

Snell · Bohlander

16a. Ed.

Administración de Recursos Humanos





Administración de Recursos Humanos

Scott Snell

*Professor of Business Administration,
University of Virginia*

George Bohlander

*Professor Emeritus of Management,
Arizona State University*

Traducción:

María del Carmen Rodríguez Pedroza

Revisión técnica:

Consuelo María García Álvarez
Departamento de Ciencias de la Conducta y Humanidades
Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México

**Administración de Recursos Humanos
16a. Ed.**

Scott Snell/George Bohlander

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Director Editorial, de Producción
y de Plataformas Digitales para
Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

Gerente de Procesos para Latinoamérica:

Claudia Islas Licona

**Gerente de Manufactura para
Latinoamérica:**

Raúl D. Zendejas Espejel

**Gerente Editorial de Contenidos en
Español:**

Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:

Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:

Rafael Pérez González

Editores:

Sergio R. Cervantes González
Timoteo Eliosa García

Diseño de portada:

Grannan Graphic Design, Ltd.

Imagen de portada:

© Diana Ong, Fotoresearch

Composición tipográfica:

Rogelio Raymundo Reyna Reynoso

© D.R. 2013 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe Av. Santa Fe núm. 505, piso 12 Col. Cruz Manca, Santa Fe C.P. 05349, México, D.F. Cengage Learning® es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en Internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Traducido del libro *Managing Human Resources*, Sixteenth Edition.

Scott Snell/George Bohlander

Publicado en inglés por South Western, una compañía de Cengage Learning © 2013

ISBN: 978-1-111-53282-6

Datos para catalogación bibliográfica:

Snell, Scott y George Bohlander

Administración de Recursos Humanos, 16a. Ed.

ISBN: 978-607-481-890-1

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

Contenido

©Diana Ong, Fotosearch

Parte

1

Administración de recursos humanos en perspectiva

Capítulo 1 El reto de la administración de recursos humanos 2

¿Por qué estudiar administración de recursos humanos? 4

Capital humano y la administración de recursos humanos 4

Retos competitivos y administración de recursos humanos 6

Reto 1: Respuesta estratégica a los cambios en el mercado 6

Gerentes de recursos humanos y estrategia de negocios 7

Reto 2: Competir, reclutar y seleccionar globalmente 8

Reto 3: Establecer y lograr los objetivos de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad 10

Reto 4: Avanzando en la administración de recursos humanos con la tecnología 11

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Guía de sitios en Internet acerca de recursos humanos 12

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Factores a considerar al evaluar un sistema de información de recursos humanos 15

Reto 5: Contención de costos a la vez que se retiene el talento y se maximiza la productividad 15

Reto 6: Respuesta a los desafíos demográficos y de diversidad de los trabajadores 21

Reto 7: Adaptación a los cambios educativos y culturales que afectan a la fuerza de trabajo 26

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Cuestiones demográficas y culturales cambiantes en Administración de recursos humanos 29

La asociación de los gerentes de línea y los departamentos de recursos humanos 30

Responsabilidades del gerente de recursos humanos 31

Competencias del gerente de recursos humanos 32

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Código de Estándares Éticos y Profesionales de la Society for Human Resource Management (SHRM) en Administración de Recursos Humanos 33

Resumen 36

Términos clave 37

Preguntas de análisis 37

En el trabajo: Casos en video 38

Estudio de caso 1: Una nueva estrategia de recursos humanos hace Lloyd's "una mejor empresa" 38

Estudio de caso 2: El máximo reclutador de Shell, toma sus señales de marketing 39
Notas y referencias 41

Capítulo 2 Estrategia y planeación de recursos humanos 44

Planeación estratégica y recursos humanos 46

Planeación estratégica y de recursos humanos:
La vinculación de los procesos 47

Paso uno: Misión, visión y valores 48

Paso dos: Análisis del ambiente 49

Ambiente competitivo 49

Paso tres: Análisis interno 53

Las tres C: Cultura, competencias y composición 53
Pronósticos: Un elemento clave de la planeación 57

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Planeación de recursos humanos y preguntas de estrategia para aplicarlas a los gerentes de negocios 61

Evaluación de la disponibilidad de capital humano de una empresa:
Análisis de las brechas 63

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Lista de verificación de la planeación de la sucesión 65

Paso cuatro: Formulación de la estrategia 67

Estrategia corporativa 67
Estrategia de negocios 69
Estrategia funcional: Garantizar el alineamiento 70

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Actividades clave de recursos humanos asociadas con las fases de fusión y adquisición 71

Paso cinco: Implementación de la estrategia 72

Emprender acciones: Conciliación de la oferta y la demanda 73

Paso seis: Evaluación y valoración 75

Las cuestiones de evaluación y valoración 75
Medición del alineamiento estratégico 76

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4 77

Aseguramiento de la flexibilidad estratégica para el futuro 78

Resumen 80

Términos clave 81

Preguntas para análisis 81

La experiencia en administración de recursos humanos: Adaptación de los recursos humanos para los diferentes tipos de capital humano 82

En el trabajo: Casos en video 83

Estudio de caso 1: Una empresa pequeña utiliza los recursos humanos como una herramienta de crecimiento 83

Estudio de caso 2: Dotación de personal, una ciencia en Capital One 85

Trabajando hacia atrás 85

Administración de la oferta y la demanda 86

Notas y referencias 87

Apéndice: Cálculo de la rotación de personal y del ausentismo 89

Tasas de rotación de personal 89

Cálculo de la tasa de rotación de personal 89

Determinación de los costos de la rotación de personal 90

Tasas de ausentismo de los empleados 90

Cálculo de las tasas de ausentismo 90

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Costos asociados con la rotación de personal de un programador de computadoras 91

Comparación de los datos de ausentismo 92

Costos del ausentismo 92

Ausentismo y planeación de recursos humanos 92

Notas y referencias 92

Parte

2

Cumplimiento de las necesidades de recursos humanos

Capítulo 3 Igualdad de oportunidades en el empleo y administración de recursos humanos 94

Perspectiva histórica de la legislación acerca de la EEO 96

Cambio en los valores estadounidenses 97

Primeros desarrollos legales 98

Regulación gubernamental de la igualdad de oportunidades en el empleo 98

Leyes federales principales en Estados Unidos 100

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Examine lo que sabe de la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo 102

Otras leyes y ordenamientos federales 110

Leyes de prácticas de empleo justas 111

Otras cuestiones de la igualdad de oportunidades en el empleo 112

Acoso sexual 112

Orientación sexual 113

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Preguntas que se plantean en las auditorías por acoso sexual en el trabajo 114

Control y reforma de la inmigración 114

Problemas emergentes de discriminación en el empleo 115

Lineamientos unificados para procedimientos de selección de personal 117

Reforzamiento de la legislación sobre la igualdad de oportunidades en el empleo 119

La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) 119

Requerimientos para el mantenimiento de registros y la publicación 119

Procesamiento de cargos por discriminación 121

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Cartel EEOC 122

Prevención de los cargos por discriminación 125

Administración de la diversidad y acción afirmativa 125

Decisiones de la Corte 126

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Pasos básicos para desarrollar un programa de acción afirmativa efectivo 127

Más allá de la acción afirmativa: Apalancamiento de la diversidad 128

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Aceptación de la diversidad y apalancamiento de diferencias entre los empleados 130**Resumen 131****Términos clave 132****Preguntas para análisis 132****En el trabajo: Casos en video 133****La experiencia en administración de recursos humanos: Acoso sexual: Una discusión sincera 133****Estudio de caso 1: Ir a los perros 134****Estudio de caso 2: Afectos inapropiados: Despido por acoso sexual 135****Apéndice: Determinación del efecto adverso: La regla de cuatro quintos 137****Notas y referencias 138****Capítulo 4 Análisis y diseño de puestos 142****¿Qué es el análisis de puestos y cómo afecta a la administración de recursos humanos? 144**

Funciones de administración de recursos humanos afectadas por un análisis de puesto 145

Fuentes de información para el análisis del puesto 147

Control de la exactitud de la información del puesto 147

Métodos utilizados para recopilar y analizar la información para un análisis de puesto 147

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: La entrevista de análisis de puesto 148

Partes de una descripción del puesto 153

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Descripción del puesto de asistente de recursos humanos 154

Redactar las descripciones del puesto de manera clara y concreta 156

Diseño de puestos 157

Modelo de características del puesto: Diseño de puestos para motivar a los empleados 157

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Los empleados con empowerment logran resultados 161

Diseño del trabajo para equipos de empleados 162

Horarios de trabajo flexibles 165

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Cómo solicitar un horario de trabajo flexible 167

Resumen 170

Términos clave 171

Preguntas para análisis 172

En el trabajo: Casos en video 172

La experiencia en administración de recursos humanos: Establecimiento de normas básicas para el éxito de los equipos 173

Estudio de caso 1: Aprendizaje de las empresas para ser flexibles 174

Estudio de caso 2: Los equipos virtuales en acción: Construyendo el avión de combate F-35 174

Notas y referencias 175

Parte

3

Desarrollo de la efectividad en recursos humanos

Capítulo 5 Ampliación de la reserva de talento: Reclutamiento y carrera 178

Aspectos estratégicos del reclutamiento 180

¿Quién debe hacer el reclutamiento de personal? 181

¿Debe una empresa contratar interna o externamente? 182

Mercados de trabajo 182

Branding 184

Reclutar internamente 184

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Los principios de reclutamiento de Marriott: Haciendo honor a la reputación como empleador 185

Fuentes de reclutamiento externas 187

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Programas de referencia de empleados que funcionan 191

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Hacer que el programa de prácticas sea un éxito 194

Mejoramiento de la efectividad del reclutamiento 197

Presentación realista del puesto 198

Encuestas 198

Métricas de reclutamiento 198

Administración de la carrera: Desarrollo del talento a lo largo del tiempo 200

La meta: Hacer coincidir las necesidades individuales con las de la organización 201

Identificación de oportunidades y requerimientos de carrera 202

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Ruta de carrera de Jeff Bezos, fundador de Amazon.com 205

Iniciativas de desarrollo de carrera 210

Desarrollo de una reserva de talento diverso 216

Reclutamiento y desarrollo de mujeres 216

Reclutamiento y desarrollo de minorías 219

Otras consideraciones importantes del talento 220

Reclutamiento de los discapacitados 220

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Reclutamiento para la diversidad 221

Empleo de la fuerza de trabajo de los adultos mayores 222

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Consejos para contratar y retener a empleados con discapacidades 223

Empleo de parejas con carrera profesional dual 224

Resumen 225**Términos clave 226****Preguntas para análisis 226****En el trabajo: Casos en video 226****La experiencia en administración de recursos humanos: Administración de la carrera 227****Estudio de caso 1: Tome un widget y gane dinero por recomendar a un empleado 227****Estudio de caso 2: Preparación de un plan de desarrollo de carrera 228****Notas y referencias 229****Apéndice: Desarrollo de carrera personal 231****Desarrollo de competencias y habilidades personales 231****Elección de una carrera 231****Lo más destacado en administración de recursos humanos 7: Las siete competencias de carrera 232**

Utilización de los recursos disponibles 233

Precisión de la autoevaluación 234

Inventarios de intereses 234

Las entrevistas informativas, observación de profesionales y prácticas 236

Evaluación de oportunidades de empleo a largo plazo 236

Elección de una empresa 236**Convertirse en emprendedor 237****Lo más destacado en administración de recursos humanos 8: Preguntas que debe hacerse antes de aceptar una oferta de empleo 237****Mantener una carrera en perspectiva 238**

Desarrollo de intereses fuera del trabajo 238

Balance de la vida marital y familiar 239

Planeación para el retiro 239

Términos clave 240**Notas y referencias 240****Capítulo 6 Selección de empleados 242****Panorama del proceso de selección 244**

Iniciar con el análisis de puestos 245

- Pasos en el proceso de selección 245
- Obtención de información confiable y válida 246

Evaluación inicial 247

- Cartas de presentación y currículos 247
- Verificación por Internet y evaluación por teléfono 248
- Solicitudes de empleo 249
- Solicitudes en línea 251

La entrevista de empleo 251

- La entrevista no dirigida 252
- La entrevista estructurada 252
- La entrevista situacional 253
- La entrevista de descripción del comportamiento 253

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Pregunta muestra de entrevista situacional 253

- La entrevista de panel y entrevistas secuenciales 254

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Gerentes de contratación revelan los errores que los candidatos cometen durante las entrevistas de empleo 254

- Las entrevistas telefónicas 255
- La entrevista por computadora 255
- Videoentrevistas 256
- Lineamientos para los entrevistadores de empleo 256
- Administración de la diversidad: ¿Son legales sus preguntas? 258

Evaluación después de la entrevista de selección 259

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Preguntas apropiadas e inapropiadas en una entrevista 260

- Verificación de las referencias 260

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Preguntas de muestra de verificación de referencias 261

- Revisión de antecedentes 262
- Revisión de créditos 262

Pruebas antes del empleo 263

- Tipos de pruebas 265
- Determinación de la validez de las pruebas 272

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Mejores prácticas para la prueba y selección de empleados 274

La decisión de selección 275

- Resumen de la información de los solicitantes 276
- Estrategia de toma de decisiones 276
- Decisión final 279

Resumen 280

Términos clave 281

Preguntas para análisis 281

La experiencia en administración de recursos humanos: Diseño de criterios y métodos de selección 282

En el trabajo: Casos en video 282

Estudio de caso 1: Evaluación de pruebas de empleo virtuales de candidatos 283

Estudio de caso 2: Depuración de “revolticurrículos” 284

Notas y referencias 285

Capítulo 7 Capacitación y desarrollo 290

Alcance de la capacitación 292

Inversiones en capacitación 292

Enfoque estratégico para la capacitación 293

Fase 1. Realización de la evaluación de necesidades 294

Análisis de la organización 295

Análisis de las tareas 297

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Evaluación de competencias para un puesto gerencial 298

Análisis de las personas 299

Fase 2. Diseño del programa de capacitación 300

Objetivos instruccionales 300

Disposición y motivación de los capacitandos 300

Principios del aprendizaje 301

Características de los instructores 304

Fase 3. Implementación del programa de capacitación 305

Métodos de capacitación para empleados no gerenciales 305

Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial 312

Universidades corporativas 317

Fase 4. Evaluación del programa de capacitación 318

Criterio 1. Reacciones 318

Criterio 2. Aprendizaje 319

Criterio 3. Comportamiento 319

Criterio 4. Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI) 320

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Cálculo del ROI de la capacitación. Ejemplos 321

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Benchmarking en capacitación de recursos humanos 322

Otros programas de capacitación y desarrollo 323

Inducción 323

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Lista de verificación para la inducción de los nuevos empleados 324

Onboarding 324

Capacitación en habilidades básicas 325

Capacitación cruzada y capacitación de equipos 326

Capacitación en ética 327

Capacitación para la diversidad 328

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Recursos adicionales de capacitación ética 329

Resumen 331

Términos clave 332

Preguntas para análisis 332

En el trabajo: Casos en video 332

La experiencia en administración de recursos humanos: Principios de capacitación y aprendizaje 333

Estudio de caso 1: Loews Hotels: Capacitación para un servicio de cuatro diamantes y más 334

Estudio de caso 2: Kodak capta la imagen de la educación de los ejecutivos 335

Notas y referencias 337

Capítulo 8 Administración del desempeño y proceso de evaluación del empleado 342

Sistemas de administración del desempeño 344

Retroalimentación continua del desempeño 344

Programas de evaluación del desempeño 346

Propósitos de la evaluación del desempeño 346

Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación 348

Desarrollo de un programa de evaluación efectivo 351

¿Qué son los estándares de desempeño? 351

¿Cumple usted con la ley? 353

¿Quién debe evaluar el desempeño? 355

La suma de todo: Evaluación de 360 grados 358

Capacitación de los evaluadores 360

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Lista de verificación de los supervisores para la evaluación del desempeño 363

Métodos de evaluación del desempeño 364

Métodos de rasgos 364

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Escala gráfica de calificación con cláusulas para comentarios 365

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Ejemplo de escala estándar mixta 366

Métodos conductuales 367

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Ejemplos de BARS y BOS 369

Métodos de resultados 369

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Tablero de mando personal 373

¿Qué método de evaluación del desempeño utilizar? 374

Entrevistas de evaluación 374

Tres tipos de entrevistas de evaluación 375

Realización de la entrevista de evaluación 375

Mejorar el desempeño 378

Resumen 381**Términos clave 383****Preguntas para análisis 383****En el trabajo: Casos en video 383**[La experiencia en administración de recursos humanos: Diagnóstico del desempeño 384](#)**Estudio de caso 1: El sistema de administración del desempeño ayuda a Freeport-McMoRan a un cambio de marcha estratégico 385****Estudio de caso 2: Evaluando a los empleados del Zoológico de San Diego 386****Notas y referencias 388****Parte****4****Implementación de compensaciones y seguridad****Capítulo 9 Administración de la compensación 392****¿Qué es compensación? 394****Compensación estratégica 396**

Vinculación de la compensación con los objetivos de la organización 397

Estándar de pago por desempeño 398

Las bases para la compensación 402

Diseño de la compensación: La mezcla salarial 403

Factores internos 403

[Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Comparación de las estrategias de compensación 405](#)

Factores externos 406

Sistemas de valuación de puestos 409

Sistema de alineación de puestos 410

Sistema de clasificación de puestos 410

Sistema de puntos 411

Valuación del trabajo 411

Valuación de puestos para posiciones gerenciales 412

Implementación de la compensación: Herramientas de pago 412

Encuestas de sueldos y salarios 412

[Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: La Encuesta Nacional de Compensación de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos 414](#)

La curva salarial 415

Niveles de pago 415

Rangos de tasas 416

Pago basado en competencias 418

Evaluación de la compensación 419**Regulación gubernamental de la compensación 420**

Ley Davis-Bacon de 1931 420

Ley Walsh-Healy de 1936 420

Ley de Normas Laborales Justas de 1938 (según la Enmienda) 420

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Leyes de los salarios mínimos en los Estados Unidos 421**Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: El póster del salario mínimo federal 423****Resumen 426****Términos clave 427****Preguntas para análisis 428****La experiencia en administración de recursos humanos: ¿Por qué este salario? 428****En el trabajo: Casos en video 429****Estudio de caso 1: Decisiones de pago en Performance Sports 430****Estudio de caso 2: Una estrategia de pago In-N-Out: La decisión de Costa Vida para impulsar el salario 431****Notas y referencias 432****Capítulo 10 Pago por desempeño: Recompensas para incentivar 434****Razones estratégicas para los planes de incentivos 436**

Planes de incentivos como vínculos con los objetivos de la organización 438

Requerimientos para un plan de incentivos exitoso 439

Establecimiento de medidas de desempeño 440**Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Establecimiento de medidas de desempeño: Las claves 441****Administración de los planes de incentivos 442****Planes de incentivos individuales 443**

Trabajo a destajo 443

Plan de hora estándar 444

Bonos 445

Pago por méritos 445

Premios de incentivos y reconocimientos 447

Incentivos de ventas 448

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Personalice sus premios e incentivos no monetarios 449**Planes de incentivos grupales 450**

Compensación por equipo 451

Planes de incentivos de gainsharing 451

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Lecciones aprendidas: Diseño efectivo de incentivos por equipo 452

Planes de incentivos empresariales 454

Planes de participación de utilidades 455

Opción de acciones 456

Planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP) 456

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Planes de opción de acciones para los empleados 457**Incentivos para empleados profesionales 458****Incentivos para ejecutivos 460**

El paquete de pago ejecutivo 460

Compensación ejecutiva: Ética y responsabilidad 463

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: La “dulzura” de las gratificaciones ejecutivas 464

Reforma de la compensación ejecutiva 464

Resumen 465**Términos clave 466****Preguntas para análisis 466****La experiencia en administración de recursos humanos: Recompensas en forma de incrementos de sueldo 467****En el trabajo: Casos en video 467****Estudio de caso 1: La industria automotriz de Estados Unidos vuelve a la cima... en el pago a un director general 468****Estudio de caso 2: Incentivos basados en equipo: No son para la oficina habitual 469****Notas y referencias 470****Capítulo 11 Beneficios para los empleados 472****Planeación estratégica de beneficios 474**

Elementos de un programa de beneficios exitoso 475

Comunicación al empleado de la información de los beneficios 478

Beneficios para los empleados requeridos por la ley 479

Seguridad Social 479

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Una declaración personalizada de los costos de los beneficios 480**Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: ¿Quién es elegible para recibir pagos por discapacidad bajo la Ley de Seguridad Social de Estados Unidos? 482**

Seguro de desempleo 483

Seguro de compensación para los trabajadores 483

Seguro COBRA 484

Beneficios proporcionados por la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de la Salud Asequible (PPACA) 484

Beneficios proporcionados por la Ley de Conciliación Familiar 485

Principales beneficios discrecionales para los empleados 486

Beneficios de atención médica 486

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Sus derechos según la Ley de Conciliación Familiar 487

Pago por tiempo no trabajado 493

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Otros métodos para contener los costos de la atención médica 493

Seguro de vida 497

Seguro de atención a largo plazo 497

Programas de retiro 497

Planes de pensión 498

Beneficios a las parejas 501

Balance de vida y trabajo y otros beneficios 502

Cuidado de niños y ancianos 503

Otros servicios 504

Resumen 505

Términos clave 507

La experiencia en administración de recursos humanos: Comprensión de los programas de beneficios para los empleados 507

Preguntas para análisis 507

En el trabajo: Casos en video 508

Estudio de caso 1: Los beneficios familiares de Adobe: Una reacción inesperada 508

Estudio de caso 2: Evaluación del clima de vida y trabajo de la empresa 509

Notas y referencias 511

Capítulo 12 Higiene y seguridad 514

Higiene y seguridad: Es la ley 516

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Compruebe sus conocimientos de seguridad 517

Cobertura de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos (OSHA) 517

Estándares de la OSHA 518

Cumplimiento de los estándares de la OSHA 518

Ayuda para la asesoría de la OSHA 520

Responsabilidades y derechos regulados por la OSHA 521

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: ¿Cuáles son mis responsabilidades según la Ley OSH? 522

Registro de aplicación de la OSHA 523

Creación de un ambiente de trabajo seguro 524

Creación de una cultura de seguridad 524

Aplicación de las normas de seguridad 526

Investigación y registro de accidentes 528

Peligros y asuntos de la salud 530

Lo más destacado en administración de recursos humanos: 3 Mensajes de texto mientras se conduce: un ejemplo de política de recursos humanos 531

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Lista de verificación de la preparación para emergencias 535

Construcción de un ambiente de trabajo saludable 537

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Cartel de Seguridad en el Trabajo y la Protección de la Salud 538

Ergonomía 539

Peligros y asuntos de la salud 539

Construcción de una mejor salud física y emocional entre los empleados 544

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Declaración de la política para el abuso de sustancias de los “Leones Rojos” 549

Resumen 549

Términos clave 550

Preguntas para análisis 551

La experiencia en administración de recursos humanos 552

En el trabajo: Casos en video 552

Estudio de caso 1: Rambo se violenta 553

Estudio de caso 2: ¿Demasiada fatiga y estrés? Usted decide 553

Notas y referencias 555

Parte

5

Mejoramiento de las relaciones empleado-administración

Capítulo 13 Derechos de los empleados y disciplina 558

Derechos de los empleados y privacidad 560

Derechos de los empleados en comparación con las responsabilidades de los empleadores 561

Contratación negligente 561

Derechos de protección del trabajo 562

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Ejemplos de declaraciones de empleo a voluntad 567

Derechos de privacidad 568

Vigilancia electrónica de empleados 571

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Ejemplo de una política de comunicaciones electrónicas 572

Políticas y procedimientos disciplinarios 579

Los resultados de la pasividad 580

Establecimiento de las normas de la organización 581

Investigación del problema de disciplina 581

Enfoques de la acción disciplinaria 583

Despido de empleados 584

Procedimientos de resolución alternativa de disputas (ADR) 586

Ética gerencial en las relaciones con los empleados 590

Resumen 591

Términos clave 592

Preguntas para análisis 592

En el trabajo: Casos en video 593

La experiencia en administración de recursos humanos: Aprenda acerca de los derechos de los empleados 593

Estudio de caso 1: Despido por comportamiento fuera del trabajo 594

Estudio de caso 2: ¡No puede despedirme! Revise su política 595

Notas y referencias 596

Capítulo 14 La dinámica de las relaciones laborales 600

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Prueba de conocimiento de las relaciones laborales 603

Regulación gubernamental de las relaciones laborales 604

Ley del Trabajo Ferroviario 605

Ley Norris-LaGuardia 605

Ley Wagner 605

Ley Taft-Hartley 606

Ley Landrum-Griffin 607

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Línea de tiempo de la participación del gobierno de Estados Unidos en las relaciones laborales 608

El proceso de las relaciones laborales 610

Causas de la sindicalización de los empleados 610

Prevención de prácticas sindicales 611

Organización de campañas 614

Tácticas de los empleadores opuestas a la sindicalización 616

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Carta de Autorización de United Food and Commercial Workers International Union 617

Cómo se sindicalizan los empleados 617

Lo más destacado en administración de recursos humanos 4: Lo que “no debe” hacer un empleador durante las campañas de organización sindical 618

Elección de representación del Consejo Nacional de Relaciones Laborales 618

Efecto de la sindicalización en los gerentes 619

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5: Cartel de elección del NLRB 620

Estructura, funciones y liderazgo de los sindicatos 621

Estructura y funciones de la Federación Estadounidense del Trabajo-Congreso Industrial de Organizaciones (AFL-CIO) 621

Estructura y funciones de los sindicatos nacionales 622

Estructura y funciones de los sindicatos locales 622

Compromiso de liderazgo y filosofías del sindicato 623

Relaciones laborales en el sector público 624

El proceso de negociación 625

Preparación de las negociaciones 626

- Recopilación de datos para la negociación 626
- Desarrollo de estrategias y tácticas de negociación 627
- Negociación del contrato de trabajo 627
- Negociación de buena fe 628
- Negociación basada en el interés 629
- El poder de la Administración y del sindicato en la negociación colectiva 629
- Solución de los puntos muertos de una negociación 631

El contrato de trabajo 631

- El tema de los derechos de la administración 631

Lo más destacado en administración de recursos humanos 6: Temas en un contrato de trabajo 632

- Acuerdos de seguridad sindical 632

Administración del contrato de trabajo 633

- Procedimientos de quejas negociados 633
- El procedimiento de quejas en acción 634
- Arbitraje de quejas 635

Retos contemporáneos para las organizaciones sindicales 637

- Disminución en la afiliación sindical 637
- Globalización y cambios tecnológicos 638

Resumen 639

Términos clave 640

Preguntas para análisis 640

La experiencia en administración de recursos humanos: Aprenda sobre los sindicatos 641

En el trabajo: Casos en video 642

Estudio de caso 1: Las nuevas batallas del sindicalismo: Los sindicatos públicos frente a los gobiernos del mundo rico 642

Estudio de caso 2: El caso de arbitraje de Jesse Stansky 644

Notas y referencias 645

Parte

6

Expandiendo los horizontes de la Administración de recursos humanos

Capítulo 15 Administración internacional de recursos humanos 648

El entorno global 650

- Similitudes globales 651
- Diferencias globales 653

Administración más allá de las fronteras 655

- Administración nacional de recursos humanos frente a administración internacional de recursos humanos 656

- Proceso de empleo internacional 657
- Reclutamiento internacional 659
- Selección internacional de empleados 662

Lo más destacado en administración de recursos humanos 1: Habilidades de los gerentes expatriados 666

Capacitación y desarrollo 668

- Contenido de los programas de capacitación 669

Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: Comunicación no verbal en diferentes culturas 671

Lo más destacado en administración de recursos humanos 3: Lista de verificación de repatriación 677

Compensación 677

- Compensación para empleados del país anfitrión 678
- Compensación de los gerentes del país anfitrión 680
- Compensación de gerentes expatriados 680

Evaluación del desempeño 683

- ¿Quién debe evaluar el desempeño? 683
- Evaluaciones en el país de origen en comparación con evaluaciones en el país anfitrión 683
- Criterios de desempeño 684
- Retroalimentación 685

El ambiente de trabajo en el ámbito mundial 685

- Negociación colectiva en otros países 687
- Organizaciones laborales internacionales 687
- Participación de los empleados en la administración 688

Resumen 688

Términos clave 689

Preguntas para análisis 690

La experiencia en administración de recursos humanos: Un estadounidense (expatriado) en París 690

En el trabajo: Casos en video 691

Estudio de caso 1: ¿Qué tal un aumento de 900 por ciento? 692

Estudio de caso 2: Un plan de repatriación de “cambio completo”. Una empresa estadounidense regresa a trabajadores indios a sus hogares 693

Notas y referencias 694

Capítulo 16 Desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño 698

Principios fundamentales 700

- Principio de igualitarismo y compromiso 702
- El principio de la información compartida 703
- Desarrollo del conocimiento 704
- Principio del vínculo desempeño-recompensa 704

Anatomía de los sistemas de trabajo de alto desempeño	705
Diseño del flujo de trabajo y trabajo en equipo	706
Políticas y prácticas complementarias de recursos humanos	706
Procesos de administración y liderazgo	709
Apoyo de las tecnologías de la información	709
Adaptación de todos los elementos	709
Garantía de adaptación interna	710
Establecimiento de la adaptación externa	710
Lo más destacado en administración de recursos humanos 1A: Diagnóstico de la adaptación interna	711
Lo más destacado en administración de recursos humanos 1B: Comprobación del alineamiento del sistema de recursos humanos con los entregables de recursos humanos	712
Evaluación del alineamiento estratégico: El tablero de mando integral de recursos humanos	712
Lo más destacado en administración de recursos humanos 1C: Comprobación del alineamiento de los entregables de recursos humanos	713
Implementación del sistema	713
Elaboración de un caso de negocios para el cambio	714
Establecimiento de un plan de comunicación	715
Participación del sindicato	716
Guía para la transición a sistemas de trabajo de alto desempeño	718
Evaluación y mantenimiento del éxito del sistema	719
Resultados de los sistemas de trabajo de alto desempeño	721
Resultados de los empleados y calidad de vida en el trabajo	721
Resultados organizacionales y ventaja competitiva	722
Lo más destacado en administración de recursos humanos 2: El impacto de los sistemas de trabajo de alto desempeño	723
Resumen	724
Términos clave	725
Preguntas para análisis	725
En el trabajo: Casos en video	725
La experiencia en administración de recursos humanos: Evaluación de la adaptación estratégica de los sistemas de trabajo de alto desempeño	726
Estudio de caso 1: Hotel MGM Grand	727
Estudio de caso 2: Whole Foods Market	728
Notas y referencias	730
Casos integradores	733
Caso 1: Programa MACH de Microsoft diseñado para ayudar a los graduados milenarios a marcar una diferencia rápida	733
Caso 2: BNSF Railway: Capacitación de nuevos empleados para la seguridad	735
Caso 3: Análisis de puestos y decisiones de contratación en Ovania Chemical	737

Caso 4: Malogrado amor en Centrex Electronics	742
Caso 5: Pepper Construction Group: Cambio en la seguridad lleva a la disminución de lesiones y enfermedades	744
Caso 6: Realineación de las prácticas de recursos humanos en Egan's Clothiers	747
Caso 7: Una evaluación del desempeño arruinada	750
Caso 8: La gota que derramó el vaso en Aero Engine	754
Caso 9: Selección y capacitación de empleados en Meadowbrook Golf y Golf Ventures West	756
Caso 10: La decisión de Newell de downsizing: Un dilema ético	758
Caso 11: Alguien se tiene que ir: Una difícil decisión de despido	760
Glosario	763
Índice de nombres	775
Índice empresarial	777
Índice analítico	781

9

Administración de la compensación





Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- OBJETIVO 1** Explicar cómo formular un programa de compensación estratégico.
- OBJETIVO 2** Indicar cómo se determinan los sueldos.
- OBJETIVO 3** Saber cómo realizar una evaluación de puestos efectiva.
- OBJETIVO 4** Explicar el propósito de una encuesta de sueldos y salarios.
- OBJETIVO 5** Definir la curva salarial, niveles de pago y rangos de tasas o tarifas como partes de la estructura de compensación.
- OBJETIVO 6** Comprender la importancia del uso de una tabla de mando de compensación
- OBJETIVO 7** Identificar las principales cláusulas de las leyes federales de Estados Unidos que afectan a la compensación.

En 2011, Google dio a todos sus empleados un incremento del 10 por ciento. El aumento salarial en toda la compañía, repartido entre 20 300 empleados, tal vez le cueste a la compañía \$1 mil millones de dólares al año. En un correo electrónico a los empleados, el ex director general de Google, Eric Schmidt, explicó que se han recibido comentarios acerca de que el salario es más importante que otras fuentes de pago (por ejemplo, bonos y acciones en la empresa).¹ Schmidt explicó que incluso en una economía en desaceleración se encuentran en una “guerra por el talento” y que los empleados habían expresado su preocupación “en materia de precios por las nubes de propiedad, hipotecas y ese tipo de cosas”. Pero en última instancia, declaró Schmidt, que la razón principal para el incremento fue que “¡simplemente pensé que era bueno para toda la empresa!”²

La compensación es una manera de aumentar la lealtad de los empleados. En el caso de Google, es visto como una forma de disminuir la probabilidad de que sus empleados sean contratados por la competencia, como Facebook.³ Refleja un movimiento estratégico por parte de la empresa para demostrar que sus empleados son el componente más importante para el éxito de Google. ¿Por qué enfocarse en la compensación? ¿Por qué no mejor seleccionar a los empleados que serán más leales? ¿Por qué no mejorar los programas de capacitación o los sistemas de evaluación? La respuesta es simple. La compensación está directamente relacionada con los medios de subsistencia de un empleado. Los empleados pueden recibir una capacitación estelar, oportunidades de crecimiento abundante, y estar completamente satisfechos con su trabajo y su entorno, pero no van a presentarse a trabajar si no hay un cheque de pago a cambio.

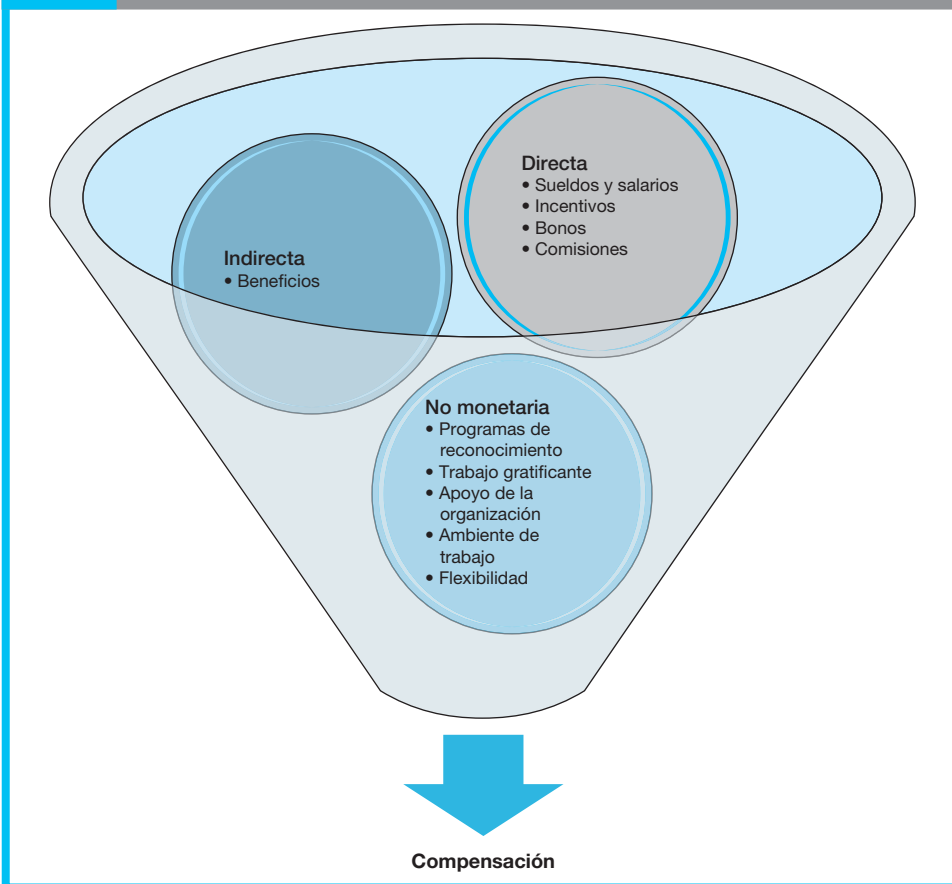
¿Qué es compensación?

La compensación consiste de tres componentes principales. La *compensación Directa* comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La *compensación indirecta* comprende los beneficios proporcionados por los empleadores, y la *compensación no monetaria* incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales. Vea la figura 9.1.

La forma en que se asignan estos tres componentes de la remuneración envía un mensaje a los empleados acerca de lo que la gerencia considera que es importante y los tipos de actividades que promueve.⁴ Por otra parte, para un empleador, la compensación constituye un costo de operación de tamaño considerable. En ciertos entornos de fabricación, la compensación es tan alta como el 60 por ciento de los costos totales e incluso más alta para muchas organizaciones de servicio.⁵ Ravin Jesuthasan, especialista en compensación en Towers Perrin, señala, “Los costos laborales son una parte importante de los gastos de cualquier organización, y una parte muy importante para algunos, pero las empresas siguen gastando en programas de pago sin ninguna evidencia de relevancia empresarial.”⁶ Esto significa que la compensación debe ser manejada de manera estratégica para garantizar que los costos se mantengan bajos, mientras que la motivación del empleado y los resultados se mantienen altos. Lograr ese equilibrio no es tarea fácil.

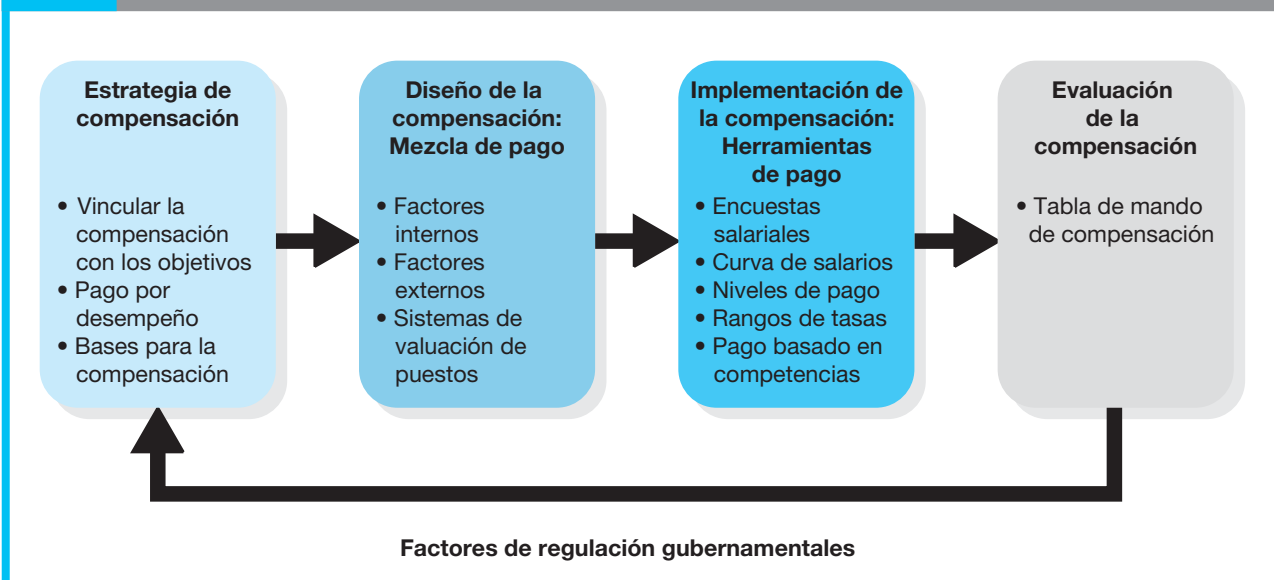
En este capítulo le ayudaremos a aprender a alinear estratégicamente los tres aspectos de la compensación con los objetivos de una organización, diseñar una mezcla de pago sobre la base de la estrategia de compensación, aplicar la mezcla con una serie de herramientas de pago, y evaluar el sistema de compensación con una tabla de mando. También analizaremos cómo las regulaciones federales de Estados Unidos pueden influir en las decisiones sobre las compensaciones. Vea la figura 9.2 para más detalles. En el capítulo 10 se revisarán los planes de incentivos financieros para los empleados. Los beneficios que son parte del paquete total de compensación se analizarán en el capítulo 11.

FIGURA 9.1 Componentes de la compensación



© Cengage Learning 2013

FIGURA 9.2 Alineación de la compensación



© Cengage Learning 2013



OBJETIVO 1

Facebook tiene más de 2 000 empleados y oficinas en más de una docena de países. ¿Cómo desarrollar una estrategia de compensación para que coincida con los objetivos de innovación continua y crecimiento del negocio?

Compensación estratégica

¿Qué es la compensación estratégica? Dicho de manera sencilla, es la compensación de los empleados en las formas que aumenten la motivación y el crecimiento, al mismo tiempo que alinean sus esfuerzos con los objetivos de la organización. La compensación estratégica ha redefinido el papel y la contribución señalada de la compensación. No sólo es un mero “costo de hacer negocios”, usada estratégicamente, la compensación es una herramienta para asegurar la ventaja competitiva.

El desarrollo de una estrategia de compensación requiere que los objetivos de la organización se analicen en primer lugar. ¿Qué hace la empresa para ser conocida? ¿Cuáles son sus proyecciones de crecimiento? ¿Cuáles son sus competencias centrales? Una vez que resuelve esto, usted puede entonces decidir qué tipos de conductas y habilidades se verán recompensados. Al recompensar habilidades y conductas específicas, usted demuestra que está dispuesto a pagar por el rendimiento y no sólo por presentarse a trabajar. Finalmente, como parte de su estrategia necesita decidir sobre la base de compensación más adecuada para los tipos de puestos de trabajo en su empresa. Por ejemplo, es posible que desee pagar a un representante de ventas basándose más en la comisión y a un gerente más en un sueldo anual.

La compensación estratégica va más allá de determinar lo que el mercado considera pagar a los empleados, aunque las tasas de mercado son un elemento de la planeación de la compensación. La compensación estratégica también debe vincular de manera determinante la compensación con la misión y los objetivos generales de negocio de la organización. Por ejemplo, mientras que la decisión de Google de incrementar el salario base para todos sus empleados fue un movimiento estratégico para ser más competitivos con los precios de mercado, Google también reconoce que el salario base no lo es todo. Un gerente de desarrollo de producto declaró: “Yo podría estar haciendo mucho más de lo que estoy haciendo en Google, pero elegí Google debido a la flexibilidad de crecer y trabajar en nuevos productos. . . además, ¿en qué otro lugar puede usted conseguir que un cocinero prepare el desayuno, el almuerzo y la cena en cualquier momento que desee?”⁷ En este sentido, Google no sólo ha alineado su estrategia de compensación con el mercado externo, también lo ha alineado con su deseo de ser una empresa flexible e innovadora, cuya competencia central se encuentra en la creatividad de su gente. Al comentar acerca de la importancia de la planeación estratégica de la compensación para el éxito de la organización, Gerald Ledford y Elizabeth Hawk, dos especialistas en la materia de las compensaciones, observan: “Las empresas en toda la economía han empezado a reconsiderar sus sistemas de compensación en busca de la ventaja competitiva”.

Además, la compensación estratégica sirve para entretener los pagos monetarios hechos a los empleados, con otras iniciativas de recursos humanos como reclutamiento, selección, capacitación, retención y evaluación del desempeño. Por ejemplo, el pago inicial puede hacer la diferencia para que una persona solicite o no un puesto. Un especialista en compensación que habló con uno de los autores observó: “El vínculo de los niveles de pago con los mercados de trabajo es una cuestión de política estratégica porque sirve para atraer o retener a los empleados valiosos al mismo tiempo que afecta el presupuesto relativo a la nómina de la organización”. Por ejemplo, universidades como la del Estado de Idaho; el Mesa Community College en Mesa, Arizona, y la Universidad de Georgia saben que no pueden atraer o conservar a catedráticos calificados si su estrategia de pagos no está vinculada con las tasas competitivas del mercado.

Muchos restaurantes de comida rápida, como Burger King, Taco Bell y Blimpie’s (tradicionalmente empresas de sueldo bajo) han tenido que aumentar sus sueldos iniciales para atraer a un número suficiente de aspirantes con el cual cumplir sus requisitos del proceso de empleo. Si las tasas de pago son altas (lo que crea una reserva grande de solicitantes), entonces las organizaciones pueden decidir incrementar sus estándares de selección y contratar a los empleados mejor calificados. Esto, a su vez, puede reducir los costos de capacitación del empleador. Cuando los empleados se desempeñan a niveles excepcionales,

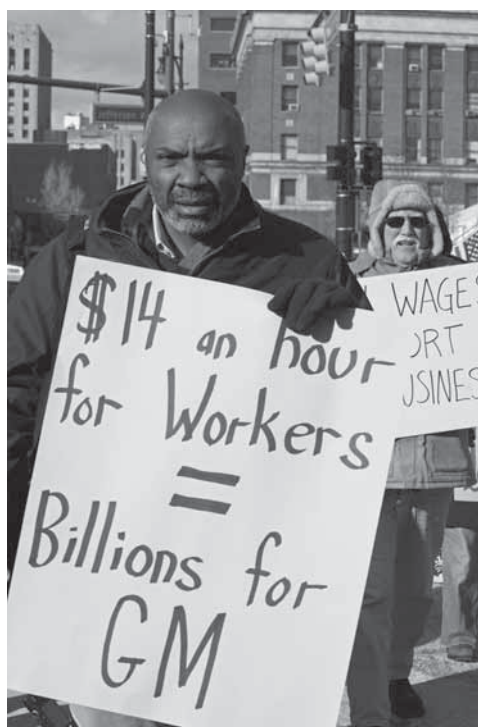
sus evaluaciones de desempeño pueden justificar un incremento de la tasa de pago. Por estas y otras razones, una organización debe desarrollar un programa formal para administrar la compensación de los empleados. El primer paso de ese programa es desarrollar una estrategia de compensación vinculada a los objetivos de la organización.

Vinculación de la compensación con los objetivos de la organización

La crisis financiera de 2007-2010 cambió el panorama para la compensación. Ahora las empresas están mucho más estudiadas por los accionistas, el gobierno y el público en general de lo que pagan a su gente. Por ejemplo, debido a las quejas por los abultados sueldos del gobierno federal, los bonos exorbitantes de los banqueros de Wall Street, y los generosos beneficios de los trabajadores de la industria automotriz, los gerentes están tratando de asegurar que sus planes de compensación están en estricta alineación con los objetivos de la organización.

En particular, una encuesta de Bloomberg National mostró que más del 70 por ciento de los estadounidenses cree que los grandes bonos deberían ser prohibidos para las empresas de Wall Street que se llevaron a rescate por parte de los contribuyentes. Una ley destinada a otorgar a los accionistas más voz en la compensación de los banqueros fue aprobada en julio, 2010.⁸ Los bancos de Wall Street son ahora mucho más cuidadosos para recompensar a los empleados sólo cuando su desempeño está en consonancia con los objetivos organizacionales. Por otra parte, el presidente norteamericano Obama promulgó un congelamiento de los salarios federales por dos años (2011-2012) para ayudar al gobierno a alcanzar sus objetivos de reducción del déficit. El presidente Obama declaró que “[la congelación] ahorraría. . . \$ 28 mil millones en ahorros acumulativos durante los próximos cinco años”.⁹ Por último, debido en parte a las malas decisiones estratégicas, General Motors (GM) experimentó altas pensiones, salarios y costos de los beneficios que la empresa no pudo sostener en la crisis financiera. Como resultado de ello, GM terminó despidiendo a más de 107 000 empleados durante la crisis financiera.¹⁰ Si bien el sindicato de la industria automotriz de los Estados Unidos tuvo parte de la culpa de su falta de flexibilidad en el ajuste de los planes de sueldos y beneficios, los gerentes de GM también fueron culpables por no alinear la compensación con los objetivos de la organización para competir con los fabricantes de automóviles extranjeros.¹¹

El nuevo panorama de compensación requiere que los gerentes sean más estratégicos sobre las decisiones de compensación. Los gerentes deben, ante todo, entender los objetivos estratégicos de la organización en relación con la industria en la que opera. A continuación, tienen que alejarse de pagar por una determinada posición o puesto de trabajo a recompensar a los empleados sobre la base de sus competencias individuales de trabajo o las contribuciones a los objetivos de la organización. De hecho, una muestra de empresas de Fortune 500 con sede en Estados Unidos, Europa y Asia mostró que el pago por desempeño que está vinculado a objetivos de la organización es un componente principal de la mayoría de los sistemas de compensación.¹² Un estudio reciente



Jim West / Alamy

El fracaso de GM para alinear las compensaciones con los objetivos de la compañía es en parte responsable de sus despidos masivos en los últimos años.

mostró que 91 por ciento de las organizaciones que respondieron tenían una filosofía de compensación de la empresa que vinculaba su estrategia de pagos con el desempeño de la organización. El estudio encontró que un plan de compensación escrito indica que la alta dirección comprende y se ha comprometido a alinear su estrategia de negocio con el pago, lo que sugiere que la alineación del pago con los objetivos organizacionales puede influir positivamente en el desempeño empresarial.¹³

Cada vez más los especialistas en compensación se preguntan qué componentes del paquete de compensación (beneficios, pago base, incentivos, etc.) de forma individual y combinada crean valor para la organización y sus empleados. Los gerentes plantean preguntas como: “¿de qué manera esta práctica de compensación ayuda a retener y motivar a los empleados valiosos?” y “¿este beneficio o práctica de pago afecta el costo administrativo?”. Los pagos que no ayudan al progreso del empleado o al de la organización se eliminan del programa de compensación.¹⁴

No es raro que las organizaciones establezcan metas muy específicas para vincular sus objetivos con su programa de compensación.¹⁵ Las metas de compensación formales sirven como lineamientos para los gerentes con el fin de garantizar que las políticas salariales y de beneficios logren los propósitos para los que se establecieron. Las metas más comunes de una política de compensación estratégica incluyen las siguientes:

1. Recompensar a los empleados por su desempeño anterior.¹⁶
2. Seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo.
3. Mantener la equidad de salario entre los empleados.
4. Entrelazar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
5. Controlar el presupuesto de compensación.
6. Atraer nuevos empleados.
7. Reducir la rotación innecesaria.¹⁷

Para lograr estas metas se deben establecer políticas que orienten a la administración en la toma de decisiones. El establecimiento formal de las políticas de compensación por lo general incluye lo siguiente:

1. La tasa de pago dentro de la organización, y si va a estar por encima, por debajo, o dentro de la tasa predominante en el mercado.
2. La capacidad del programa de pagos para ganar la aceptación de los empleados, mientras los motiva a desempeñar sus capacidades de la mejor manera posible.
3. El nivel de pago en el cual se puede reclutar a los empleados y el diferencial de pago entre los nuevos y los más antiguos.
4. Los intervalos en los cuales se garantizan los incrementos de pagos y el grado al cual el mérito o la antigüedad influirán en ellos.
5. Los niveles de pago necesarios para facilitar el logro de una sólida posición financiera en relación con los productos o servicios que se ofrecen.

Estándar de pago por desempeño

“Las empresas están buscando maneras de pagar por el desempeño y la segmentación de su fuerza de trabajo les ayuda a identificar a sus colaboradores más valiosos. Recompensar a los empleados de alto rendimiento es esencial para el éxito continuo de la empresa”, señala Stephen E. Gross, líder global de Mercer Consulting, una empresa de

consultoría de recursos humanos de Manhattan.¹⁸ ¿Por qué esta cita es importante? Un **estándar de pago por desempeño**, que se analizará en el capítulo 11, sirve para aumentar la productividad y reducir los costos de personal en el ambiente económico competitivo de hoy. Se está de acuerdo con que los gerentes deben vincular por lo menos alguna recompensa al esfuerzo y desempeño de los empleados. Sin este estándar la motivación para desempeñarse con mayor esfuerzo será baja, lo que dará como resultado costos más altos en sueldos para la organización. Además, la mayoría de los empleados considera que debe haber una relación directa entre su compensación y su desempeño relativo.

El término “pago por desempeño” se refiere a una amplia gama de opciones de compensación, que incluye el pago basado en el mérito, bonos, comisiones de salarios, las bandas de puestos y sueldos, los incentivos de grupo/equipo y varios programas de gainsharing. (Los planes de gainsharing se analizarán en el capítulo 10.) Cada uno de estos sistemas de compensación intenta diferenciar entre el pago a los empleados con desempeño promedio y el de los de desempeño excepcional. Cuando Plum Creek Timber Company, el dueño más importante de bosques maderables de Estados Unidos, se fusionó con The Timber Company, se hizo hincapié en una filosofía de pago por desempeño formando nuevos rangos de salarios basados en la repercusión que cada puesto tenía en el negocio, y recompensas de incentivos que se vinculaban de manera más directa con el desempeño de la persona y la empresa.

Por desgracia, diseñar un sólido sistema de pago por desempeño no es fácil. Se debe considerar cómo se medirá el desempeño de los empleados. Por ejemplo, cuando los empleados trabajan en una línea de montaje puede ser hasta cierto punto fácil y objetivo medir su producción, pero cuando trabajan en un ambiente de servicio se vuelve más difícil (y subjetivo) medirla. Otras preocupaciones incluyen el dinero que se asignará a los incrementos en la compensación, a qué empleados cubrirán, cuál será el método de pago y en qué períodos se efectuarán los pagos.

Un asunto crítico para un sistema de pago por desempeño a la justicia percibida en la decisión del pago. La decisión de congelar los salarios de los empleados del gobierno federal para 2011 y 2012 puede tener sentido en la disminución del déficit, pero, al mismo tiempo, puede parecer injusto para muchos de los trabajadores federales. Una encuesta realizada por Mercer, encontró que más del 98 por ciento de las empresas del sector privado en todo el país otorgaron incrementos salariales en 2011.¹⁹ Los medios de comunicación mostraron que muchos de los empleados federales estaban desalentados por esta decisión porque veían que un gran número de sus compañeros en el sector privado recibe incrementos considerables por desempeño. Por ejemplo, un trabajador sarcásticamente comentó: “como trabajador federal, por cierto, estoy esperando llevarme una parte de los bonos que trabajadores del sector privado, sin duda, disfrutarán durante el próximo auge económico.”²⁰

Motivación de los empleados por medio de la compensación

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo no sólo en su nivel de vida, sino también en el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Como el sueldo representa una recompensa que se recibe a cambio de las contribuciones de un empleado, es esencial, según la teoría de la equidad, que el pago sea equitativo en términos de esas contribuciones. También es imprescindible que el pago de un empleado sea equitativo en términos de lo que reciben otros empleados por sus contribuciones.

Equidad de pago

Definida de manera sencilla, la equidad abarca el concepto de justicia. La teoría de la equidad, también llamada justicia distributiva, es una teoría de la motivación que explica cómo responden las personas a las situaciones en las cuales sienten que han recibido menos

estándar de pago por desempeño

Estándar por medio del cual los gerentes vinculan la compensación con el esfuerzo y el desempeño de los empleados





Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

OBJETIVO 1 Identificar y explicar las principales leyes federales que proporcionan el marco para las relaciones laborales en Estados Unidos.

OBJETIVO 2 Explicar las razones por las cuales los empleados se unen a los sindicatos.

OBJETIVO 3 Describir el proceso por el cual los sindicatos organizan a los empleados y obtienen reconocimiento como su agente negociador.

OBJETIVO 4 Analizar el proceso, las metas y las estrategias de negociación de un sindicato y un empleador.

OBJETIVO 5 Diferenciar las formas del poder de negociación que un sindicato y un empleador pueden utilizar para mejorar sus demandas de negociación.

OBJETIVO 6 Describir un procedimiento típico de queja sindical y explicar las bases para los laudos arbitrales.

OBJETIVO 7 Analizar algunos de los retos contemporáneos a los que se enfrentan las organizaciones sindicales.

● Ha tenido frustraciones con su empleador? Bueno, usted no está solo. Casi todo el mundo, en algún momento de sus vidas, va a trabajar para alguien más. Y casi todos se sienten frustrados con las políticas, prácticas, o proclamaciones hechas por sus empleadores. Su frustración puede provenir de un nivel de salario que no le permite pagar sus facturas o costos de los libros de texto. Puede provenir de un gerente que no le permitirá tomar las vacaciones de primavera. O puede deberse a la negativa de su empleador para proporcionar seguro de salud. Cualquiera sea la razón, las relaciones empleado/empleador no están mejorando.

Los estadounidenses están menos satisfechos con sus empleadores de lo que estuvieron en algún momento en los últimos veinte años. La tendencia es más fuerte entre las personas que han entrado recientemente en el mercado de trabajo. Según un estudio realizado por la Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO, por sus siglas en inglés), los empleados de edades comprendidas entre 18 y 34 años están menos satisfechos con su situación laboral que los empleados del mismo grupo de edad hace diez años. Sólo el 31 por ciento gana suficiente dinero para pagar sus cuentas y ahorrar algo de dinero, 22 por ciento menos que hace diez años. Además, el 31 por ciento no tiene seguro de salud, frente al 24 por ciento hace diez años. Por último, sólo el 47 por ciento tienen planes de retiro de sus empleadores, un descenso del 6 por ciento respecto a 10 años antes. Por otra parte, más de la mitad de los trabajadores de los Estados Unidos entre los 18 y los 34 años de edad, cayeron en el segmento de bajos ingresos, que ganan menos de \$30 000 por año. Estas personas dicen que son los menos satisfechos con sus empleadores.¹

Sin embargo, la satisfacción con su empleador no se trata sólo de ganar dinero suficiente para pagar las cuentas. Los jugadores de la Liga Nacional de Fútbol (NFL, por sus siglas en inglés), que caen casi en su totalidad dentro de los trabajadores de entre 18 y 34 años de edad, ganan un promedio de \$770 000 por año.² En 2011, los jugadores de la NFL estaban envueltos en un conflicto de trabajo para incrementar sus salarios. Ellos querían una mayor proporción de los ingresos de \$9 000 millones anuales generados por la NFL. Los propietarios de equipos de la NFL como los Acereros de Pittsburg y los 49ers de San Francisco, dijeron que necesitaban el dinero para reinvertir en la liga. Roger Goodell, el comisionado de la NFL, dijo que la vacilación por parte de la administración se justificaba para “hacer los tipos de inversiones que hacen crecer este juego”.³ Los jugadores, sin embargo, se mostraron escépticos de la administración. Ellos querían que los dueños les mostraran dónde se gastaba todo el dinero. Los propietarios se negaron. Los jugadores se dirigieron a su sindicato.

Mencione la palabra *sindicato* y la mayoría de las personas tendrán alguna opinión, positiva o negativa, respecto a las organizaciones sindicales de Estados Unidos. Para algunos la palabra evoca imágenes de descontento entre los obreros y los patrones: reclamaciones, huelgas, organización de mítines, boicots. Para otros la palabra representa la democracia industrial, la justicia, la oportunidad y la representación igualitaria.⁴ Muchos piensan que los sindicatos lo único que hacen es crear una relación negativa entre empleados y gerentes.

Sin importar las actitudes hacia ellos, desde mediados del siglo XIX los sindicatos han sido una importante fuerza que modela las prácticas de las organizaciones, la legislación y el pensamiento político de Estados Unidos. Hoy en día los sindicatos siguen siendo de interés por su influencia en la productividad de las organizaciones, la competitividad de Estados Unidos, el desarrollo de la ley laboral y las políticas y prácticas de recursos humanos. A pesar de la fuerte

influencia de los sindicatos, la problemática de las relaciones laborales no resulta familiar para muchas personas.

Este capítulo describe las disposiciones gubernamentales de las relaciones laborales, el proceso de dichas relaciones, las razones por las que los trabajadores se unen a las organizaciones sindicales y la estructura y liderazgo de los sindicatos. Es importante señalar que, con base en la ley laboral, en cuanto un sindicato está certificado para negociar para los miembros de una unidad de negociación, debe representar a todos los de la unidad de manera equitativa, sin importar si los empleados se unen después al sindicato o si deciden permanecer sin sindicalizarse. Por tanto, en las últimas secciones de este capítulo se analizarán los temas importantes de la administración de contratos, en particular el manejo de quejas por parte de los empleados y del arbitraje. El capítulo concluirá con un análisis de los retos contemporáneos a los que se enfrentan las organizaciones sindicales.

Los sindicatos y otras organizaciones sindicales pueden influir de manera importante en la capacidad de los gerentes para dirigir y controlar las diversas funciones de la administración de recursos humanos. Por ejemplo las cláusulas sindicales de antigüedad en el contrato de trabajo pueden influir sobre quién es seleccionado para una promoción o para programas de capacitación. Los rangos de pago pueden determinarse mediante negociaciones con el sindicato, o éstos pueden imponer restricciones sobre los métodos que utilice la administración para evaluar a los empleados. Por consiguiente, es esencial que los gerentes de ambientes sindicalizados y no sindicalizados entiendan cómo operan los sindicatos, y que estén muy familiarizados con el importante cuerpo de leyes que rigen las relaciones laborales. Hay que recordar que los gerentes y supervisores no pueden aducir como defensa que ignoraban la legislación laboral cuando violan alguna ley al respecto. Antes de seguir leyendo compruebe su conocimiento sobre las leyes que tratan las relaciones laborales contestando las preguntas del recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 1.

1

Lo más destacado en **administración de recursos humanos** **Prueba de conocimiento de las relaciones laborales**

1. Un mecánico solicitó empleo en una concesionaria automotriz. Se le negó debido a su militancia sindical. ¿Fue legal la acción del empleador?
___Sí ___No
2. Durante una campaña de organización sindical los supervisores cuestionaron a los empleados sobre sus ideas sindicales. ¿Estaba este cuestionamiento permitido?
___Sí ___No
3. Cuando los miembros del sindicato comenzaron a utilizar botones sindicales en el trabajo, la administración ordenó que se los quitaran. ¿Estaba la administración en su derecho?
___Sí ___No
4. Mientras estaba en proceso una campaña de organización, un empleador accedió, como un gesto social, a facilitar bebidas refrescantes en una fiesta de día de asueto. ¿Estará el empleador actuando de conformidad con la ley?
___Sí ___No
5. Una empresa distribuyó a otros empleadores antisindicales del área una lista de solicitantes de empleo que eran conocidos por ser partidarios de sindicatos. ¿Fue ilegal esa distribución?
___Sí ___No

(Continúa)

1

Prueba de conocimiento de las relaciones laborales (continuación)



6. Durante una campaña de organización sindical, la dueña de Servo Pipe prometió a sus empleados un incremento de sueldo si votaban en contra del sindicato. ¿Es legal que la dueña haga esa promesa a sus empleados?
___Sí ___No
7. Los empleados tienen el derecho de presentar cargos de práctica laboral injusta en contra de su empleador incluso cuando la organización no tenga sindicato.
___Sí ___No
8. El sindicato desea arbitrar la queja de un miembro, la cual carece completamente de fundamento, como ha demostrado la administración. ¿Debe la administración arbitrar la queja?
___Sí ___No
9. John Green, un ingeniero de mantenimiento, tiene un mal expediente de trabajo. La administración desea despedirlo; pero Green es representante sindical y es muy crítico con la empresa. ¿Puede la administración despedir legalmente a este empleado?
___Sí ___No
10. Durante una campaña de organización un gerente de oficina manifestó fuertes creencias antisindicales y llamó a los oficiales sindicales “mafiosos”, “apestosos” y “bola de radicales”. A los empleados que se unían al sindicato les dijo que “tenían que revisarse la cabeza”. ¿Es legal que el gerente haga este tipo de comentarios?
___Sí ___No

Las respuestas se encuentran al final de este capítulo.

Regulación gubernamental de las relaciones laborales

OBJETIVO 1

¿Qué papel juega el gobierno en la disputa entre los dueños de la NFL y los jugadores?
¿Qué ley protege tanto a los dueños de la NFL como al sindicato de los jugadores?

El desarrollo de la legislación laboral de Estados Unidos tiene sus fundamentos en el clima político, social y económico de ese país. Por lo general se puede decir que el crecimiento del movimiento sindical ha sido paralelo a la aprobación de leyes a favor del trabajo y a la capacidad de los trabajadores de imponer sus exigencias económicas a la administración. Es evidente que las leyes laborales aprobadas en las décadas de los veinte y los treinta favorecieron el crecimiento y la estabilidad de las organizaciones sindicales.⁵ Conforme los sindicatos se fortalecían bajo las leyes federales, se aprobaron leyes para contener los abusos sindicales de poder y proteger los derechos de sus miembros ante actividades sindicales no éticas. En la actualidad las leyes que rigen las relaciones laborales buscan crear un ambiente en el que los sindicatos y los empleadores puedan cumplir sus responsabilidades y derechos respectivos. Conocer las leyes de las relaciones laborales ayudará a entender cómo funcionan las relaciones obrero-patronales en Estados Unidos. La primera ley federal referente a las relaciones laborales fue la Ley del Trabajo Ferroviario de 1926. Otras leyes principales que afectan las relaciones laborales en el sector privado son la Ley Norris-LaGuardia, la Ley Wagner, la Ley Taft-Hartley y la Ley Landrum-Griffin. (Vea el recuadro Lo más destacado en administración de recursos humanos 2 para fechas clave en relación con la participación del gobierno de Estados Unidos en las relaciones laborales.)

Ley del Trabajo Ferroviario

El propósito principal de la Ley del Trabajo Ferroviario (RLA, por sus siglas en inglés), promulgada en 1926, era evitar las interrupciones de servicio que resultaban de las disputas entre los ferrocarriles y sus sindicatos operantes. Para lograr este fin la RLA contiene dos extensos procedimientos que le permiten manejar estas disputas obrero-patronales. Primero, el Consejo Nacional de Mediación resuelve los estancamientos de negociaciones utilizando mediación o arbitraje. El Consejo es además responsable de realizar elecciones secretas para determinar si los empleados desean la sindicalización. Segundo, el Consejo Nacional de Ajustes Ferroviarios maneja las quejas y disputas de arbitrajes que surgen durante la vida de un contrato. En 1936 la RLA fue enmendada para ampliar su cobertura a la industria de las líneas aéreas.

Ley Norris-LaGuardia

La Ley Norris-LaGuardia, o Ley Antimandato de 1932, restringe severamente la capacidad de los empleadores para obtener un mandato que prohíba que un sindicato realice barricadas pacíficas, boicots y actividades de huelga. En el pasado los mandatos de los tribunales federales habían sido un arma efectiva en contra de los sindicatos porque obligaban a éstos ya sea a cesar dichas actividades o a sufrir el castigo de comparecer ante los tribunales por desacato. Todavía se pueden otorgar mandatos en las disputas laborales. Sin embargo, antes de que pueda emitirse uno, los empleadores deben demostrar que su falta causará mayor daño al empleador que al sindicato. Al igual que la RLA, esta ley promueve la negociación colectiva y alienta la existencia, formación y operación efectiva de las organizaciones sindicales.

Ley Wagner

La Ley Wagner de 1935 (o Ley Nacional de Relaciones Laborales) ha tenido, por mucho, el efecto más significativo en las relaciones obrero-patronales. Colocó con firmeza el poder protector del gobierno federal detrás de los esfuerzos de los empleados de organizar y negociar colectivamente por medio de representantes de su elección.

La Ley Wagner creó el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por sus siglas en inglés) para regular las relaciones laborales de Estados Unidos. Aunque esta ley fue enmendada por la Ley Taft-Hartley, se conservó la mayoría de las cláusulas principales que protegían los derechos de negociación de los empleados. La Sección 7 de la ley garantiza estos derechos de la siguiente manera:

Los empleados tendrán el derecho a la autoorganización, para formar, unirse o ayudar a organizaciones sindicales a negociar colectivamente por medio de representantes de su propia elección y dedicarse a actividades concertadas para el propósito de la negociación colectiva u otra ayuda o protección mutua, y también tendrán el derecho de abstenerse de cualquiera de estas actividades hasta el punto en que dicho derecho pueda verse afectado por cualquier acuerdo que requiera afiliarse a una organización sindical como condición para el empleo.⁶

Para garantizar a los empleados sus derechos de la Sección 7, el Congreso prohibió las prácticas específicas de los empleadores que niegan a los empleados los beneficios de la ley. La Sección 8 de la ley lista cinco **prácticas laborales injustas (ULP)**, por sus siglas en inglés) de los empleadores:

1. Interferir con, restringir u obligar a los empleados en el ejercicio de sus derechos garantizados en la Sección 7.
2. Dominar o interferir en la formación o administración de cualquier organización sindical o contribuir financieramente o de otra manera para apoyarla.

prácticas laborales injustas (ULP)

Prácticas ilegales específicas del empleador y del sindicato que niegan a los empleados sus derechos y beneficios bajo la Ley Federal del Trabajo

3. Discriminar en lo referente a la contratación o mantenimiento de un empleo o a cualquier condición de trabajo para alentar o desalentar la membresía a cualquier organización sindical.
4. Despedir o discriminar de otra manera a los empleados porque presenten cargos o den testimonio bajo esta ley.
5. Rehusarse a negociar colectivamente con los representantes de los empleados debidamente elegidos.

Los empleadores cometen muchas prácticas laborales injustas cada año con o sin conocimiento de su injusticia. Por ejemplo, en el año fiscal 2010 se presentaron 23 381 prácticas laborales injustas ante el Consejo Nacional de Relaciones Laborales. Cuando se presenta una denuncia contra el empleador, se le asigna a un investigador, y si los cargos muestran méritos, tratan de resolver el caso entre el individuo y el empleador fuera de los tribunales. Alrededor de 36 por ciento de los casos presentados demuestran que los derechos laborales han sido violados. En 2010, sólo el 4 por ciento de las prácticas laborales injustas presentadas realmente fueron a la corte. El resto (96 por ciento) se resolvieron fuera de la corte.

Si el caso no llega a un acuerdo fuera de corte, se le asignará a un abogado en la NLRB sin costo alguno para la persona que presentó la queja. En promedio, la NLRB gana más del 90 por ciento de estos casos. El tiempo promedio que transcurre para que estos casos sean escuchados es de 87 días. De todos los casos que se establecieron en y fuera de los tribunales en 2010, la NLRB recuperó \$86.6 millones para los empleados y 2 250 trabajadores fueron readmitidos a sus antiguos puestos de trabajo.⁷

El Consejo Nacional de Relaciones Laborales

La agencia responsable de administrar y aplicar la Ley Wagner es el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (NLRB, por sus siglas en inglés). Sirve al interés público reduciendo las interrupciones en la producción o servicio causadas por las disputas obrero-patronales. Para lograr esta meta el consejo tiene dos funciones principales: 1. realizar elecciones secretas para determinar si los empleados desean ser representados por un sindicato y 2. evitar y remediar las prácticas laborales injustas. El NLRB no actúa por iniciativa propia en ninguna función. Sólo procesa aquellos cargos por prácticas laborales injustas y peticiones de elecciones de los empleados que se puedan presentar en una de sus 32 oficinas regionales o en otras oficinas de campo más pequeñas.

El NLRB opera en un campo dinámico en el que la información sobre la operación de la agencia y las respuestas a preguntas legales pueden ser esenciales, tanto para los empleados como para los gerentes. También, mantiene un número telefónico gratuito diseñado para proporcionar al público acceso fácil y sin costo sobre la agencia.⁸ Además, cada oficina regional tiene disponible un "funcionario de información" para responder a las preguntas legales específicas sobre la ley y el mismo consejo.

Exploración en INTERNET

El Consejo Nacional de Relaciones Laborales de Estados Unidos tiene su propio sitio Web. Ahí se pueden encontrar detalles de su organización, casos actuales y resoluciones. Visite www.cengagebrain.com

Ley Taft-Hartley

La aprobación de la Ley Wagner impulsó el enorme crecimiento de la sindicalización durante las décadas de 1930 y 1940. En 1940 la afiliación sindical en Estados Unidos alcanzaba los nueve millones y, con los nuevos militantes, la mano de obra recurría con mayor frecuencia a las huelgas, lo que generó un problema para los empleadores. Con el poder de negociación de los sindicatos, que en la actualidad ha aumentado de forma significativa, además de los reportes de abusos sindicales de los derechos de los empleados, se consideraron necesarias ciertas restricciones a los sindicatos. La Ley Taft-Hartley de 1947 (también conocida como Ley de Relaciones Obrero-Patronales) cumplió estos objetivos definiendo las prácticas laborales injustas de los sindicatos y frenando varias actividades

de huelga de las organizaciones sindicales. Las prácticas laborales injustas de los sindicatos son éstas:

1. Restricción o coacción de los empleados en el ejercicio de sus derechos.
2. Restricción o coacción de los empleadores en la selección de las partes para negociar en su nombre.
3. Persuasión de los empleadores para discriminar contra cualquiera de sus empleados.
4. Negativa a negociar colectivamente con un empleador.
5. Participación en boicots secundarios y disputas jurisdiccionales.
6. Intento de obligar el reconocimiento de un empleador cuando otro sindicato ya es el representante certificado.
7. Cobro de cuotas y pagos excesivos de iniciación.
8. Prácticas de “aprovechamientos” que requieran el pago de salarios por servicios no realizados.

En resumen, al aprobar la Ley Taft-Hartley, el Congreso equilibró los derechos y las obligaciones de los obreros y los patrones en la arena de la negociación colectiva. La ley ya no sería criticada por favorecer a los sindicatos.

El Servicio Federal de Mediación y Conciliación

Debido a la alta incidencia de huelgas después de la Segunda Guerra Mundial, la Ley Taft-Hartley creó el Servicio Federal de Mediación y Conciliación (FMCS, por sus siglas en inglés) para ayudar a resolver las disputas de negociación. La función de esta agencia independiente es ayudar a los obreros y a los patrones a lograr acuerdos de negociación colectiva por medio de los procesos de mediación y conciliación. Estas funciones utilizan una parte neutral que mantiene las comunicaciones entre los negociadores en un intento por obtener un acuerdo. A diferencia del NLRB, el Servicio Federal de Mediación y Conciliación no tiene poderes de aplicación ni puede procesar a nadie. Más bien, las partes en un estancamiento de negociación deben elegir de manera voluntaria el uso del servicio. Sin embargo, una vez que se pide al FMCS intervenir en una disputa, su participación en el proceso puede mejorar mucho las relaciones obrero-patronales a la vez que proporciona un vehículo para el intercambio de propuestas de negociación colectiva.⁹ En años recientes el FMCS ha destacado resolviendo puntos muertos que involucraban a las industrias de comunicación, deportes, educación y transporte.

Por ejemplo, en 2011 el FMCS fue mediador en las negociaciones entre la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) y la National Football League Players Association (NFLPA, por sus siglas en inglés). El papel del FMCS era llegar a las partes sobre una base regular, establecer un ambiente propicio para una negociación real y ayudar con el proceso de negociación. El director del FMCS, George H. Cohen, informó que la atmósfera durante los debates reflejó un nivel notable de respeto mutuo, a pesar de sus posiciones de fuerte competencia.¹⁰

Ley Landrum-Griffin

En 1959 el Congreso aprobó la Ley Landrum-Griffin (también conocida como la Ley de Notificación y Divulgación de Información Obrero-Patronal) para salvaguardar los derechos de los miembros de los sindicatos y prevenir mafias y otras prácticas inescrupulosas por parte de los empleadores y los representantes sindicales. Una de las cláusulas más importantes de la Ley Landrum-Griffin es la Declaración de Derechos de los Miembros de los Sindicatos, que requiere que cada miembro sindical tenga derecho a 1. nominar candidatos para el puesto sindical, 2. votar en las elecciones o referendos sindicales, 3. asistir

Snell · Bohlander

16a. Ed.

Administración de Recursos Humanos

El mundo de hoy de los recursos humanos implica mucho más que simplemente contratar o despedir empleados. *Administración de Recursos Humanos, 16a. Ed.*, le enseña la forma de manejar el recurso más importante de una organización, las personas, y así obtener una ventaja competitiva duradera. Este líder del mercado, es un texto práctico que explora todos los aspectos de la administración de recursos humanos, centrándose en los problemas actuales de recursos humanos más importantes y las prácticas de hoy. El atractivo estilo escrito del libro y el fuerte diseño visual utiliza más de 500 ejemplos memorables de organizaciones reales para ilustrar los puntos clave y conectar los conceptos a la práctica de recursos humanos actual. Nuevos casos ponen de relieve los últimos avances y tendencias críticas, mientras que las aplicaciones prácticas se enfocan en consejos prácticos y sugerencias para el éxito.

Características:

¡NUEVO! Cada capítulo contiene recuadros de **Aplicación de pequeños negocios** en los que se explica cómo los conceptos del capítulo se pueden aplicar únicamente en un entorno de pequeña empresa.

¡NUEVO! Las **Preguntas para análisis** ponen en marcha todos los temas principales del subcapítulo y le invitan a analizar y evaluar lo que está leyendo, cómo lo está leyendo, y lo más importante, le ayudan a aplicar el material a situaciones de la vida real.

¡NUEVO! **Uso de ejemplos de tecnología** Debido a que las tecnologías Web 2.0 son ahora una realidad tan común de nuestras vidas, el texto ahora incluye ejemplos de cómo los profesionales de recursos humanos están utilizando las tecnologías modernas, tales como los medios sociales y multitud de fuentes, en el reclutamiento y selección de nuevos candidatos.



Visite nuestro sitio en <http://latinoamerica.cengage.com>

ISBN-13: 978-607481890-1

ISBN-10: 607481890-8



9 786074 818901