon Products Inc., 67

B

Baker & McKenzie LLP, 375
Baker Hughes, 439
Balfour Beatty, 432
Bank of America, 31, 76, 295
Bank of New York, 115
Baxter International Inc., 39
Bayer AG, 40
Bayer Corporation, 40
BDO Seidman, 198
Bechtel Engineering, 221
Bechtel National, Inc., 413
Bernard Hodes Group, 138
Bertelsmann, 37

BIMA, 135
BKD, 309
Black & Decker, 203, 222
BMW Manufacturing Co., 134
Boston Globe, 143
Brandemix, 134
Bright Tree Consulting Group, 241
Bristol-Myers Squibb, 212
Brown & Root, 424
BT, 16
Burger King, 39
Burlington Industries, Inc., 75
Burlington Northern & Santa Fe
Railway Co., 62

C

C.H. Robinson Worldwide, Inc., 76
Cadmus Communications, 356
Capital H Group, 425
Capital One, 13, 106, 185, 210, 251
Career Development Partners, 225
CareerBuilder.com, 141, 308, 328
Careerjournal.com, 142, 293
CareerMaze, 227
Carnegie Mellon University, 22
Caterpillar Inc., 207, 251
CBOCS West Inc., 59, 60
CBS, 37
CCHKnowledgePoint Employment
Management Solution, 253
Cedars Sinai Medical Center, 147
Celsis International, 127
Center for Ethical Business Cultures, 30
Ceres, 41
Cfo.com, 142
Challenger, Gray & Christmas, 233, 295
Charles Schwab, 314
Cheesecake Factory, Inc., 199
Chevron, 439
Chronicle.com, 142
CIGNA International, 451
Cirque du Soleil, 83
Cisco, 127, 147, 197, 251
Citigroup, 267, 446
CLC Metrics, 17
Coca-Cola, 16, 237, 440, 446
Competitive Technologies Inc., 34
Conoco, 100, 162
Consolidated Coin Caterers Corp., 70
Continental Airlines, 148, 182
Convergys, 6, 13
Coolworks.com, 142
Cornerstone OnDemand, 242
CorVirtus, 10
CreateHope, 30
Critical Response Associates, 350
Crown Laboratories, 363

CTPartners, 189
CVS, 329

D

DaimlerChrysler, 327, 373
DDI, 179
Deloitte & Touche, 55
Deloitte LLP, 128, 232
Delphi Corporation, 294
Delta Airlines, 374
Delves Group, 295
Deutsche Bank, 115
Development Dimensions
International, 131
Dial Corporation, 77
Dice.com, 142
DoubleClick, 148
Dow Chemical, 37
DraftFCB, 51
Duke Power Co., 66, 68–69, 70, 102
Dupont, 446
DuPont Safety Resources, 364

E

Eastman Kodak Company, 39
eBay, 37
Edgewater Technology, 348
EDS, 251
Edw. C. Levy Co., 393
Edwards Lifesciences Corporation, 127
Effectiveness Connection, 414
Egon Zender International, 189
Employment Screening Resources, 184
Enron, 9, 30, 33, 293, 315, 426
Enwise, 212
Ernst & Young, 37, 49, 137, 162, 328
ExecuNet, 184

F

Farah Manufacturing Company, 69
Federal Aviation Administration, 63
FedEx, 134, 224
Fidelity, 314
Fisher & Phillips, 184
Fleishman-Hillard, 309, 448
Flowserve, 439
FMC Corporation, 42
Footwear Distributors and Retailers of
America, 296
Ford Motor Co., 62, 138, 382, 398
Forklift Systems, Inc., 76
Forrester Research Inc., 13
Forum Corporation, 232
FPL Group Inc., 39
Franciscan Health Systems, 317
Frederic W. Cook, 268
Freelance.com, 142

- G**
 Gannett Co, Inc., 141
 Gap Inc., 37
 Gartner Inc., 114
 GE, 30
 GE Capital, 448
 General Dynamics Land Systems, Inc., 319
 General Electric, 30, 39, 138, 210, 251, 284, 418, 440
 General Motors, 138, 206, 208, 373, 382
 Genzyme Corp., 39
 Global Crossing, 30, 426
 Global English Corp., 448
 GMAC, 331
 Going International, 218
 Goldman Sachs Group Inc., 327
 Goodyear, 59, 251, 382
 Google, 37, 54, 140, 147, 157, 234
 Grant Thornton, 198
 Greyhound, 63
 Grote Consulting Corporation, 244, 254
 Group 1 Automotive Inc., 147
 GTE, 418
 Guru.com, 143
- H**
 Hackett Group, 12
 Halogen eAppraisal, 253
 Hallmark Communities, 237
 Harrah's Entertainment, 311
 Hartford Financial Services Group, Inc., 177
 Hay Group, 273, 277, 281–282, 294
 Headwinds Ltd., 3
 Heidrick, 212
 Henredon Furniture, 62
 Henry Ford Health System, 175
 Henry's Hickory House, 341
 Hewett Associates, 273
 Hewlett-Packard, 37, 39, 119, 134, 147, 171, 197, 251
 Hill and Knowlton Canada, 34
 Hilton International, 448
 Hime & Co., 450
 HirePatriots.com, 138
 HireRight, 445
 Holland's Theory of Career Choice, 227
 Home Depot, 12, 39, 268, 329
 Homefair.com, 274
 Hospitalsoup.com, 142
 HotJobs.com, 141
 HRchitect, 241
 Hudson, 103
 Hughes Federal Credit Union, 325
 Human Assets Group Corporation, 22
 Human Productivity Lab, 197
 Humanics ErgoSystems Inc., 347
 Hyatt, 134
 Hyundai Motor, 138
- I**
 IBM, 55, 110, 147, 178, 189, 207, 313, 316, 328
- iCIMS, 148
 Ince & Tive, 218
 Inflexion Advisors, 13
 InfoLink Screening Services Inc., 181
 Ingersoll-Rand, 439
 Institute for Corporate Productivity, 103
 Institute for Health and Productivity Management, 311
 Intel, 39, 127, 206, 212, 327, 329
 Interactive Data Corporation, 413
 Interim CEO Network, 186
 International Paper Co., 440
 Internshipprograms.com, 142
 IOR Global Services, 432
 I-trax Inc., 311
- J**
 Janus Capital Management, 312
 JAR Kenya, 399
 Javelin & Research, 340
 Jefferson Wells International, 328
 JobsInLogistics.com, 142
 JobWhiz, 165
 Johnson & Johnson, 39
 Johnson Controls Inc., 373
 Joyjobs.com, 142
- K**
 Kellogg, 134
 Kelly Services, 129, 186
 Kenexa, 6, 187
 KFC, 441
 Know It All, Inc., 173
 Korn/Ferry, 446
 KPMG, 22, 328, 331, 432
 Krispy Kreme, 267
- L**
 L'Oréal, 148
 Lamb & Bamosky, 182
 Layover.com, 142
 Lee Memorial, 329, 431
 Lenovo, 441
 Levi Strauss, 37
 Leviton Manufacturing, 16
 Lincoln Plating, 357
 LocationValue, 445
 Lockheed Corporation, 439
 Lockheed Martin, 62, 313
 LRN, 37
 Lucent Technologies, 431, 439
- M**
 Magnet Communications, 3
 Mahindra & Mahindra, 120
 Mallinckrodt Inc., 394
 Marriott, 309
 Marsh Inc., 267
 Marshall & Ilsley Corporation, 210
 Martin Marietta Corporation, 69
 MBIA Inc., 267
 McClatchy Company, 141
 McCormick & Company Inc., 303
 McDonald's, 39, 58, 206, 441, 446
- MedStar, 320
 Mellon Financial Corporation, 295
 Mercedes-Benz, 104, 440
 Mercer Human Resource Consulting, 147, 273, 320
 Merck, 37
 Mercy Health, 329, 431
 Meridiana Airlines, 393
 Meritor Savings Bank, 76
 Merrill Lynch, 115, 233, 267
 MetLife, 127, 324
 Metrus Group, 15
 Microsoft, 141, 210, 251, 284
 Mississippi Cooperative Extension Service, 243
 Mittal Steel Co., 393
 Moen Inc., 357
 Monster Worldwide, Inc., 141
 Monster.com, 141, 143, 212–213
 Monstertrak.com, 142
 Morgan Stanley, 59, 115
 Motorola, 178, 295, 313, 452
 Mount Clemens General Hospital, 309
- N**
 National Patient Safety Agency, 326
 Nationwide Mutual Insurance, 340
 NCR, 444
 NEAS, 362
 Nestlé USA Inc., 91
 Newell Rubbermaid, 214–215
 Newmeasures Inc., 17
 NewsCorp., 327
 Nickelodeon, 246
 Nihon Shoken, 450
 Nike, 39, 129, 207–208
 Nissan, 311
 Norelli Group, 186
 Nortel, 197
 Northwest Airlines, 395
 Northwestern Mutual, 316
 Novations Group, 114
- O**
 OfficeTeam, 325
 ORC Worldwide, 331
- P**
 PA Consulting, 6
 Paragon Global Resources, 331
 Paschall Truck Lines, 147
 Pearn Kandola, 103
 Peet's Coffee & Tea, 19
 Penda Aiken, 225
 Penna, 225
 PeopleClick, 6
 PepsiCo, 251, 446
 PetPlan, 304
 Pharma Logics Recruiting, 292
 Pinnacle West Capital Corp., 39
 Pizza Hut, 441
 Polycom, 197
 Powell Goldstein, 439
 PPG, 395

PricewaterhouseCoopers, 4, 111, 134, 447
 Procter & Gamble, 13, 15, 39, 55, 198,
 210, 431, 440, 441
 Proskauer Rose LLP, 423

R

RadioShack, 184
 Recruit Agent, 450
 Recruiters Dream Network, 140
 Recrutimax, 187
 Redpoint Ventures, 293
 ReefPoint, 186
 Reward Systems Inc., 239
 Rich Products, 150, 443
 Right Management Consultants, 15, 175
 Risk & Insurance Management
 Society, Inc., 342
 Robert Half Management Resources, 5
 Rochdale Securities, 224
 Rock Bottom Restaurant & Brewery,
 304
 Rok Group, 238
 Roundy's Supermarkets Inc., 286
 Ruby Tuesday, 207

S

Saba, 212
 Salary.com, 274
 Santa Fe Trail Transportation Company,
 73
 SAP, 150
 Saratoga Institute, 17
 SAS, 241
 SBC, 267
 Schering-Plough Corporation, 450
 Scotts Miracle Gro., 356
 Serena Software Inc., 91
 Siemens AG, 37, 439
 Sixfigurejobs.com, 142
 Smith & Wesson, 184
 Sony, 22, 440
 Southwest Airlines, 15, 158, 217, 284
 Sphericon Corporation, 325
 Spun Steak, 77
 Standard Parking, 29

State Street Corp., 39
 Strata Benefits Consulting Inc., 303
 Sun Microsystems, 210, 251
 Sundowner Offshore Services, 77
 Symplicity Corporation, 141

T

Taco Bell, 394, 441
 TalentSpark, 6
 Taleo, 6, 187, 241
 Tampa Electric Co., 418
 Target, 39, 189
 Tata Consultancy Services, 120
 TeamBuilders, 217
 Techjobbank.com, 142
 Technorati.com, 140
 Teliris, 197
 Texas Department of Mental
 Health, 418
 Texas Instruments, 360, 440
 Theladdersmfgjobs.com, 142
 Thomas & Betts Corp., 116
 Titan Corporation, 439
 T-Mobile, 237
 Tommy Hilfiger Corporation, 113
 TopCoder, 148
 Towers Perrin, Hay & Associates, 117,
 273, 294
 Town & Electric Inc., 374
 Toyota, 138, 216, 311, 440
 Tribune Co., 141, 431
 TriNet, 425
 Triple Creek Associates, 210
 Turnaround Management
 Association, 186
 TVjobs.com, 142
 TWA, 79
 Tyco International, 9, 30, 426

U

U.S. Bancorp, 234
 U.S. Xpress, 147
 Union Carbide, 364
 Union Pacific, 207
 United Airlines, 320, 374

United Technologies Corporation, 316
 University of Phoenix, 206
 Universum Communications, 205
 UPS, 224
 US Airways, 320

V

Vail Clinic, Inc., 79
 Valerie Frederickson & Co., 127
 Verizon, 313, 326
 Vermont General Electric, 418
 Virgin Mobile Canada, 135
 Volvo, 439
 Vurv, 241, 427

W

Wachovia, 17, 115, 198
 Walgreen, 57, 311
Wall Street Journal, 142, 143, 149, 293
 Wal-Mart, 35, 39, 446
 Walt Disney, 39, 311
 Washington Mutual, 427
 Watson Wyatt, 3, 248, 293, 353
 Wegmans Food Markets, 375–376
 Wendy's, 304
 Western Electric, 64, 242
 Western Union, 115
 Westin Hotel, 303
 WetFeet Inc., 140
 Weyco, 363
 Whirlpool, 13, 134
 WorkOptions.com, 326
 WorldCom, 9, 30, 426

X

Xerox, 309

Y

Yahoo!, 15, 141, 453
 Yoh HR Solutions, 13
 Yum! Brands Inc., 394

Z

Zircoa, 291

A

Abuso

- de alcohol, 349, 359
- de drogas, 359
- de sustancias tóxicas, 358-359
 - lugares de trabajo libres de drogas, 359-362
- programas de asistencia a los empleados, 362
- programas de pruebas de consumo de drogas, 361-362

Acción

- afirmativa, 53, 58, 63-64, 70-71, 79-80
- orden ejecutiva, 79-80, 275
- disciplinaria
 - definición de, 414
 - problemas y, 418-419
 - proceso de, 414-415
 - progresiva, 416
 - regla de la estufa caliente, 415-416
 - sin castigo, 417-418

Accionistas, 10

Acoso sexual, 75-77

Adaptación organizacional, 175, 179, 211

Administración

- de riesgos, 16, 345
- del talento, 103
- de la diversidad, 54
- del desempeño, 7, 36, 103, 114, 117, 238-239, 241, 245, 248, 258, 259
- por objetivos, 253

Administración de la Seguridad Social, 306

Administración de recursos humanos

(ARM)

ambiente

- accionistas, 10
- clientes, 10
- competencia, 10
- consideraciones legales, 6-9
- economía, 11
- externo, 8
- mercado laboral, 9
- sindicatos, 10
- sociedad, 9
- sucesos imprevistos, 11
- tecnología, 10-11

definición de, 4

funciones de la

- desarrollo de recursos humanos, 6-7
- dotación de personal, 5
- relaciones laborales y con los empleados, 8
- remuneración, 7
- seguridad y salud, 7

Administración estratégica de recursos

humanos a nivel global

compañías estadounidenses que contratan ejecutivos nacidos en el extranjero, 446

definición de, 442

desarrollo de recursos humanos en el

aprendizaje electrónico, 207-208

capacitación y desarrollo de

expatriados, 446-447

desarrollo continuo: asistencia y

capacitación en línea, 447

orientación y capacitación antes de

la transferencia, 447

orientación y capacitación para la

repatriación, 447-448

dotación de personal

etnocéntrica, 443

geocéntrica, 443-444

policéntrica, 444

regiocéntrica, 444

equipos virtuales, 355, 454

factores legales y políticos, 452-453

investigación de antecedentes, 445

nacionales

del país anfitrión, 443-444, 449

de un tercer país, 443

relaciones laborales y con los

empleados, 451-452

remuneración

de expatriados, 450

para nacionales del país anfitrión,

449-450

seguridad y salud, 451

selección de expatriados, 444-445

sobornos y, 439-440

tipos de miembros del personal

expatriado, 443

Administración para la Seguridad y la

Salud Ocupacional (OSHA), 341

Administrador(es)

de línea, 14

de recursos humanos, 12

Afiliación sindical obligatoria, 375, 377,

388, 408

Agencias

de empleo, 144

privadas, 144

públicas, 144

Agentes libres, 232

Ajuste de tasas de remuneración, 284-

285

Alcance del aprendizaje, 214

Alcoholismo, 352, 359

Ambiente

externo

accionistas, 10

clientes, 10

competencia, 10

consideraciones legales, 8-9

definición de, 8

economía y, 11

mercado laboral, 9

sindicatos, 10

sociedad, 9

sucesos imprevistos, 11

tecnología, 10-11

laboral como un factor de

remuneración no financiera

administradores capaces, 323

colegas agradables, 324

condiciones de trabajo, 324

empleados competentes, 324

políticas sólidas, 323

símbolos de estatus apropiados, 324

trabajo como un factor de

remuneración no financiera,

321

American Arbitration Association,

392, 421

American Federation of Labor (AFL),

406

American Institute for Managing

Diversity, 53

American Medical Association, 359

American Society for Training and

Development (ASTD), 38

Análisis

de grupos de interés (participantes

empresariales), 40-43

de la escritura, 172-173

de puestos, 98

capacitación y desarrollo, 93

combinación de métodos, 97

consideraciones legales, 95

cuestionarios, 96

definición de, 92

dotación de personal, 93

entrevistas, 96

evaluación del desempeño, 94

información (tipos de), 95-96

Ley de Derechos Civiles (1964),

60-62, 66-68, 72, 77-78, 80,

135

Ley de Igualdad Salarial, 58, 59-60,

73, 78, 102, 275, 285, 329

Ley de Normas Justas en el

Trabajo (1938), 102,

275-276, 310

Ley de Salud y Seguridad

Ocupacional (1970), 102,

341-342, 414

- Ley para los Estadounidenses con
Discapacidades (1990),
65-66, 102, 179, 186, 361
miembros del equipo, 101-102
observación, 96
oportunidad del, 101
orientado hacia lineamientos, 97
registro de empleados, 96
relaciones laborales y con los
empleados, 95
remuneración y, 94
seguridad y salud, 84-95
de riesgos de trabajo, 344
funcional de puestos, 97
grafológico, 172-173
- Antigüedad, 287
- Anulación del registro sindical, 396-397
- Anuncios de puestos de trabajo, 134
- Apoyo al sindicato, 373
- Aprendizaje, 62, 80, 205, 377
asincrónico, 206
electrónico, 207-208
global, 448
- Aranceles, 450
- Arbitraje, 392, 420-422, 424
de derechos, 392
de intereses, 382
de ofertas finales, 392
- Asistencia
educacional, 316
para la reubicación (*outplacement*),
113-114, 138, 353
- Asociaciones profesionales, 146
- Atención
médica en línea, 311-312
oftalmológica, 312
- Auditoría, RH, 16-17
social, 43-44
- Autoevaluación, 113, 225-227, 229, 246,
259
- Autonomía, 322-323
- Autoridad Federal de las Relaciones
Laborales, 396
- B**
- Baby boomers*, 53, 233-234, 306, 358
- Bases de datos, 105, 110, 115, 131, 133,
146, 165, 182, 203
- Becarios, 142, 145, 205
- Benchmarking*, 215
- Biculturalismo, 56
- Blackboard Learning System, 203
- Boicot, 394, 408
secundario, 394, 409
- Bono(s), 240, 260, 267, 269, 285-286
inmediato, 113, 286
- Branding*, 3
- Broadbanding*, 284, 325
- C**
- Calidad de contratación, 6, 17, 149, 187
- Cambio del comportamiento, 214
- Camioneros y transportistas, 371, 378,
409
- Campaña(s)
de conciencia pública, 374
de elección, 381
- Capacidad de pago, 272
- Capacitación
definición de, 198
dirigida por un instructor, 203
en el puesto, 204-205
justo a tiempo, 200, 389
para la sensibilización, 217-218
- Capacitación y desarrollo
definición de, 198
de nuevos ejecutivos, 212
desarrollo gerencial
coaching, 209
mentoring, 209-210
desarrollo organizacional
definición de, 7, 215
capacitación para la sensibilización,
217-218
círculos de calidad, 216
formación de equipos, 217
retroalimentación de encuestas, 216
determinación de las necesidades de
análisis de las personas, 202
análisis de tareas, 202
análisis organizacional, 201
factores que influyen
apoyo de la alta administración, 199
avances tecnológicos, 199
complejidad del mundo, 200
estilos de aprendizaje, 200
otras funciones de recursos huma-
nos, 200-201
implantación de programas, 213
inducción
definición de, 210
propósitos, 211
responsabilidad, 211
métodos
becarios, 205
capacitación de aprendices, 205
capacitación en el puesto de traba-
jo, 204-205
dirigidos por un instructor, 203
estudio de caso, 203
juegos de negocios, 204
modelado del comportamiento, 204
prácticas en el manejo de docu-
mentos, 173-174, 204
representación de funciones (de
roles), 204
rotación de puestos, 205
métricas para la evaluación
alcance del aprendizaje, 214
benchmarking, 215
cambio conductual, 214
logro de los objetivos de
capacitación y desarrollo,
214-215
opiniones de los participantes,
214
objetivos, 202
proceso, 201
- sistemas de implementación de
aprendizaje electrónico, 207-208
colegios y universidades, 206
educación superior en línea, 206
escuelas comunitarias, 206
medios de video, 207
simuladores, 208
sistema de vestíbulos, 207
universidad corporativa, 206
- Carrera, 224
- Carta Magna de la Fuerza Laboral, 406
- Casas abiertas, 146-147
- Causa probable, 72
- Centro
de evaluación, 173-174, 204, 245
de servicios compartidos (CSC), 13
- Cibertrabajo, 11
- Círculos de calidad, 216
- Cláusula sobre el costo de la vida,
274-275
- Clientes, 10
- Coaching*, 103, 209, 247, 258
- Coalición Cambiar para Ganar, 371-372,
377-378, 398
- Código de ética, 31, 33-35
- Colegas agradables, 324
- Comisión
del techo de cristal, 67
directa, 292
para la Igualdad de Oportunidades en
el Empleo (EEOC), 43, 59, 62,
64, 66, 75, 130, 162
- Comité de Educación Política (COPE),
373
- Compactación salarial, 330
- Comparación por pares, 251
- Compartir el puesto de trabajo, 326
- Competencia(s), 10, 24
- Comportamientos, 244
- Confiabilidad, 169
- Confidencialidad en cuanto al monto de
la remuneración, 330
- Congreso de Organizaciones Industriales
(CIO), 371, 373-374, 377-378,
394, 399, 407-409
- Consejo Nacional de Relaciones
Laborales (NLRB), 373, 396, 407
- Conspiración, 405
- Contratación
negligente, 182, 184, 349
restringida, 112
- Contrato
de paracaídas de oro, 295
que impide la afiliación a un sindicato,
405
social,
definición de, 41
obligaciones frente a la sociedad en
general, 43
obligaciones frente al gobierno, 43
obligaciones frente a los
individuos, 42
obligaciones frente a otras
organizaciones, 42-43

- Corporación
 global, 441
 multinacional (CMN), 441
- Costo de la vida, 274
- Crecimiento del puesto de trabajo, 118-119
- Cualidades ocupacionales de buena fe, 61, 63, 75, 81, 412
- Cuenta(s)
 de ahorros para la salud, 312
 de gastos flexibles, 312
- Cuestionario(s)
 de análisis de posiciones, 97
 posterior a la salida, 430
- Cuidado
 de la salud, 310-312
 dental, 312
- Cultura
 del empleador, 3
 del país, 22
- Cuotas, 454
- Currículo(s), 163-164
 con base en palabras clave, 165-167
- Curva salarial, 283
- D**
- Decisiones de la Suprema Corte
Adarand Constructors versus Pena, 71
Albermarle Paper Company versus Moody, 69
American Tobacco Company versus Patterson, 70
Burlington Industries, Inc. versus Ellerth, 75
CBOCS West Inc. versus Humphries, 59
Circuit City versus Adams, 424
Commonwealth versus Hunt, 405
Dothard versus Rawlinsong, 69-70
Espinoza versus Farah Manufacturing Company, 69
Faragher versus City of Boca Raton, 75
General Dynamics Land Systems, Inc. versus Cline, 319
Gratz versus Bollinger, 71
Griggs versus Duke Power Company, 68-69, 102
Gutter versus Bollinger, 71
Harris versus Forklift Systems, Inc., 76
Ledbetter versus Goodyear Tire & Rubber Co., Inc., 59
Leonel versus American Airlines, 65
McDonald versus Santa Fe Trail Transportation Company, 73-74
Meritor Savings Bank versus Vinson, 76
O'Connor versus Consolidated Coin Caterers Corp., 70
Oncale versus Sundowner Offshore Services, 77
Phillips versus Martin Marietta Corporation, 69
Smith versus City of Jackson, 63
TWA versus Hardison, 79
University of California Regents versus Bakke, 71
- Deducción automática de cuotas sindicales, 388
 por nómina, 388
- Deducibles, 312
- Demandas irreales de los sindicatos, 391
- Desarrollo
 definición de, 198
 gerencial, 208-210
 organizacional (DO)
 capacitación para la sensibilización, 217-218
 círculos de calidad, 216
 definición de, 7, 215
 formación de equipos, 217
 retroalimentación de encuestas, 216
- Desarrollo de carrera
 definición de, 228
 métodos de
 discusiones con personas informadas, 230
 material de la compañía, 230
 sistema de evaluación del desempeño, 230
 sistemas de información administrador/empleado, 230
 talleres, 230
- Desarrollo de recursos humanos, 6-7
 a nivel global
 capacitación y desarrollo de expatriados, 446-447
 desarrollo continuo: asistencia y capacitación en línea, 447
 orientación y capacitación antes de la transferencia, 448
 orientación y capacitación para la repatriación, 447-448
- Descenso de categoría, 232
- Descripción de puestos
 deberes, 99
 definición de, 93
 especificación del puesto de trabajo, 100-101
 fecha del análisis de puestos, 99
 identificación del puesto de trabajo, 98-99
 resumen del puesto de trabajo, 99
- Designaciones de recursos humanos
 ejecutivos, 18
 generalistas, 18
 especialistas, 18
- Despidos y equipos de cómputo, 427
- Determinación del valor monetario de los puestos
 ajuste de las tarifas de remuneración, 284-285
broadbanding, 284
 definición de, 282
 márgenes salariales, 283
 niveles salariales, 282-283
 sistema de tarifa única, 284
- Diferencias culturales, 218, 450
 en los recursos humanos globales, 22
- Direct Employers Association, 141
- Director de seguridad, 345
- Disciplina, 414
- Discriminación con motivo de las responsabilidades familiares, 78-79
- Diseño de puestos
 crecimiento del puesto, 118-119
 definición de, 118
 enriquecimiento del puesto, 118
 reingeniería, 119
- Disponibilidad de recursos humanos, 109
- Diversidad, 53
- Doctrina de empleabilidad, 224
- Dominio jobs, 140
- Dotación de personal, 5
- etnocéntrica, 443
 geocéntrica, 443-444
 global, 443-444
 policéntrica, 444
 regiocéntrica, 444
- E**
- Economía, 11
- Educación superior en línea, 206
- Efecto
 adverso, 62, 66, 69, 73-75, 169, 171, 179, 258
 diferencial, 66
 o error de halo, 254
- Ejecutivo(s), 18
 temporales, 185-186
- Elementos relevantes adicionales (en el ambiente laboral), 282
- Empleado(s)
 administrativo, 275-276
 como determinantes de la remuneración financiera directa
 antigüedad, 287
 experiencia, 288
 influencia política, 288
 pago por pieza producida, 286
 pertenencia a la organización, 288
 potencial, 288
 remuneración basada en la competencia, 287
 remuneración basada en las habilidades, 231, 286
 remuneración por méritos, 285-286
 remuneración variable (bono), 240, 260, 267, 269, 285-286
 suerte, 288-289
- compañías de subcontratación de, 13-14, 129
- de mayor edad, 56, 69, 232-233, 313, 319, 326, 376, 431
- ejecutivo, 275
- equidad con los, 270
- eventuales, 129
- exentos, 102, 112, 275-276
- listado de, 135
- no exentos, 276, 318
- profesional, 276
- referencias de, 17, 134-135

- registro de, 96
 - servicios para, 316-317
 - voluntarios, 412
 - vulnerables (a la violencia en el lugar de trabajo), 349
 - Empleo voluntario, 412-413
 - Empresas de búsqueda de ejecutivos, 145-146
 - Encuesta
 - de actitudes, 430
 - de preferencias y aversiones, 226-277
 - de remuneración, 273-274
 - Enfoque ascendente, 108
 - Enriquecimiento del puesto de trabajo, 118
 - Entrevista(s) de trabajo
 - bajo estrés, 157-158
 - conclusión de la, 181
 - contenido
 - adaptación organizacional, 175, 179, 211
 - cualidades personales, 175
 - experiencia laboral, 175
 - habilidades interpersonales, 175
 - logros académicos, 175
 - de salida, 429
 - grupal, 178
 - métodos de
 - de panel, 178
 - en grupo, 178
 - múltiple, 178-179
 - personal, 178
 - presentación realista del puesto, 179
 - múltiples, 178-179
 - papel y expectativas del candidato, 175-176
 - planeación de, 174
 - preliminar, 162
 - problemas de las entrevistas
 - autorización de preguntas no relacionadas con el empleo, 180
 - comunicación no verbal, 181
 - dominio del entrevistador, 180
 - efecto de contraste, 180
 - falta de capacitación, 180-181
 - juicio prematuro, 180
 - preguntas inapropiadas, 179-180
 - telefónica, 162
 - tipos de
 - conductual, 177-178, 240
 - estructurada, 176-177
 - no estructurada, 176
 - Equidad
 - en la remuneración
 - financiera
 - con los empleados, 270
 - con los equipos, 270
 - externa, 270
 - financiera, 270
 - interna, 270
 - teoría de la equidad, 269-270
 - externa, 270
 - interna, 270
 - Equilibrio entre el trabajo y la vida personal, 324-328
 - Equipo(s)
 - autodirigidos, 217
 - equidad en los, 270
 - formación de, 217
 - pertenencia a, 211
 - virtuales, 355,454
 - Ergonomía, 347-348
 - Error de tendencia central, 255
 - Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC), 252-253
 - Especialista, 18
 - Especificación del puesto, 93, 98, 100, 102
 - Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000, 215
 - Estandarización, 168
 - Estrés
 - ambiente general, 354
 - consecuencias del, 352
 - definición de, 351
 - factores
 - organizacionales y, 353
 - personales y, 353-354
 - manejo del, 354-355
 - trabajos estresantes, 352-353
 - Estudio(s)
 - de caso, 203
 - de validación
 - del constructo, 170
 - del contenido, 170
 - relacionados con el criterio, 170
 - sincronizado en línea, 206
 - Ética
 - capacitación en, 198
 - código de, 31, 33-35
 - definición de, 30
 - de recursos humanos, 35-36
 - legislativa
 - Ley de Contabilidad y Auditoría Corporativa, Responsabilidad y Transparencia (2002), 33-34, 412-413, 452
 - Ley Federal de Lineamientos para las Organizaciones (1992), 33, 36-37
 - Ley de Integridad para la Compra de Bienes (1988), 32
 - modelo de
 - de tipo I, 32
 - de tipo II, 32
 - fuentes de lineamientos éticos, 32
 - profesionalización de la
 - administración de recursos humanos, 37-38
 - American Society for Training and Development, 38
 - definición de la profesión, 37
 - Human Resource Certification Institute, 38,441
 - Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, 16, 19, 29, 34, 38, 146, 158, 209, 230, 244, 269, 273, 317, 329, 357
 - WorldatWork, 38, 269, 273, 294, 327
 - tipo I, 32
 - tipo II, 32
 - Evaluación(es)
 - del desempeño
 - características de un sistema
 - eficaz de evaluación, 257-258
 - criterios en la, 243-245
 - decisiones de la Suprema Corte, 69, 242
 - definición de, 239
 - entrevista de evaluación, 259-261
 - factores ambientales, 242
 - métodos, 247-253
 - periodo, 247
 - problemas en la, 253-256
 - proceso, 242-243
 - programas de cómputo, 253
 - responsabilidad en la, 245-247
 - usos, 239-241
 - de los compañeros y de los miembros del equipo, 246
 - del potencial de los empleados, 241
 - del supervisor inmediato, 245
 - de puestos, 96, 270, 276-282, 329
 - definición de, 276
 - método de clasificación, 277
 - método de comparación de factores, 277-278
 - método de perfiles y escalas guía de Hay, 281-282
 - método de puntos, 278-281
 - método jerárquico, 277
 - de retroalimentación de 360 grados, 247-248
 - de subordinados, 245-246
 - Evaluaciones de clientes, 247
 - Eventos de reclutamiento, 147
 - Evidencia de primera vista (*prima facie*), 69, 70, 74
 - Evolución de la administración de recursos humanos, 18-19
 - Examen médico, 186
 - Exclusividad sindical, 385, 388, 408
 - Expatriado, 443
 - Exportación, 441
- ## F
- Factores legales y políticos a nivel global, 452-454
 - Falta de objetividad, 254
 - Familias con dos carreras, 14, 55-56, 354
 - Fatiga crónica, 119, 225, 309, 325, 355-356, 362
 - Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones

Industriales (AFL-CIO), 371-374,
377-378, 394, 399, 409

Federal Register, 80

Feria(s)

de empleo, 145

virtual de empleo, 140

Flexibilidad en el lugar de trabajo (equilibrio entre la vida personal y el trabajo)

compartir el puesto de trabajo, 326

empleos

a distancia, 327-328

de tiempo parcial, 328-329

horario flexible, 325

semana laboral reducida, 326

Formación de estereotipos, 76, 78, 255

Formato EEO-1, 61, 80

Franquicias, 411

Fuente(s)

de reclutamiento, 132

de solicitantes de empleo, 75, 130,
135, 159-160

externas de reclutamiento

competidores en el mercado laboral, 137

desempleados, 138

empleados independientes, 138

escuelas comunitarias, 136

escuelas y universidades, 137

ex convictos, 138-139

ex empleados, 137-138

personal militar, 138

preparatorias y escuelas vocacionales, 136

Fuerza de trabajo diversa

afroestadounidenses, 56

empleados de mayor edad, 56, 69, 232-
233, 313, 319, 326, 376, 431

familias con dos carreras, 14, 55-56, 354

inmigrantes, 52-53, 57

madres que regresan a la fuerza laboral, 55

mujeres en las empresas, 54

padres solteros y madres que trabajan,
54

personas

con discapacidades, 57

jóvenes con educación o habilidades limitadas, 57-58

G

Generación

I, 234-235

X, 233

Y, 234

Generalista, 18

H

Halo, error o efecto de, 254

Hoja de balance de fortalezas y debilidades, 225-226

Horario flexible, 325

Huelga(s), 374, 392-393, 405, 407-408
virtual, 393-394

Human Resource Certification Institute,
38, 441

I

Identidad de las tareas, 322

Identificación del puesto de trabajo,
98-99

Igualdad de oportunidades en el empleo
a nivel global, 83

Imagen o cultura corporativa, 3

Implantación de estrategias

de recursos humanos, 106

estructura organizacional, 106

liderazgo, 106

sistemas de información y de control,
106

tecnología, 106

Importancia de las tareas, 322

Incentivos adicionales a ejecutivos, 295

Indemnización por cese (liquidación), 329

Índice de precios al consumidor (IPC),
274

Individuos con discapacidades calificados, 65

Inducción

cultura corporativa e, 211

de los nuevos ejecutivos de la empresa, 212

definición de, 210

desarrollo de empleados, 211

formación de equipos, 211

políticas y reglas de la compañía e,
211

remuneración e, 211

responsabilidad y programación de la,
211

situación del empleo, 211

socialización, 211

Indulgencia, 254

Infiltración de organizadores en la
comunidad, 374

Ingeniero de seguridad, 345

Inmigrantes, 52-53, 57

Inteligencia emocional, 237-238

Intermediario, 76, 423, 424

International Association of Machinists
and Aerospace Workers, 380,
395

International Brotherhood of Teamsters,
371, 378, 409

Investigación

de accidentes, 345

de antecedentes, 65, 172, 181-185,
351, 445

de recursos humanos, 8

previas al empleo

revisión de antecedentes, 181-182

verificación de referencias, 182

J

Juegos

competitivos, 147-148

de negocios, 204

L

Legislación de atención médica a nivel
global, 451

Legislación sobre igualdad de oportunidades en el empleo

decisiones de la Suprema Corte

Adarand Constructors versus Pena,
71

*Albermarle Paper Company versus
Moody*, 69

*American Tobacco Company versus
Patterson*, 70

*Burlington Industries, Inc. versus
Ellerth*, 75

CBOCS West Inc. versus Humphries,
59

Circuit City versus Adams, 424

Commonwealth versus Hunt, 405

Dothard versus Rawlinsong, 69-70

Espinoza versus Farah

Manufacturing Company, 69

Faragher versus City of Boca Raton,
75

*General Dynamics Land Systems, Inc.
versus Cline*, 319

Gratz versus Bollinger, 71

Griggs versus Duke Power Company,
68-69, 102

Grutter versus Bollinger, 71

Harris versus Forklift Systems, Inc.,
76

*Ledbetter versus Goodyear Tire &
Rubber Co., Inc.*, 59

Leonel versus American Airlines, 65

*McDonald versus Santa Fe Trail
Transportation Company*, 73-
74

Meritor Savings Bank versus Vinson,
76

*O'Connor versus Consolidated Coin
Caterers Corp.*, 70

*Oncala versus Sundowner Offshore
Services*, 77

*Phillips versus Martin Marietta
Corporation*, 69

Smith versus City of Jackson, 63

TWA versus Hardison, 79

*University of California Regents versus
Bakke*, 71

Ley

de Derechos Civiles (1866), 58-59,
66, 72-73

de Derechos Civiles (1964, reformada en 1972), 60-62, 66-68,
72, 77-78, 80, 135

de Derechos Civiles (1991), 66-67

de Derechos de Empleo y
Reemplazo del Personal
Uniformado de los Servicios
Militares (1994), 67

de Igualdad Salarial (1963), 58, 59-
60, 73, 78, 102, 275, 285,
329

- de Reforma de la Inmigración
 Ilegal y Responsabilidad de
 los Inmigrantes (1966), 65
 de Reforma y Control de
 Inmigración (1986), 64-65
 de Rehabilitación (1973), 63-64, 66
 para el Mejoramiento de los
 Beneficios de los Veteranos
 (2004), 67
 para los Estadounidenses con
 Discapacidades (1990),
 65-66, 102, 179, 186, 361
 sobre Discriminación por
 Embarazo (1978), 64, 78
 sobre la Discriminación por Edad
 en el Empleo (1967,
 reformada en 1978 y 1986),
 58, 62-63, 66, 275, 319
- Lesiones
 por tensión continua, 347
 y enfermedades, severidad en las, 345
- Ley(es)
 contra los Mandatos Judiciales (Ley
 Norris-LaGuardia, 1932), 406
 Davis-Bacon (1931), 275
 de Contabilidad y Auditoría
 Corporativa, Responsabilidad
 y Transparencia (2002),
 33-34, 412-413, 452
 de Asociaciones para la Capacitación
 en el Trabajo, 215
 de Conciliación Presupuestaria
 Consolidada (1985), 318-319
 de Derechos Civiles
 de 1866, 58-59, 66, 72-73
 de 1964, reformada en 1972,
 60-62, 66-68, 72, 77-78, 80,
 135
 de 1991, 66-67
 de Derechos de Empleo y Reempleo
 del Personal Uniformado de
 los Servicios Militares
 (1994), 67
 de Igualdad Salarial (1963), 58, 59-60,
 73, 78, 102, 275, 285, 329
 de Informes Justos de Crédito (1997),
 de Integridad para la Compra de
 Bienes (1988), 32
 de Inversión en la Fuerza Laboral,
 215
 de la Portabilidad y Responsabilidad
 de Seguros de Salud (1996),
 319
 de la Reforma y Control de
 Inmigración (1986), 64-65
 de la Violencia contra las Mujeres, 351
 de Licencias por Razones Médicas y
 Familiares (1993), 78, 307
 de los Trabajadores de Ferrocarriles
 (1926), 406-407
 de Normas Justas en el Trabajo (1938,
 reformada), 102, 275-276, 310
 de Notificación y Divulgación de
 Información entre Empresa y
 Trabajadores (Ley Landrum-
 Griffin) (1959), 409
 de Protección de las Pensiones (2006),
 314, 320, 431
 de Protección de las Prestaciones para
 los Trabajadores de Mayor
 Edad (1990), 319
 de Protección de los Empleados contra
 el Polígrafo (1988), 173
 de Reautorización y Enmiendas al
 Superfondo (1986), título III,
 344
 de Reforma de la Inmigración Ilegal y
 Responsabilidad de los
 Inmigrantes (1966), 65
 de Rehabilitación (1973), 63-64, 66
 de Salud y Seguridad Ocupacional
 (1970), 102, 341-342, 414
 de Seguridad del Ingreso para el
 Retiro de los Empleados
 (1974), 78, 319, 320
 de Seguridad Social (1935), 306
 de Transacciones de Crédito Justas y
 Exactas (2003), 340
 Federal de Lineamientos para las
 Organizaciones (1992), 33,
 36-37
 Nacional de Relaciones Laborales
 (Ley Wagner) (1935), 406-
 407
 para el Mejoramiento de los
 Beneficios de los Veteranos
 (2004), 67
 para Estadounidenses con
 Discapacidades (1990), 65-
 66, 102, 179, 186, 361
 para la Prevención de la Violencia
 Familiar, 351
 Sarbanes-Oxley, 33-34, 412, 452
 sobre Discriminación por Embarazo
 (1978), 64, 78
 sobre el Robo de Identidad (1988), 340
 sobre la Discriminación por Edad en
 el Empleo (1967 y reformada
 en 1978, 1986) 58, 62-63, 66,
 275, 319
 sobre la Violencia contra las Mujeres
 y Ley de Reautorización del
 Departamento de Justicia,
 351
 sobre los Lugares de Trabajo Libres
 de Drogas (1988), 359, 362
 Wagner (1935), 406-407
 Walsh-Healy (1936), 275
 Leyes del derecho al trabajo, 377, 388,
 408
 Libertad de afiliación sindical, 388
 Licencias, 441
 por paternidad, 51-52
 Líder de remuneraciones, 271
 Lineamientos interpretativos (sobre)
 acoso sexual, 75-77
 discriminación
 por el origen nacional, 77-79
 por la religión, 79
 por las responsabilidades
 familiares, 78-79
 Lineamientos uniformes sobre los
 procedimientos de selección de
 los empleados, 62, 73-77, 95,
 170, 257
 Logro
 académico, 175
 de objetivos de capacitación y
 desarrollo, 214
 Lugares de trabajo libres de humo, 363
- M**
- Madres
 que regresan a la fuerza laboral, 55
 que trabajan, 54
 Mandato judicial, 405
 Manipulación de la evaluación, 255-256
 Mantenimiento del acuerdo de afiliación,
 388
 Márgenes salariales, 283
 Mediación, 391-392, 421, 424
 Medios de video, 207
Mentoring, 209-210
 inverso, 210
 Mercado laboral, 9
 como un determinante de la
 remuneración financiera
 directa, 272-276
 conveniencia, 274
 costo de la vida, 274
 economía, 275
 encuestas salariales, 273-274
 legislación, 274-276
 sindicatos laborales, 274-275
 Metas y horarios, 82
 Método(s)
 de clasificación, 277
 de evaluación de puestos, 277
 de comparación de factores, 277-278
 de distribución obligatoria, 251-252
 de ensayo, 250-251
 de escalas de calificación, 248-249
 de incidentes críticos, 250
 de normas del trabajo, 251
 de perfiles y escalas guía de Hay (plan
 Hay), 281-282
 de puntos
 definición de, 278
 determinación de grados y
 definición de cada factor
 relevante, 279-280
 determinación del valor de los
 factores en puntos, 280
 identificación de los factores
 relevantes, 279
 ponderación de factores, 280
 selección del conglomerado del
 puesto de trabajo, 279
 validación del sistema de puntos,
 280
 de reclutamiento, 132
 en línea, 133-135, 140-143, 146

- externos de reclutamiento
(tradicionales)
agencias de empleo, 61, 63, 65, 73,
141, 144, 149, 189
asociaciones profesionales, 146
becarios, 145
casas abiertas, 146-147
empresas de búsqueda de
ejecutivos, 145-146
eventos de reclutamiento, 147
ferias de empleo, 145
juegos competitivos, 147-148
prima salarial por firma de
contrato, 147
publicidad en medios de
comunicación, 143-144
reclutadores, 144-145
solicitantes de empleo por
iniciativa propia, 146
jerárquico de evaluación del
desempeño, 251
- Métrica(s)
del capital humano
costo/beneficio de las fuentes y los
métodos de reclutamiento,
188
definición de, 17
tasa de aceptación, 188
para la evaluación de la capacitación y
el desarrollo
alcance del aprendizaje, 214
benchmarking, 215
cambio de comportamiento, 214
logro de los objetivos de
capacitación y desarrollo,
214-215
opiniones de los participantes,
214
para la evaluación de la eficacia del
reclutamiento y la selección
costo/beneficio de las fuentes y
costos de reclutamiento, 187-188
métodos de reclutamiento, 188
tasa de aceptación, 188
tasa de rendimiento, 188
tasa de rotación, 187
tasa de selección, 188
tiempo requerido para la
contratación, 188-189
- Miembros del sindicato estratégicamente
ubicados, 373
- Misión, 104
- Modelado del comportamiento,
204, 207
- Modelos de simulación, 109
- Movimiento laboral
antes de 1930
Commonwealth versus Hunt, 405
conspiración, 405
contrato que impide la afiliación a
un sindicato, 405
mandato judicial, 405
después de 1930
- Ley contra los Mandatos Judiciales
(Ley Norris-LaGuardia)
(1932), 406
- Ley de Relaciones entre la Fuerza
Laboral y la Administración
(Ley Taft-Hartley, 1947),
396, 408-409
- Mujeres en los negocios, 54
- N**
- Nacional
de un tercer país (TCN), 443
del país anfitrión, 443-444, 449
- National Association of Colleges and
Employers, 141, 145, 205
- National Council on Alcoholism & Drug
Dependence (NCADD), 359
- National Institute for Occupational
Safety and Health, 348
- National Labor Relations Board
(NLRB), 373, 396, 407
- Necesidades de negocios, 66-68, 75, 77,
102, 168
- Negociación del contrato, 390-391
- Negociaciones colectivas
administración del contrato, 395-396
aspectos psicológicos de las, 384
derechos de la administración, 387-388
en el sector público, 396
factores relacionados con el trabajo,
389-390
medidas en contra de fracasos en las
arbitraje, 421-422
boicot, 394, 408
estrategias de la administración
para continuar operaciones
sin los huelguistas, 395
estrategias del sindicato
huelgas, 374, 392-393, 405, 407-408
huelgas virtuales, 393-394
mediación, 391-392, 421, 424
paros patronales, 341, 384, 391-
392, 394
negociación del contrato, 390-391
preparación para las, 384-387
procedimiento de quejas, 389
ratificación del acuerdo, 395
reconocimiento, 387
seguridad del empleado y, 389
seguridad del sindicato
afiliación sindical obligatoria, 375,
377, 388, 408
deducción automática de cuotas
por nómina, 388
exclusividad sindical, 385, 388, 408
libertad de afiliación, 388
mantenimiento del acuerdo de
afiliación, 388
pago de cuotas sindicales, 388
- temas de negociación
cuidados familiares, 389
días festivos, 389
indemnización por cese o despido,
389
- de un tercer país (TCN), 443
del país anfitrión, 443-444, 449
- National Association of Colleges and
Employers, 141, 145, 205
- National Council on Alcoholism & Drug
Dependence (NCADD), 359
- National Institute for Occupational
Safety and Health, 348
- National Labor Relations Board
(NLRB), 373, 396, 407
- Necesidades de negocios, 66-68, 75, 77,
102, 168
- Negociación del contrato, 390-391
- Negociaciones colectivas
administración del contrato, 395-396
aspectos psicológicos de las, 384
derechos de la administración, 387-388
en el sector público, 396
factores relacionados con el trabajo,
389-390
medidas en contra de fracasos en las
arbitraje, 421-422
boicot, 394, 408
estrategias de la administración
para continuar operaciones
sin los huelguistas, 395
estrategias del sindicato
huelgas, 374, 392-393, 405, 407-408
huelgas virtuales, 393-394
mediación, 391-392, 421, 424
paros patronales, 341, 384, 391-
392, 394
negociación del contrato, 390-391
preparación para las, 384-387
procedimiento de quejas, 389
ratificación del acuerdo, 395
reconocimiento, 387
seguridad del empleado y, 389
seguridad del sindicato
afiliación sindical obligatoria, 375,
377, 388, 408
deducción automática de cuotas
por nómina, 388
exclusividad sindical, 385, 388, 408
libertad de afiliación, 388
mantenimiento del acuerdo de
afiliación, 388
pago de cuotas sindicales, 388
- temas de negociación
cuidados familiares, 389
días festivos, 389
indemnización por cese o despido,
389
- pago de tiempo extra y prima de
remuneración, 389
remuneración por participación en
un jurado, 389
tarifas salariales, 389
vacaciones, 389
- Nivel(es)
organizacional, 272
salariales, 282-283
- Normas, 169
- O**
- O*NET, 98-99
- Objetividad, 169
- Observación, 96
- Occupational Safety and Health
Administration (OSHA), 341
- Ofertas de trabajo, 134
- Oficina del Cumplimiento de Programas
Contractuales Federales de EUA
(OFCCP), 64, 75, 80, 131, 168
- Opiniones de los participantes, 214
- Orden
ejecutiva
definición de, 79
9981, 79
11246, 79-80, 275
11375, 79-80
núm. 14, 80
revisada núm. 4, 80
- Organización(es)
administradas para el cuidado de la
salud, 310
del proveedor exclusivo, 311
del proveedor preferido, 311
punto de servicio, 311
como un determinante de la
remuneración financiera
directa
capacidad de pago, 272
nivel organizacional, 272
políticas de remuneración
del proveedor exclusivo, 311
del proveedor preferido, 311
en proceso continuo de aprendizaje,
199
para el mantenimiento de la salud,
310
profesionales de empleadores (OPE),
13-14, 20, 129
- Organizadores sindicales encubiertos,
374
- Outplacement*. Véase Asistencia para la
reubicación
- Outsourcing*. Véase Subcontratación
- P**
- Padres solteros, 54
- Pago(s)
cuotas sindicales, 388
de tiempo extra, 102, 130, 275, 276,
389
de tiempo no trabajado, 307-310

- pagos por enfermedad y tiempo libre con goce de sueldo, 309
- periodos sabáticos, 309
- vacaciones pagadas, 307-308
- por enfermedad, 309
- por pieza producida, 286
- por riesgos, 3 18
- Palabras clave, 165
- Papeles estratégicos cambiantes de recursos humanos
 - administrador
 - de recursos humanos, 12
 - de línea, 14
 - centros de servicios compartidos, 13
 - organización profesional de empleadores, 13-14
 - subcontrataciones, 12-13
- Paro patronal, 341, 384, 391-392, 394
- Participación
 - de ganancias, 290-291
 - de utilidades
 - definición de, 290
 - planes actualizados, 290
 - planes combinados, 290
 - planes diferidos, 290
 - política, 373
- Participante empresarial, 40-41
- Periodo(s)
 - de prueba, 160
 - sabáticos, 309
- Personal militar, 138
- Personas
 - con discapacidades, 57
 - jóvenes con educación o habilidades limitadas, 57-58
- Pertenencia a la organización, 288
- Plan(es)
 - 401(k), 313-314
 - de atención médica
 - de contribución definida, 311
 - dirigidos por los consumidores, 311-312
 - de contribuciones definidas, 313-314
 - de opción de compra de acciones por parte de los empleados, 315
 - de opciones sobre acciones, 294
 - de prestaciones
 - definidas, 313
 - personalizadas, 317
 - de remuneración extensivos a toda la compañía
 - participación de ganancias, 290-291
 - participación de utilidades, 290
 - de retiro
 - de contribuciones definidas, 313-314
 - de prestaciones definidas, 313
 - de saldo de fondos de retiro, 314
 - de saldo de fondos de retiro, 314
 - Scanlon, 290-291
- Planeación
 - de carrera
 - autoevaluación en la, 225
 - definición de, 224-228
 - uso de la Web para la asistencia en la, 227-228
- de la sucesión, 114
- de recursos humanos (PRH)
 - definición de, 106
 - proceso de, 107
 - pronósticos de la disponibilidad de recursos humanos, 109
 - pronósticos de las necesidades de recursos humanos, 108
 - pronósticos de escasez de empleados, 110-111
 - pronósticos de exceso de recursos humanos, 112-114
- estratégica
 - definición de, 104
 - determinación de la misión, 104-105
 - establecimiento de la estrategia, 105
 - establecimiento de objetivos, 105
 - evaluación del entorno, 105
 - implantación de la estrategia, 106
 - proceso de, 104
 - para casos de desastres, 114-116
- Posición, 92
- Prácticas en el manejo de documentos (capacitación), 173-174, 204
- Preguntas
 - acerca de las necesidades del trabajador, 177
 - de conocimiento del puesto de trabajo, 177
 - de simulación de muestras del trabajo, 177
 - situacionales, 177
- Preparatorias, 136
- Presentación
 - de denuncias, 33-34, 45, 412-413
 - realista del puesto de trabajo, 178
- Presiones de los compañeros, 246, 377
- Prestaciones (remuneración financiera indirecta)
 - adicionales, 305
 - por desempleo, 315
 - asistencia educativa, 316
 - atención médica
 - atención dental y oftalmológica, 312
 - cuenta de ahorros para la salud, 312
 - cuenta de gastos flexibles, 312
 - en la empresa, 311-312
 - organización del proveedor exclusivo, 311
 - organización del proveedor preferido, 311
 - organizaciones para el mantenimiento de la salud, 310
 - plan de contribución definida, 311
 - planes dirigidos por el consumidor
 - prestaciones médicas mayores, 312
 - punto de servicio, 311
 - seguros a largo plazo, 312-313
 - becas para dependientes, 317
 - cafeterías subsidiadas para empleados, 316
- complementarias por desempleo, 315
- definición de, 269
- discrecionales (voluntarias), 307
- información sobre, 320
- otorgadas por ley, 306-307
 - indemnización o compensación de los trabajadores, 306-307
 - Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares (1993), 78, 307
 - seguridad social, 306
 - seguro de desempleo, 306
- para ejecutivos, 295
- plan de opción de compra de acciones por parte de los empleados, 315
- planes de retiro
 - de contribuciones definidas, 313-314
 - de prestaciones definidas, 313
 - de saldo de fondos de retiro, 314
- por reubicación, 315
- protección por discapacidad, 314-315
- seguros de vida, 313
- servicios
 - financieros, 316-317
 - legales, 317
 - únicas, 303-304, 450
- Prima
 - de remuneración
 - definición de, 318
 - diferencial por turnos, 318
 - pago por riesgos, 318
 - salarial por firma de contrato, 146-147
- Procedimiento(s)
 - de despido, 112
 - de quejas, 420-421
- Proceso
 - de selección, 160
 - justo, 258, 421
- Profesión, 37
- Profesionalización de la administración de recursos humanos
 - American Society for Training and Development, 38
 - definición de la profesión, 37
 - Human Resource Certification Institute, 38, 441
 - Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), 16, 19, 29, 34, 38, 146, 158, 209, 230, 244, 269, 273, 317, 329, 357
 - WorldatWork, 38, 269, 273, 294, 327
- Programa(s)
 - de acción afirmativa (PAA), 80-82
 - de acondicionamiento físico, 358
 - de análisis de puestos, 97
 - del Departamento de Trabajo, 97
 - de asistencia a los empleados (PAE), 362
 - de bienestar, 357-358
 - de tarifas salariales, 389
 - híbridos, 206

- Promoción, 428
 desde el interior, 131-132
- Pronóstico(s)
 de base cero, 108
 de disponibilidad, 107, 109
 de escasez de empleados
 diferentes normas de selección, 111
 incentivos de remuneración, 111
 programas de capacitación, 111
 reclutamiento innovador, 110-111
 de exceso de empleados
 contrataciones restringidas, 112
 recortes de personal, 112-113
 reducción del horario de trabajo, 112
 retiro anticipado, 112
 de las necesidades de recursos
 humanos
 enfoque ascendente, 108
 pronósticos de base cero, 108
 relación entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos, 108-109
 simulación, 109
- Protección en caso de discapacidad, 314-315
- Prueba(s)
 análisis grafológico, 172-173
 confiabilidad de las, 169
 de ansiedad, 168
 de aptitudes cognitivas, 170
 de conocimiento del trabajo, 171
 de empleo
 conocimiento del trabajo, 171
 de aptitudes cognitivas, 170
 de capacidades psicomotrices, 170-171
 de intereses vocacionales, 171
 de personalidad, 171-172
 muestras de trabajo, 171
 de habilidades psicomotrices, 171-172
 de interés vocacional, 171
 de muestras de trabajo, 170-171
 de personalidad, 171-172
 de selección
 confiabilidad de las, 169
 en línea, 173
 estandarización, 168
 formas únicas de pruebas, 172-173
 normas en las, 169
 objetividad en las, 169
 problemas potenciales, 168
 tipos de pruebas de empleo, 170-172
 validez de las, 169
 ventajas de las, 167-168
 del polígrafo, 172
 en línea, 173
 estandarización de las, 168
 genéticas, 172
 normas en las, 169
 objetividad en las, 169
 polígrafo, 173
 problemas potenciales, 168
- validez en las, 169
 ventajas de las, 167-168
- Publicidad, 17, 65, 80, 139, 143, 147, 374
 en medios de comunicación, 143-144
- Puestos de trabajo establecidos como punto de comparación, 273
- Punto de servicio, 311
- Q**
- Quejas, 420
- R**
- Rasgos de personalidad, 242
- Razón de selección, 160
- Recaudación de fondos para la organización sindical, 374-375
- Reclutador(es), 144-145
 interno, 140
 por Internet (reclutador cibernético), 140
- Reclutamiento
 adaptación de métodos y fuentes de reclutamiento, 149
 alternativas de, 128-130
 definición de, 128
 empleados eventuales, 129
 organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados), 13-14, 20, 129
 subcontrataciones, 129
 tiempo extra, 130
 ambiente externo,
 condiciones del mercado laboral, 130
 consideraciones legales, 130-131
 anuncios y ofertas de empleo, 134-135
 fuentes externas
 competidores en el mercado laboral, 137
 desempleados, 136
 empleados independientes 138
 escuelas comunitarias, 136
 escuelas y universidades, 137
 ex convictos, 138-139
 ex empleados, 137-138
 personal militar, 138
 preparatorias y escuelas vocacionales, 136
 métodos de reclutamiento en línea
 careerbuilder.com, 141
 dominio .jobs, 140
 ferias virtuales de empleo, 140
 hotjobs.com, 141
 monster.com, 141
 reclutadores por Internet (reclutadores cibernéticos), 140
 red NACElink, 141
 sitios de empleados independientes, 142-143
 sitios de nichos, 141-142
 sitios Web para carreras corporativas, 131, 139-140, 146
- sitios Web para empleados por hora, 143
 weblogs, 140-141
- métodos tradicionales de reclutamiento externo
 agencias de empleo, 61, 63, 65, 73, 141, 144, 149, 189
 asociaciones profesionales, 146
 becarios, 145
 casas abiertas, 146-147
 empresas de búsqueda de ejecutivos, 145-146
 eventos de reclutamiento, 147
 ferias de empleo, 145
 juegos competitivos, 147-148
 primas salariales por firma de contrato, 147
 publicidad en los medios de comunicación, 143-144
 reclutadores, 144-145
 solicitantes por iniciativa propia, 146
 políticas de promoción, 131-132
 proceso de, 132-133
 referencias de empleados, 17, 134-135
- Recortes de personal
 asistencia para la reubicación (*outplacement*), 113-114
 aspectos negativos de los, 113
 definición de, 112
- Red NACElink, 141
- Redes de conexiones sociales, 91-92
- Reestructuración (reingeniería), 112-113, 242
- Referencias negligentes, 185
- Regla de la estufa caliente, 415-416
- Reingeniería, 119
- Relaciones industriales, 8, 386
- Relaciones internas con los empleados
 acción disciplinaria
 definición de, 414
 problemas, 418-419
 proceso de la, 414-415
 progresiva, 416
 prueba de que se necesita, 422
 regla de la estufa caliente, 415-416
 sin castigo, 417-418
 definición de, 412
 descenso de categoría, 427-428
 disciplina y, 414
 empleo voluntario, 412-413
 intermediario, 76, 423, 424
 manejo de quejas bajo negociaciones colectivas,
 arbitraje, 421-422
 procedimiento de queja, 420-421
 organizaciones libres de sindicatos, 422-423
 promoción, 428
 renuncia
 análisis de renuncias voluntarias, 429-430
 encuestas de actitudes, 430
 entrevista de salida, 429

- notificación anticipada, 430-431
- resolución alternativa de disputas, 422-423
- retiro, 431
- terminación de relación laboral
 - administradores y profesionales de nivel bajo e intermedio, 427
 - ejecutivos, 426-427
 - empleados no administradores y no profesionales, 425-426
 - transferencias, 95, 117, 240, 257, 412, 428
- Relaciones laborales y con los empleados, 451-452
- Religión, 79
- Remuneración
 - basada en el desempeño, 231, 286
 - de ejecutivos, 295
 - pago por méritos, 285-286
 - pago variable (bono), 240, 260, 267, 269, 285-286
 - por pieza producida, 286
 - basada en la competencia, 287
 - de ejecutivos
 - contrato de paracaídas de oro, 295
 - incentivos a corto plazo o bonos, 294
 - incentivos adicionales para ejecutivos, 295
 - planes de opciones sobre acciones, 294
 - remuneración basada en el desempeño, 295
 - salario base, 294
 - de empleados
 - eventuales, 292
 - profesionales, 291-292
 - de expatriados, 450
 - de representantes de ventas, 292
 - definición de, 268-269
 - diferencial por turno de trabajo, 318, 389
 - financiera directa, 7, 267-295
 - antigüedad y, 287
 - basada en el desempeño de ejecutivos, 295
 - basada en equipos, 289
 - basada en la competencia, 287
 - basada en las habilidades, 231, 286
 - basada en méritos, 285-286
 - capacidad de pago y, 272
 - contratos de paracaídas de oro, 295
 - conveniencia y, 274
 - costo de la vida y, 274
 - de ejecutivos, 293
 - de empleados eventuales, 292
 - de empleados profesionales, 291-292
 - de expatriados, 450
 - de representantes de ventas, 292
 - definición de, 129
 - determinantes de la, 270-271
 - economía y, 275
 - el trabajo como determinante de la, 276
 - encuestas de remuneración, 273-274
 - equidad con los empleados, 270
 - equidad con los equipos, 270
 - equidad externa, 270
 - equidad financiera, 270
 - equidad interna, 270
 - experiencia y, 288
 - incentivos a corto plazo o bonos para ejecutivos, 294
 - incentivos adicionales a ejecutivos, 295
 - influencia política y, 288
 - legislación, véase: Ley Davis-Bacon (1931), 275, Ley de Normas Justas en el Trabajo (1938), 102, 275-276, 310, Ley Walsh-Healy (1936), 275
 - líderes de remuneraciones, 271
 - nivel organizacional y, 272
 - para nacionales del país anfitrión, 449-450
 - participación de ganancias, 290-291
 - participación de utilidades, 290
 - pertenencia a la organización y, 288
 - planes de opciones sobre acciones para ejecutivos, 294
 - por pieza producida, 286
 - potencial y, 288
 - salario base de los ejecutivos, 294
 - seguidores de remuneraciones, 272
 - sindicatos laborales y, 274-275
 - suerte y, 288-289
 - tarifa de mercado (vigente), 272
 - teoría de la equidad y, 269-270
 - variable (bono), 240, 260, 267, 269, 285-286
 - financiera indirecta, 7, 269, 304-305, 310
 - global
 - de expatriados, 450
 - para nacionales del país anfitrión, 449-450
 - no financiera, 7, 269, 320-329
 - por méritos, 285-286
 - por participación en un jurado, 310
 - variable (bonos), 240, 260, 267, 269, 285-286
 - Renuncia, 429-430
 - Reorganización de trabajos y especialización, 58
 - Repatriación, 447-448
 - Representación de funciones (o de roles), 204
 - Resolución alternativa de disputas, 422-423
 - Responsabilidad, 35, 118, 281, 284, 293
 - social corporativa (CSR)
 - adopción de estrategias con, 29-30
 - análisis de grupos de interés y el contrato social, 40-43
 - definición de, 39
 - ejemplo de calidad en la, 40
 - implantación de un programa de, 43-44
 - obligaciones frente a la sociedad en general, 43
 - obligaciones frente a los individuos, 42
 - obligaciones frente a otras organizaciones, 42-43
 - obligaciones frente al gobierno 43
 - Retención
 - de personal, 411-412
 - negligente, 259, 349
 - Retiro anticipado, 112, 319, 431
 - Retroalimentación de encuestas, 216
 - Robo de identidad, 339-340
 - Rotación de puestos, 205
 - Ruta(s)
 - de carrera(s)
 - agentes libres, 232
 - definición de, 22
 - descenso de categoría, 332
 - duales, 231
 - en forma de red, 231
 - forma de añadir valor a la carrera, 232
 - lateral de habilidades, 231
 - tradicionales, 231
 - lateral de habilidades, 231
 - tradicional de carrera, 231
 - S**
 - Saber cómo (*know-how*), 281
 - Salario
 - base, 147, 267, 286, 294-295, 318, 450
 - directo, 292
 - Salud
 - abuso de sustancias tóxicas
 - consumo de alcohol, 349, 359
 - consumo de drogas, 359
 - definición de, 358
 - lugares de trabajo libres del, 359-362
 - Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (OSHA), 341
 - definición de, 340-341
 - estrés
 - ambiente general y, 354
 - consecuencias del, 352
 - definición de, 351
 - factores organizacionales, 353
 - factores personales, 353-354
 - manejo del, 354-355
 - trabajos estresantes, 352-353
 - fatiga crónica, 119, 225, 309, 325, 355-356, 362
 - Ley de Salud y Seguridad Ocupacional de 1970, 102, 341-342, 414
 - lugares de trabajo libres de humo, 363
 - programa
 - de acondicionamiento físico, 358
 - de asistencia a los empleados, 362

- de bienestar, 357-358
- Seguidores de remuneraciones, 272
- Seguridad
 - acciones inseguras de los empleados, 343
 - Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional, 341
 - condiciones de trabajo peligrosas, 343
 - definición de, 340
 - efecto económico, 342
 - en el trabajo, 224
 - versus seguridad en la carrera, 224
 - en la carrera, 224
 - ergonomía
 - beneficios de la, 348
 - definición de, 347
 - OSHA y el Congreso, 348
 - ingeniero en seguridad, 345
 - investigación de accidentes, 345
 - lesiones por tensión continua, 347
 - Ley de Reautorización y Enmiendas al Superfondo (1986), título III, 344
 - Ley de Salud y Seguridad Ocupacional (1970), 102, 341-342, 414
 - programas
 - análisis de los riesgos, 344
 - evaluación, 345
 - participación de los empleados, 345
 - violencia familiar, 351
 - violencia en el lugar de trabajo
 - acciones preventivas, 350-351
 - características individuales y organizacionales que se deben vigilar, 349-350
 - consecuencias legales, 349
 - definición de, 348
 - empleados vulnerables, 349
 - y salud a nivel global, 451
- Seguro
 - de desempleo, 306
- de vida, 313
- Selección
 - centro de evaluación, 173-174
 - contratación negligente, 182, 184, 349
 - decisión, 184
 - definición de, 158
 - entrevista de empleo
 - comunicación no verbal, 181
 - conclusión de la, 181
 - contenido de la, 174-175
 - de panel, 178
 - definición de, 174
 - dominio del entrevistador, 180
 - efecto de contraste, 180
 - falta de capacitación, 180-181
 - grupal, 178
 - juicios prematuros, 180
 - métodos de, 178-179
 - múltiple, 178-179
 - papel y expectativas del candidato, 175-176
 - personal, 178
 - planeación de la, 174
 - preguntas inapropiadas, 179-180
 - preguntas permitidas no relacionadas con el trabajo, 180
 - preliminar, 162
 - presentación realista del puesto de trabajo, 179
 - envío de currículos a través de Internet, 165-167
 - examen médico, 186
 - factores ambientales
 - consideraciones legales, 159
 - fuentes de solicitantes de empleo, 75, 130, 135, 159-160
 - jerarquía organizacional, 159
 - otras funciones de RH, 159
 - periodo de prueba, 160
 - rapidez en la toma de decisiones, 159
 - tipo de organización, 160
 - investigación previa al empleo
 - verificación de antecedentes, 181-182
 - verificación de referencias, 182
 - métrica para la evaluación de la eficacia de la selección/reclutamiento
 - costo/beneficio de las fuentes y métodos de reclutamiento, 188
 - costos del reclutamiento, 187-188
 - tasa de aceptación, 188
 - tasa de rendimiento, 188
 - tasa de rotación, 187
 - tasa de selección, 188
 - tiempo requerido para la contratación, 188-189
 - notificación de candidatos, 186-187
 - proceso de, 160
 - pruebas de
 - análisis grafológico, 172-173
 - confiabilidad, 169
 - de aptitudes cognitivas, 170
 - de conocimiento del trabajo, 171
 - de habilidades psicomotrices, 171-172
 - de interés vocacional, 171
 - de muestras de trabajo, 171
 - de personalidad, 171-172
 - en línea, 173
 - estandarización, 168
 - genéticas, 172
 - normas en las, 169
 - objetividad en las, 169
 - polígrafo, 173
 - problemas potenciales de las, 168
 - validez de las, 169
 - ventajas de las, 167-168
 - referencia negligente, 185
 - revisión
 - de currículos, 163-165
 - de la solicitud de empleo, 162
 - tipos de entrevistas
 - conductuales, 177-178
 - estructuradas, 176-177
 - no estructuradas, 176
 - tipos de estudios de validación del constructo, 170
 - del contenido, 170
 - relacionados con el criterio, 170
 - Semana de trabajo reducida, 326
 - Servicio Federal de Mediación y Conciliación, 391, 421
 - Servicio(s)
 - de alimentos/cafeterías subsidiadas, 316
 - financieros, 316-317
 - para los empleados
 - asistencia educacional, 316
 - becas para dependientes, 317
 - cuidados de los hijos, 316
 - reubicación, 315
 - servicios de alimentos /cafeterías subsidiadas, 316
 - servicios financieros, 316-317
 - servicios legales, 317
 - Sesgo
 - del comportamiento reciente, 255
 - personal, 255
 - Severidad, 254
 - de lesiones y enfermedades, 345
 - Símbolos de estatus, 324
 - Simulación, 109
 - Simuladores, 208
 - Sindicato(s)
 - anulación del registro
 - administración y, 397
 - definición de, 396
 - procedimiento, 397
 - de artesanos, 377
 - de carpinteros y ebanistas, 377
 - de productores de puros, 406
 - definición de, 10
 - en la actualidad, 398
 - establecimiento de la relación para las negociaciones colectivas
 - campaña de elección, 381
 - elección y registro, 382
 - solicitud de elección, 381
 - verificación de las tarjetas de autorización, 380
 - estrategias organizadas de la fuerza laboral para fortalecer el movimiento sindical
 - apoyo al sindicato, 373
 - campañas de conciencia pública, 374
 - infiltración de organizadores en la comunidad, 374
 - miembros del sindicato estratégicamente localizados, 373
 - organización a través de la verificación de tarjetas de autorización, 375
 - organización de varias compañías grandes a la vez, 373
 - organizadores encubiertos, 374
 - participación política, 373

- recaudación de fondos para la organización, 374-375
 - estructura del sindicato
 - AFL-CIO, 371-374, 377-378, 394, 399, 409
 - Coalición Cambiar para Ganar, 371-372, 377-378, 398
 - intereses sociales, 376
 - sindicatos locales, 377-378
 - sindicatos nacionales, 374, 377-378, 387, 393
 - industrial, 377
 - local, 377-378
 - nacional, 374, 377-378, 387, 393
 - objetivos de los, 372
 - razón por la cual los empleados se unen a los
 - actitudes de la administración, 376
 - insatisfacción con la administración, 375-376
 - intereses sociales, 376
 - oportunidad de liderazgo, 376-377
 - presiones de los compañeros de trabajo, 377
 - remuneración, 376
 - seguridad en el trabajo, 376
 - sindicalización forzosa, 377
 - situación actual en los, 398
 - Sindicato Internacional de Empleados de Servicios (SIES), 371
 - Síndrome del túnel carpiano, 347
 - Sistema(s)
 - basados en resultados, 253
 - de información
 - de empleados (SIE), 117-118, 229-230
 - de recursos humanos (SIRH), 116
 - para el administrador de recursos humanos, 14, 117
 - de seguimiento de solicitantes de empleo, 148, 187
 - de tarifa única, 284
 - de vestíbulos, 207
 - salarial de dos niveles, 382
 - total de remuneración, 269
 - Sitio(s)
 - de nichos, 141-142
 - de trabajo para empleados por hora, 143
 - Web
 - de empleados independientes, 142-143
 - para carreras corporativas, 131, 139-140, 146
 - Sobornos, 439-440
 - globales, 439-440
 - Socialización, 56, 211
 - Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), 16, 19, 29, 34, 38, 146, 158, 209, 230, 244, 269, 273, 317, 329, 357
 - Socio estratégico, 14-16
 - Solicitantes de empleo por iniciativa propia, 146
 - Solicitud
 - de empleo, revisión de, 162
 - de personal, 132
 - Subcontratación (*outsourcing*), 12-13, 20, 108, 129, 308, 429
 - de recursos humanos, 12-13
 - despidos y, 425
 - Sub-utilización, 82
 - Suerte, 288-289
- T**
- Tarifa(s)
 - de círculo rojo, 285
 - de mercado (vigente), 272
 - inicial de contratación, 283
 - Tarjeta de autorización, 380-381
 - Tasa
 - de frecuencia, 345
 - de rotación, 187
 - Techo de cristal, 67, 210
 - Tecnología, 10-11
 - Temas
 - obligatorios en las negociaciones colectivas, 384
 - permisibles en las negociaciones colectivas, 384
 - prohibidos en las negociaciones colectivas, 385
 - Teoría(s)
 - de la equidad, 269-270
 - de las características del trabajo
 - autonomía, 322-323
 - definición de, 322
 - identidad de las tareas, 322
 - importancia de las tareas, 322
 - retroalimentación, 323
 - variedad de habilidades, 322
 - Terminación del contrato, 425-427
 - Tiempo
 - básico, 325
 - libre pagado, 309
 - Título VII, 60-62, 64, 66, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76, 77, 78, 135, 169
 - Tolerancia, 79, 102, 179
 - Trabajadores de grupos minoritarios, 56
 - Trabajo(s), 92
 - a distancia, 327-328
 - de tiempo parcial, 328-329
 - Transferencia, 95, 117, 240, 257, 412, 428
 - Transición de operación, 138
 - Tratamiento desigual, 73-74, 78
 - Turno nocturno, 318
 - Twitter, 135, 228
- U**
- U.S. Employment Service, 144
 - Unidad de negociaciones, 380-382, 387-388, 390, 396-397
 - United Auto Workers, 377, 394
 - United Steelworkers of America, 382
 - Universidad(es), 137
 - corporativa, 206
- V**
- Vacaciones pagadas, 307-308
 - Validez, 169
 - de constructos, 170
 - del contenido, 170
 - relacionada con el criterio, 170
 - Valor
 - comparable, 329
 - monetario de los puestos,
 - determinación del ajuste de las tarifas de remuneración, 284-285
 - broadbanding*, 284
 - definición de, 282
 - márgenes salariales, 283
 - niveles salariales, 282-283
 - sistema de tarifa única, 284
 - Verificación(es)
 - continuas de antecedentes, 183-184
 - de referencias, 183
 - de tarjetas de autorización, 375
 - Videoconferencia, 145, 197-198
 - Violencia
 - en el lugar de trabajo, 348-351
 - familiar, 351
- W**
- Weblogs, 140-141
 - WorldatWork, 38, 269, 273, 294, 327

