

The background of the cover features a dark blue, futuristic cityscape at night, overlaid with a complex network of glowing white and blue lines and dots, representing a digital or data network. In the foreground, the silhouettes of several people are visible, appearing to interact with or be part of this network. The overall aesthetic is high-tech and professional.

# Administración de Recursos Humanos

**SNELL • MORRIS**

# ADMINISTRACIÓN de RECURSOS HUMANOS

**Scott A. Snell**

Profesor de administración  
University of Virginia

**Shad S. Morris**

Profesor asistente de administración  
Brigham Young University

**TRADUCCIÓN**

Consuelo García Álvarez

**REVISIÓN TÉCNICA**

Ruth Torres Carrasco

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

Guillermina Mora Basurto

Departamento de Negocios  
Universidad Iberoamericana Puebla

Myrna I. García Bencomo

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Chihuahua

Miguel Chávez Acevedo

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Facultad de Ingeniería  
Colegio de Ingeniería Mecánica y Eléctrica



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

**Administración de recursos humanos**

Scott A. Snell, Shad S. Morris

**Director Higher Education****Latinoamérica**

Renzo Casapía Valencia

**Gerente Editorial de Contenido  
en Español**

Jesús Mares Chacón

**Editor Senior**

Javier Reyes Martínez

**Coordinador de Manufactura**

Rafael Pérez González

**Imagen de portada**

©metamorworks/Shutterstock.com

**Composición tipográfica**

Rogelio Raymundo Reyna Reynoso

© D.R. 2020 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una compañía de Cengage Learning, Inc. Carretera México-Toluca 5420, Oficina 2301 Col. El Yaqui, C.P. 05320 Cujimalpa, Ciudad de México  
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 Resource*  
Eighteenth Edition  
Scott A. Snell, Shad S. Morris  
Publicado en inglés por Cengage Learning © 2019  
ISBN: 978-1-337-38962-4

Datos para catalogación bibliográfica:  
*Administración de recursos humanos*  
Snell, Scott A., Morris, Shad S.  
ISBN: 978-607-526-952-8

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

Impreso en México

1 2 3 4 5 6 7 23 22 21 20



# Contenido

## **Parte 1** Administración de recursos humanos en perspectiva

- 1 Desafíos y recompensas de la administración de recursos humanos 1
- 2 Estrategia y planeación de recursos humanos 36

## **Parte 2** Cumplimiento de los requerimientos de recursos humanos

- 3 Igualdad de oportunidades de empleo y administración de recursos humanos 81
- 4 Análisis y diseño de puestos 115

## **Parte 3** Desarrollo de la efectividad en recursos humanos

- 5 Ampliación de la reserva de talento: reclutamiento y carrera 145
- 6 Selección de empleados 196
- 7 Capacitación y desarrollo 231
- 8 Administración del desempeño 268

## **Parte 4** Implementación de la compensación y la seguridad

- 9 Administración de la compensación 305
- 10 Pago por desempeño: recompensas para incentivar 335
- 11 Beneficios para los empleados 363
- 12 Higiene y seguridad 383

## **Parte 5** Mejoramiento de las relaciones administración-empleado

- 13 Derechos y disciplina de los empleados 407
- 14 Dinámica de las relaciones laborales 435

## **Parte 6** Expansión de los horizontes de la administración de recursos humanos

- 15 Administración internacional de recursos humanos 463
- 16 Implementación de la estrategia de recursos humanos: sistemas de trabajo de alto desempeño 501

Notas y referencias 526

Casos integradores 529

Casos latinoamericanos 542

Ejercicios de reflexión 552

Glosario 561

Índice analítico 573

## Parte 1 Administración de recursos humanos en perspectiva

### Capítulo 1 Desafíos y recompensas de la administración de recursos humanos 1

- 1.1 ¿Por qué debería usted estudiar administración de recursos humanos? 2
  - 1.1a Capital humano y cultura organizacional 3
- 1.2 Desafíos estratégicos y globales 5
  - 1.2a Respuesta estratégica a los cambios y trastornos en el mercado 5
  - 1.2b Cómo competir, reclutar y aplicar globalmente el proceso empleo (*staffing*) 6
  - 1.2c Cómo establecer y lograr objetivos de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad 8
- 1.3 Desafíos tecnológicos 9
- 1 Highlights en ARH: Factores a considerar cuando se evalúa un sistema de información de recursos humanos 13
- 1.4 Desafíos en productividad y costos 14
  - 1.4a Maximización de la productividad 14
  - 1.4b Administración del tamaño de la fuerza laboral 14
  - 1.4c Administración de la remuneración y beneficios 15
- 1.5 Desafíos de los empleados 17
  - 1.5a Respuesta de la fuerza laboral a desafíos demográficos y de diversidad 17
  - 1.5b Adaptación a los cambios en el nivel de escolaridad que afectan a la fuerza laboral 21
  - 1.5c Adaptación a los cambios culturales y sociales que influyen en la fuerza laboral 21
- 1.6 Rol del gerente de recursos humanos y alianzas con otros gerentes 25
  - 1.6a Responsabilidades del gerente de recursos humanos 26
  - 1.6b Competencias que requieren los gerentes de recursos humanos 27
- 2 Highlights en ARH: Código de normas éticas y profesionales de la Society for Human Resource Management (SHRM) en administración de recursos humanos 28
- Resumen 30
- Términos clave 31
- Preguntas para análisis 31
- Caso de estudio 1: Su nueva estrategia de recursos humanos hace de Lloyd's "una mejor empresa" 32
- Caso de estudio 2: El máximo reclutador de Shell toma sus señales de marketing 33
- Notas y referencias 34

### Capítulo 2 Estrategia y planeación de recursos humanos 36

- 2.1 Planeación estratégica y planeación de recursos humanos 37
  - 2.1a Planeación estratégica y de recursos humanos: vinculación de los procesos 38
- 2.2 Paso uno: misión, visión y valores 39
  - 2.2a Declaración de misión 40

<b>2.2b</b>	Rol de recursos humanos para establecer y reforzar la misión, visión y valores de una organización	40
<b>2.3</b>	<b>Paso dos: análisis externo</b>	41
<b>2.3a</b>	Entorno de negocios	41
<b>2.3b</b>	Entorno competitivo	43
<b>2.3c</b>	Análisis externo de los recursos humanos	45
<b>1</b>	<b>Highlights en ARH:</b> Indicadores o métricas de administración de recursos humanos	48
<b>2.4</b>	<b>Paso tres: análisis interno</b>	48
<b>2.4a</b>	Competencias centrales	48
<b>2.4b</b>	Cómo generar ventaja competitiva por medio de las personas	49
<b>2.4c</b>	Tipos de talento y su composición en la fuerza laboral	50
<b>2.4d</b>	Cultura corporativa	52
<b>2.4e</b>	Elaboración de pronósticos	53
<b>2</b>	<b>Highlights en ARH:</b> Planeación de recursos humanos y preguntas de estrategia para plantearlas a los gerentes de negocios	57
<b>2.4f</b>	Evaluación de la disponibilidad de capital humano: análisis de brechas	58
<b>2.5</b>	<b>Paso cuatro: formulación de la estrategia</b>	59
<b>2.5a</b>	Estrategia corporativa	60
<b>3</b>	<b>Highlights en ARH:</b> Checklist de planeación de la sucesión	61
<b>2.5b</b>	Estrategia de negocios	63
<b>2.5c</b>	Estrategia de recursos humanos	64
<b>2.6</b>	<b>Paso cinco: implementación de la estrategia de la organización</b>	64
<b>2.6a</b>	Rol de recursos humanos en la implementación de la estrategia	66
<b>2.7</b>	<b>Paso seis: evaluación</b>	67
<b>2.7a</b>	Evaluación de la alineación estratégica de una organización	67
	<b>Resumen</b>	70
	<b>Términos clave</b>	71
	<b>Preguntas para análisis</b>	71
	<b>ARH en la práctica:</b> Adaptación a la medida de los recursos humanos a los diferentes tipos de capital humano	72
	<b>Caso de estudio 1: Cómo un cambio estratégico llevó a la formación de Nike</b>	72
	<b>Caso de estudio 2: Domino's intenta contar con la receta estratégica correcta</b>	73
	<b>Notas y referencias</b>	75
<b>Apéndice: Cálculos de la rotación de personal y del ausentismo</b>		<b>77</b>
<b>A.1</b>	<b>Tasas de rotación de personal</b>	77
<b>A.1a</b>	Cálculo de la tasa de rotación de personal	77
<b>A.1b</b>	Determinación de los costos de la rotación de personal	78
<b>A.2</b>	<b>Tasas de ausentismo de empleados</b>	78
<b>A.2a</b>	Cálculo de las tasas de ausentismo	78
<b>A.2b</b>	Comparación de los datos de ausentismo	79
<b>A.2c</b>	Costos del ausentismo	79
<b>4</b>	<b>Highlights en ARH:</b> Costos asociados con la rotación de personal de un programador de computadoras	79
<b>A.2d</b>	Ausentismo y planeación de recursos humanos	80

## Parte 2 Cumplimiento de los requerimientos de recursos humanos

### Capítulo 3 Igualdad de oportunidades de empleo y administración de recursos humanos 81

- 3.1 Perspectiva histórica de la legislación acerca de la EEO 82**
  - 3.1a Cambio en los valores nacionales 83**
- 3.2 Regulación de la igualdad de oportunidades de empleo 83**
  - 3.2a Leyes federales principales 84**
- 1 Highlights en ARH: Examine lo que sabe acerca de la Ley de Igualdad de Oportunidades de Empleo 86**
  - 3.2b Otras leyes y órdenes ejecutivas 93**
  - 3.2c Leyes de prácticas justas de empleo 94**
- 3.3 Otros temas de igualdad de oportunidades de empleo 94**
  - 3.3a Acoso sexual 94**
  - 3.3b Orientación sexual 95**
  - 3.3c Control y reforma de la inmigración 96**
- 2 Highlights en ARH: Preguntas que se plantean en las auditorías por acoso sexual en el lugar o centro de trabajo 97**
  - 3.3d Temas emergentes sobre discriminación en el empleo 98**
- 3.4 Lineamientos unificados para procedimientos de selección de personal 100**
- 3.5 Cumplimiento de la legislación sobre igualdad de oportunidades de empleo 101**
  - 3.5a Requerimientos para mantener registros y publicar vacantes 101**
  - 3.5b Procesamiento de cargos por discriminación 101**
  - 3.5c Prevención de los cargos por discriminación 103**
- 3 Highlights en ARH: Póster complementario de la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo para 2016 103**
- 3.6 Acción afirmativa y administración de la diversidad 104**
  - 3.6a Decisiones de la Corte 105**
- 4 Highlights en ARH: Pasos básicos para desarrollar un programa efectivo de acción afirmativa 106**
  - 3.6b Más allá de la acción afirmativa: aprovechamiento de la diversidad 106**
- 5 Highlights en ARH: Aceptación de la diversidad y aprovechamiento de diferencias entre los empleados 107**
- Resumen 108**
- Términos clave 108**
- Preguntas para análisis 109**
- Caso de estudio 1: ¿Llevar perros al trabajo? 109**
  - ARH en la práctica: Acoso sexual: una discusión sincera 110**
- Caso de estudio 2: Afectos inapropiados: despido por acoso sexual 111**
- Notas y referencias 112**

### Apéndice: Determinación del efecto adverso 114

- A.1 Regla de cuatro quintos 114**

### Capítulo 4 Análisis y diseño de puestos 115

- 4.1 ¿Qué es el análisis de puestos y cómo afecta a la administración de recursos humanos? 117**
  - 4.1a Partes principales del análisis de puestos 118**

<b>4.2 Fuentes de información para el análisis de puestos</b>	119
<b>1 Highlights en ARH:</b> La entrevista de análisis de puestos	120
<b>4.2a</b> Control de la exactitud de la información del puesto	121
<b>4.2b</b> Otras fuentes de información para el análisis de puestos	122
<b>4.2c</b> Partes de la descripción del puesto	124
<b>4.2d</b> Cómo redactar descripciones de puestos claras y específicas	125
<b>2 Highlights en ARH:</b> Ejemplo de descripción del puesto	126
<b>4.3 Diseño de puestos</b>	127
<b>4.3a</b> Ergonomía	128
<b>4.3b</b> Enriquecimiento del puesto	129
<b>3 Highlights en ARH:</b> Los empleados facultados logran resultados	131
<b>4.4 Equipos de empleados y horarios de trabajo flexibles</b>	132
<b>4.4a</b> Equipos de empleados	132
<b>4.4b</b> Horarios de trabajo flexibles	136
Resumen	139
<b>ARH en la práctica:</b> Establecimiento de normas básicas para el éxito de los equipos	140
Términos clave	141
Preguntas para análisis	141
Caso de estudio 1: El experimento de Zappos	141
Caso de estudio 2: ¿Las empresas se alejan del trabajo a distancia?	142
Notas y referencias	143

## Parte 3 Desarrollo de la efectividad en recursos humanos

### Capítulo 5 Ampliación de la reserva de talento: reclutamiento y carrera 145

<b>5.1 Estrategias de negocios y su vínculo con el reclutamiento estratégico</b>	146
<b>5.1a</b> Elementos de la estrategia para reclutar o atraer talento	146
<b>1 Highlights en ARH:</b> Principios de reclutamiento de Marriott: hacer honor a la reputación como empleador	149
<b>5.2 Técnicas de reclutamiento externo e interno</b>	151
<b>5.2a</b> Técnicas de reclutamiento externo	151
<b>2 Highlights en ARH:</b> Programas efectivos de referencias de empleados	156
<b>3 Highlights en ARH:</b> Cómo hacer que el programa de pasantía tenga éxito	159
<b>5.2b</b> Técnicas de reclutamiento interno	161
<b>4 Highlights en ARH:</b> ¿Un trabajador o profesional independiente es o no un trabajador?	161
<b>5.3 Mejoramiento de la efectividad del reclutamiento</b>	163
<b>5.3a</b> Presentación realista del puesto	164
<b>5.3b</b> Encuestas y perfiles de empleados	164
<b>5.3c</b> Indicadores o métricas de reclutamiento	164
<b>5.3d</b> Retención: ¿cómo retener el talento?	167
<b>5.4 Administración de la carrera: desarrollo del talento</b>	167
<b>5.4a</b> La meta: hacer coincidir las necesidades individuales con las de la organización	169
<b>5.4b</b> Identificación de oportunidades y requerimientos de carrera	170
<b>5 Highlights en ARH:</b> Ruta de carrera de Jeff Bezos, fundador de Amazon.com	173
<b>5.4c</b> Iniciativas de desarrollo de la carrera	174
<b>6 Highlights en ARH:</b> Mitos acerca de los mentores	176
<b>7 Highlights en ARH:</b> Cómo establecer una relación con un mentor	177



<b>5.5 Desarrollo de una reserva de talento diverso</b>	<b>178</b>
<b>5.5a</b> Mujeres	178
<b>5.5b</b> Minorías	180
<b>5.5c</b> Personas con discapacidad	181
<b>8 Highlights en ARH: Recomendaciones para mejorar la diversidad en las organizaciones</b>	<b>181</b>
<b>5.5d</b> Veteranos de guerra	182
<b>5.5e</b> Adultos mayores	183
Resumen	183
Términos clave	184
Preguntas para análisis	185
Caso de estudio 1: Enfoque de ciclo de vida para el talento	185
<b>ARH en la práctica:</b> Administración de la carrera	186
Caso de estudio 2: Talento local: Mary Barra llega a la cima de GM	186
Notas y referencias	187
<b>Apéndice: Desarrollo personal de la carrera</b>	<b>190</b>
<b>A.1</b> Desarrollo de competencias y habilidades personales	190
<b>A.2</b> Elección de una carrera	190
<b>A.3</b> Autoevaluación	190
<b>A.3a</b> Inventarios de intereses	190
<b>9 Highlights en ARH: Competencias de carrera que “debe tener”</b>	<b>191</b>
<b>A.3b</b> Entrevistas informativas, job shadowing y pasantías	192
<b>A.4</b> Elección de un empleador	192
<b>A.5</b> Considere una carrera sin fronteras	193
<b>A.6</b> Mantener en perspectiva su carrera	193
<b>A.6a</b> Desarrollo de intereses fuera del trabajo	193
<b>A.6b</b> Balance entre vida profesional y familiar	193
Términos clave	194
<b>10 Highlights en ARH: Preguntas que debe plantearse antes de aceptar una oferta de empleo</b>	<b>194</b>
<b>A.6c</b> Planeación del retiro	194
Notas y referencias	195
<b>Capítulo 6 Selección de empleados</b>	<b>196</b>
<b>6.1</b> Perspectiva general del proceso de selección	197
<b>6.1a</b> Iniciar con el análisis de puestos	197
<b>6.1b</b> Pasos en el proceso de selección	198
<b>6.1c</b> Obtención de información confiable y válida	199
<b>6.2</b> Evaluación o filtro inicial	199
<b>6.2a</b> Métodos de evaluación o filtro inicial	199
<b>6.3</b> Entrevistas de empleo	202
<b>6.3a</b> Tipos de entrevistas	202
<b>1 Highlights en ARH: Qué incluir y no incluir en una solicitud de empleo</b>	<b>204</b>
<b>6.3b</b> Métodos para administrar las entrevistas	205
<b>2 Highlights en ARH: Pregunta modelo de entrevista situacional</b>	<b>205</b>
<b>6.3c</b> Administración o gestión de la diversidad: ¿Sus preguntas podrían involucrarlo en un problema legal?	207

<b>6.4 Evaluación posterior a la entrevista</b>	<b>207</b>
<b>6.4a</b> Verificación de referencias	207
<b>3 Highlights en ARH:</b> Gerentes de contratación revelan los errores que cometen los candidatos durante las entrevistas de empleo	207
<b>4 Highlights en ARH:</b> Preguntas adecuadas e inadecuadas en una entrevista	208
<b>6.4b</b> Verificación de antecedentes	209
<b>5 Highlights en ARH:</b> Preguntas modelo para verificar referencias	210
<b>6.5 Pruebas previas al empleo</b>	<b>210</b>
<b>6.5a</b> Tipos de pruebas	212
<b>6.5b</b> Determinación de la validez de las pruebas	217
<b>6.6 Cómo tomar una decisión de selección</b>	<b>219</b>
<b>6.6a</b> Resumen de la información de los candidatos	219
<b>6.6b</b> Estrategia de toma de decisiones	221
<b>6.6c</b> Decisión final	223
Resumen	224
Términos clave	225
Preguntas para análisis	225
Caso de estudio 1: Las pruebas para evaluar a los candidatos a un puesto adquieren carácter virtual	225
<b>Highlights en ARH:</b> Diseño de criterios y métodos de selección	226
Caso de estudio 2: Ventajas y desventajas de la depuración de “revolticurrículos”	227
Notas y referencias	228

## Capítulo 7 Capacitación y desarrollo 231

<b>7.1 Alcance de la capacitación</b>	<b>232</b>
<b>7.1a</b> Enfoque estratégico de la capacitación	233
<b>7.2 Fase 1. Evaluación de las necesidades</b>	<b>234</b>
<b>7.2a</b> Análisis de la organización	235
<b>7.2b</b> Análisis de las tareas	235
<b>7.2c</b> Análisis de las personas	237
<b>1 Highlights en ARH:</b> Evaluación de competencias para una posición gerencial	237
<b>7.3 Fase 2. Diseño del programa de capacitación</b>	<b>238</b>
<b>7.3a</b> Desarrollo de los objetivos instruccionales	238
<b>7.3b</b> Evaluación de la disposición y motivación de los aprendices o participantes	238
<b>7.3c</b> Incorporación de los principios del aprendizaje	238
<b>7.3d</b> Características de los instructores	242
<b>7.4 Fase 3. Implementación del programa de capacitación y métodos para impartirla</b>	<b>242</b>
<b>7.5 Programas adicionales de capacitación y desarrollo</b>	<b>251</b>
<b>7.5a</b> Inducción e integración ( <i>onboarding</i> )	251
<b>2 Highlights en ARH:</b> Checklist para la inducción de nuevos empleados	252
<b>7.5b</b> Capacitación en habilidades básicas	253
<b>7.5c</b> Capacitación de equipos	254
<b>7.5d</b> Capacitación cruzada	255
<b>7.5e</b> Capacitación en ética	256
<b>7.5f</b> Capacitación en diversidad e inclusión	256
<b>7.6 Fase 4. Evaluación del programa de capacitación</b>	<b>257</b>
<b>7.6a</b> Criterio 1. Reacciones	258

<b>7.6b</b> Criterio 2. Aprendizaje	258
<b>7.6c</b> Criterio 3. Comportamiento o transferencia de aprendizajes	258
<b>7.6d</b> Criterio 4. Resultados o retorno sobre la inversión (ROI)	259
<b>3 Highlights en ARH: Benchmarking de la capacitación</b>	259
Resumen	260
<b>ARH en la práctica: Principios de capacitación y aprendizaje</b>	261
Términos clave	262
Preguntas para análisis	262
Caso de estudio 1 Whirlpool combina su capacitación gerencial: la metodología de circuito cerrado completa el círculo del aprendizaje	262
Caso de estudio 2 Loews Hotels: capacitación para un servicio de cuatro diamantes y más	263
Notas y referencias	264

## Capítulo 8 Administración del desempeño 268

<b>8.1 Sistemas de administración del desempeño</b>	269
<b>8.1a</b> Propósitos de la administración del desempeño	270
<b>8.1b</b> Por qué algunas veces fallan los sistemas de administración del desempeño	272
<b>8.2 Desarrollo de un sistema efectivo de administración del desempeño</b>	273
<b>8.2a</b> ¿Qué son los estándares o normas de desempeño?	273
<b>8.2b</b> ¿Su revisión del desempeño cumple la ley?	276
<b>8.2c</b> Fuentes de información para la revisión del desempeño	277
<b>8.2d</b> La suma de todo: evaluación de 360 grados	279
<b>8.2e</b> Capacitación de los evaluadores	279
<b>1 Highlights en ARH: Checklist de supervisores para la junta de evaluación del desempeño</b>	284
<b>8.3 Métodos de revisión del desempeño</b>	284
<b>2 Highlights en ARH: Escala gráfica de calificación con espacios para comentarios</b>	285
<b>8.3a</b> Métodos de rasgos	286
<b>8.3b</b> Métodos conductuales	286
<b>3 Highlights en ARH: Ejemplo de escala estándar mixta</b>	287
<b>4 Highlights en ARH: Ejemplos de BARS y BOS</b>	288
<b>8.3c</b> Métodos de resultados	288
<b>5 Highlights en ARH: Un BSC que se traduce en un tablero personal de mando</b>	290
<b>8.3d</b> ¿Cuál método de revisión del desempeño se debe utilizar?	291
<b>8.4 Juntas de revisión del desempeño y sesiones de retroalimentación</b>	292
<b>8.4a</b> Tipos de juntas de revisión del desempeño y sesiones de retroalimentación	292
<b>8.4b</b> Realización de la junta de revisión del desempeño o sesión de retroalimentación	292
<b>8.4c</b> Mejoramiento del desempeño	295
Resumen	297
Términos clave	298
Preguntas para análisis	298
<b>ARH en la práctica: Diagnóstico del desempeño</b>	299
Caso de estudio 1: Adobe abandona las revisiones formales del desempeño y quiere ayudar a otras empresas a hacerlo	299
Caso de estudio 2: El "Proyecto Oxígeno" resucita a los gerentes de bajo desempeño en Google	301
Notas y referencias	302

## Parte 4 Implementación de la compensación y la seguridad

### Capítulo 9 Administración de la compensación 305

- 9.1 La compensación 306
- 9.2 Compensación estratégica 307
  - 9.2a Cómo vincular de la compensación con los objetivos de la organización 308
  - 9.2b Estándar de pago por desempeño 310
  - 9.2c Bases para la compensación 312
- 9.3 Diseño de la compensación: la mezcla de pago 313
  - 9.3a Factores internos 313
- 1 Highlights en ARH: Comparación de las estrategias de compensación 315
  - 9.3b Factores externos 316
- 9.4 Sistemas de valuación de puestos 317
  - 9.4a Sistema de alineación de puestos 318
  - 9.4b Sistema de clasificación de puestos 319
  - 9.4c Sistema de puntos 319
  - 9.4d Valuación del trabajo 320
  - 9.4e Valuación de puestos para posiciones gerenciales 320
- 9.5 Implementación de la compensación: herramientas de pago 321
  - 9.5a Encuesta de sueldos y salarios 321
  - 9.5b Curva salarial 323
  - 9.5c Niveles de pago 323
  - 9.5d Rangos de tasas 324
  - 9.5e Pago basado en competencias 325
- 2 Highlights en ARH: Salarios mínimos en el mundo (en dólares) 326
- 9.6 Evaluación de la compensación 328
- Resumen 329
  - ARH en la práctica: ¿Por qué este sueldo? 330
- Términos clave 330
- Preguntas para análisis 330
- Caso de estudio 1: Decisiones de remuneración en Performance Sports 331
- Caso de estudio 2: Una estrategia de pago In-N-Out: decisión de Costa Vida para impulsar la remuneración 332
- Notas y referencias 333

### Capítulo 10 Pago por desempeño: recompensas para incentivar 335

- 10.1 Razones estratégicas de los planes de incentivos 336
  - 10.1a Planes de incentivos como vínculos con los objetivos de la organización 337
  - 10.1b Requerimientos de un plan exitoso de incentivos 338
- 10.2 Establecimiento de medidas del desempeño 339
- 10.3 Administración de los planes de incentivos 339
  - 1 Highlights en ARH: Establecimiento de medidas del desempeño: las claves 340
- 10.4 Planes individuales de incentivos 340
  - 10.4a Trabajo a destajo 340
  - 10.4b Plan por hora estándar 342
  - 10.4c Bonos 342
  - 10.4d Pago por méritos 343
  - 10.4e Recompensas mediante incentivos y reconocimientos 344

<b>2 Highlights en ARH: Lecciones aprendidas: diseño efectivo de incentivos para equipos</b>	346
<b>10.4f</b> Incentivos por ventas	346
<b>10.5 Planes de incentivos grupales</b>	348
<b>10.5a</b> Compensación por equipo	348
<b>10.5b</b> Planes de incentivos de gainsharing (ganancias compartidas)	349
<b>10.6 Planes de incentivos empresariales</b>	350
<b>10.6a</b> Planes de participación de utilidades	350
<b>10.6b</b> Opciones de acciones	351
<b>10.6c</b> Planes de compra de acciones por parte del personal	352
<b>10.7 Incentivos para empleados profesionales</b>	352
<b>10.8 Incentivos para altos directivos</b>	353
<b>10.8a</b> Paquete de pago a ejecutivos	353
<b>3 Highlights en ARH: ¿Cómo funcionan los planes de opción de acciones?</b>	353
<b>10.8b</b> Compensación ejecutiva: ética y responsabilidad por los resultados ( <i>accountability</i> )	356
Resumen	357
<b>ARH en la práctica:</b> Otorgamiento de incrementos salariales	358
Términos clave	358
Preguntas para análisis	358
Caso de estudio 1: La industria automotriz de Estados Unidos vuelve a la cima... en la remuneración de un CEO	359
Caso de estudio 2: Incentivos basados en el equipo: no son para la oficina habitual	360
Notas y referencias	360

## Capítulo 11 Beneficios para los empleados 363

<b>11.1 Elementos de un programa exitoso de beneficios</b>	364
<b>11.1a</b> Selección de beneficios	365
<b>11.1b</b> Administración de beneficios o prestaciones	366
<b>11.1c</b> Comunicación de los beneficios del personal	366
<b>11.2 Beneficios discrecionales para el balance vida-trabajo</b>	370
<b>1 Highlights en ARH:</b> Declaración personalizada de costos de los beneficios	371
<b>11.2a</b> Cuidado de niños y adultos mayores	372
<b>11.2b</b> Pago por tiempo no laborado	372
<b>11.2c</b> Seguro de vida	375
<b>11.2d</b> Seguro de atención a largo plazo	375
<b>11.2e</b> Planes de pensión	377
<b>11.2f</b> Beneficios para las parejas en convivencia	378
Resumen	379
Términos clave	379
Preguntas para análisis	379
<b>ARH en la práctica:</b> Cómo entender los programas de beneficios para el personal	380
Caso de estudio 1: Beneficios familiares de Adobe: una reacción inesperada	380
Caso de estudio 2: Evaluación del clima vida y trabajo en la organización	381
Notas y referencias	381

## Capítulo 12 Higiene y seguridad 383

<b>12.1 Higiene y seguridad: es la ley</b>	384
<b>12.1a</b> Cobertura de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos (OSHA)	385

<b>12.1b</b>	Normas de la OSHA	385
<b>12.1c</b>	Cumplimiento de las normas de la OSHA	386
<b>12.1d</b>	Ayuda para la asesoría de la OSHA	388
<b>12.1e</b>	Responsabilidades y derechos regulados por la OSHA	388
<b>12.2</b>	<b>Promoción de un ambiente de trabajo seguro</b>	<b>389</b>
<b>12.2a</b>	Creación de una cultura de seguridad	389
<b>12.2b</b>	Aplicación de las normas de seguridad	391
<b>12.2c</b>	Investigación y registro de accidentes	391
<b>12.2d</b>	Riesgos y temas de seguridad	391
<b>12.3</b>	<b>Construcción de un ambiente de trabajo saludable</b>	<b>394</b>
<b>12.3a</b>	Ergonomía	395
<b>12.3b</b>	Riesgos y temas de salud	395
<b>12.3c</b>	Fomentar una mejor salud física y emocional del personal	398
	Resumen	402
	Términos clave	403
	Preguntas para análisis	403
	Caso de estudio 1: Rambo se violenta	404
	Caso de estudio 2: ¿Demasiada fatiga y estrés? Usted decide	404
	Notas y referencias	405

## Parte 5 Mejoramiento de las relaciones administración-empleado

### Capítulo 13 Derechos y disciplina de los empleados 407

<b>13.1</b>	<b>Derechos y privacidad de los empleados</b>	<b>408</b>
<b>13.1a</b>	Derechos de los empleados frente a responsabilidades de los empleadores	408
<b>13.1b</b>	Contratación negligente	409
<b>13.1c</b>	Derechos de protección del trabajo	409
<b>13.1d</b>	Derechos en materia de privacidad	413
<b>13.1e</b>	Vigilancia electrónica del personal	414
<b>13.2</b>	<b>Políticas y procedimientos disciplinarios</b>	<b>421</b>
<b>13.2a</b>	Resultados de la pasividad	422
<b>13.2b</b>	Establecimiento de las normas de la organización	422
<b>13.2c</b>	Investigación del problema de disciplina	423
<b>13.2d</b>	Enfoques de la acción disciplinaria	424
<b>13.2e</b>	Despido de empleados	425
<b>13.2f</b>	Procedimientos de resolución alternativa de disputas (ADR)	426
<b>13.3</b>	<b>Ética gerencial en las relaciones con los empleados</b>	<b>429</b>
	Resumen	430
	Términos clave	430
	Preguntas para análisis	430
	Caso de estudio 1: Despido por comportamiento fuera del trabajo	431
	Caso de estudio 2: ¡No puede despedirme! Revise su política	431
	Notas y referencias	432

### Capítulo 14 Dinámica de las relaciones laborales 435

<b>14.1</b>	<b>Proceso de las relaciones laborales</b>	<b>436</b>
<b>14.1a</b>	Razones para sindicalización de los empleados	438

<b>14.1b</b>	Desafíos de los sindicatos a la administración	439
<b>14.1c</b>	Prácticas para evitar la sindicalización	440
<b>14.1d</b>	Campañas de organización	442
<b>1</b>	<b>Highlights en ARH: Prueba de conocimiento de las relaciones laborales</b>	443
<b>14.1e</b>	Tácticas de los empleadores contrarias a la sindicalización	445
<b>14.2</b>	<b>El proceso de negociación</b>	446
<b>14.2a</b>	Preparación de las negociaciones	447
<b>14.2b</b>	Recolección de datos para la negociación	447
<b>14.2c</b>	Formulación de estrategias y tácticas de negociación	447
<b>14.2d</b>	Negociación del contrato de trabajo	448
<b>14.2e</b>	Negociación de buena fe	448
<b>14.2f</b>	Negociación basada en el interés	449
<b>14.2g</b>	Poder de la administración y el sindicato en la negociación colectiva	450
<b>14.2h</b>	Solución de los puntos muertos de una negociación	451
<b>14.3</b>	<b>El contrato de trabajo</b>	451
<b>14.3a</b>	Derechos de la administración	452
<b>14.3b</b>	Acuerdos de seguridad sindical	452
<b>14.4</b>	<b>Administración del contrato de trabajo</b>	452
<b>14.4a</b>	Procedimientos negociados de quejas	453
<b>14.4b</b>	Arbitraje de quejas	453
<b>2</b>	<b>Highlights en ARH: Elementos en un contrato de trabajo</b>	453
<b>14.5</b>	<b>Desafíos contemporáneos para las organizaciones sindicales</b>	455
<b>14.5a</b>	Disminución de la afiliación sindical	455
<b>14.5b</b>	Globalización y cambio tecnológico	455
	Resumen	457
	Términos clave	457
	<b>ARH en la práctica: Aprenda sobre los sindicatos</b>	458
	Preguntas para análisis	458
	Caso de estudio 1: Nuevas batallas del sindicalismo: sindicatos públicos frente a gobiernos del mundo rico	458
	Caso de estudio 2: El caso de arbitraje de Jesse Stansky	460
	Notas y referencias	461

## Parte 6 Expansión de los horizontes de la administración de recursos humanos

### Capítulo 15 Administración internacional de recursos humanos 463

<b>15.1</b>	<b>Análisis del entorno internacional</b>	464
<b>15.1a</b>	Factores políticos	464
<b>15.1b</b>	Factores económicos	465
<b>15.1c</b>	Factores socioculturales	466
<b>15.1d</b>	Factores tecnológicos	467
<b>15.1e</b>	Análisis de las operaciones internacionales	468
<b>15.2</b>	<b>Administración de las operaciones internacionales</b>	470
<b>15.2a</b>	Reclutamiento internacional	471
<b>15.2b</b>	Selección internacional de empleados	474
<b>1</b>	<b>Highlights en ARH: Habilidades de los gerentes expatriados</b>	476

15.2c	Capacitación y desarrollo	477
15.2d	Contenido de los programas de capacitación	478
<b>2</b>	<b>Highlights en ARH:</b> Comunicación no verbal en diferentes culturas	480
<b>3</b>	<b>Highlights en ARH:</b> Checklist de repatriación	484
<b>15.3</b>	<b>Compensación</b>	484
15.3a	Compensación de empleados del país anfitrión	485
15.3b	Compensación de gerentes del país anfitrión	485
15.3c	Compensación de gerentes expatriados	487
15.3d	Evaluación del desempeño	489
<b>15.4</b>	<b>Análisis del entorno internacional del trabajo</b>	492
15.4a	Negociación colectiva en otros países	493
15.4b	Organizaciones laborales internacionales	493
<b>Resumen</b>		494
15.4c	Participación de los trabajadores en la administración	494
<b>Términos clave</b>		495
<b>Preguntas para análisis</b>		495
<b>ARH en la práctica:</b>	Un americano (expatriado) en París	496
<b>Caso de estudio 1:</b>	¿Qué tal un incremento de 900%?	496
<b>Caso de estudio 2:</b>	Un plan de repatriación de “giro completo”. Una empresa estadounidense envía trabajadores indios de vuelta a sus hogares	497
<b>Notas y referencias</b>		498

## Capítulo 16 Implementación de la estrategia de recursos humanos: sistemas de trabajo de alto desempeño 501

<b>16.1</b>	<b>Principios fundamentales</b>	503
16.1a	Principio de igualitarismo y compromiso	503
16.1b	Información compartida y confianza	505
16.1c	Desarrollo del conocimiento	506
16.1d	Principio del vínculo desempeño-recompensa	506
<b>16.2</b>	<b>Diseño de sistemas de trabajo de alto desempeño</b>	507
16.2a	Diseño del flujo de trabajo y trabajo en equipo	507
16.2b	Políticas y prácticas complementarias de recursos humanos	508
16.2c	Apoyo de tecnologías de la información	511
<b>16.3</b>	<b>Alineación estratégica</b>	511
16.3a	Aseguramiento de la adaptación horizontal	511
16.3b	Cómo establecer la adaptación vertical	512
16.3c	Evaluación de la alineación estratégica: el scorecard de recursos humanos	513
<b>16.4</b>	<b>Implementación del sistema</b>	513
<b>1A Highlights en ARH</b>	<b>516:</b> Diagnóstico de la adaptación horizontal	514
16.4a	Elaboración de un caso de negocios para el cambio y participación de los grupos de interés	514
16.4b	Establecimiento de un plan de comunicación	515
<b>1B Highlights en ARH:</b>	Comprobación del alineamiento del sistema de recursos humanos con los entregables de recursos humanos	515
<b>1C Highlights en ARH:</b>	Comprobación del alineamiento de los entregables de recursos humanos	516
16.4c	Evaluación y mantenimiento del éxito del sistema	518



<b>16.5 Resultados de los sistemas de trabajo de alto desempeño</b>	<b>520</b>
<b>16.5a</b> Resultados de los empleados y calidad de vida laboral	520
<b>16.5b</b> Resultados organizacionales y ventaja competitiva	521
Resumen	522
Términos clave	522
Preguntas para análisis	522
<b>ARH en la práctica:</b> Evaluación de la adaptación estratégica de los sistemas de trabajo de alto desempeño	523
Caso de estudio 1: <b>Cómo fortaleció la implementación de un HPWS a la empresa de bocadillos Snyder's-Lance</b>	524
Caso de estudio 2: <b>Whole Foods Market enfrenta un desafío completamente nuevo</b>	525
Notas y referencias	526
Casos integradores	529
Casos latinoamericanos	542
Ejercicios de reflexión	552
Glosario	561
Índice analítico	573



# Prefacio

*Administración de recursos humanos* lo colocará a usted a la vanguardia del conocimiento acerca de cómo las organizaciones pueden generar ventaja competitiva sostenible por medio de las personas. En la actualidad, los gerentes de recursos humanos asumen un rol activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones. Quienes son efectivos en esto pueden contribuir de forma significativa al éxito organizacional. La administración de recursos humanos no se limita al personal de recursos humanos. Las mejores organizaciones reconocen que la gestión del talento humano es trabajo de cada gerente funcional, en colaboración con recursos humanos.

Cada edición del libro destaca las formas en que cambia la administración de recursos humanos, pero pone de manifiesto que nunca cambia la meta de aprovechar de la mejor manera posible el talento de una organización. En consecuencia, los propósitos de este libro son: 1) brindar al estudiante las herramientas y prácticas de administración de recursos humanos y la apreciación de los cambios que pueden afectar la comprensión de cómo administrar mejor a las personas, y 2) presentar los desafíos y oportunidades más recientes que enfrentan los profesionales cuando tratan con el entorno actual de la administración de recursos humanos.

Con ese fin, el capítulo 1 explica, en términos generales, los principales desafíos de la administración de recursos humanos en la actualidad. Se incorpora un análisis de las estrategias de recursos humanos implementadas por las organizaciones y la importancia de retener y motivar a los empleados en el proceso. Otros aspectos incluyen las leyes de reformas de salud y algunas de las estrategias que aplican las organizaciones para intentar controlar los costos de la atención médica; la forma en que las redes sociales afectan la contratación, la administración de recursos humanos y los derechos de privacidad de los trabajadores, y cómo pueden ayudar las buenas prácticas de recursos humanos a una organización a alcanzar sus metas de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad, convirtiéndolo un “empleador de elección”. También se analiza la importante asociación con los gerentes de línea y las competencias necesarias de administración de recursos humanos. El libro continúa con la introducción, explicación y discusión de las prácticas individuales y las políticas que conforman la administración de recursos humanos. Reconocemos el rol cambiante del gerente y hacemos hincapié en los temas y problemas reales, así como las políticas y prácticas de recursos humanos empleadas para abordarlos.

La estrategia y el talento se han convertido en temas de recursos humanos tan importantes en la actualidad, que se continúan resaltando en el capítulo 2. El capítulo 5 se enfoca en ampliar y administrar la reserva de talento de las organizaciones. Se estudia la diversidad de empleados, la inclusión y cómo pueden aprovechar las organizaciones como ventaja estratégica todo tipo de diferencias entre sus empleados.

Las organizaciones en el entorno competitivo actual están descubriendo que lo que marca la diferencia es el *cómo* se combina cada tema de recursos humanos. Habitualmente, los gerentes no se enfocan de manera aislada en temas, como proceso empleo, capacitación y compensación. Cada una de estas prácticas se combina en un sistema general que promueva la estrategia organizacional para mejorar la participación y la productividad del personal. El libro concluye con un capítulo que enfatiza la forma en que se utilizan los sistemas de trabajo de alto desempeño (HPWS) para implementar estas estrategias. Se ofrece una idea general de los procesos estratégicos para implementar los sistemas de trabajo de alto desempeño y los resultados que benefician tanto al personal como a la organización como un todo.

## Cobertura optimizada

Los estudiantes están muy ocupados en la actualidad. Desean conocer lo que necesitan aprender para hacerlo lo más rápido posible. Los docentes también desean cubrir todo el material

que pretenden enseñar durante el curso. Se hizo un esfuerzo especial para optimizar la cobertura en esta edición, con el fin de ayudar a ambos grupos, sin sacrificar el material clave y con una versión más breve para hacerla legible y libre de información extraña que los revisores clasificaron como “DI” (demasiada información). Así, estudiantes y docentes encontrarán que este libro es más breve, claro y alienta más la participación.

## Nuevo contenido que está a la vanguardia

Al igual que en otras ediciones, se incorpora una cantidad importante de información nueva para reflejar la administración de los recursos humanos en el mundo actual de los negocios y ayudar al lector a entender los temas de manera más eficaz. Algunos ejemplos son las preocupaciones de los trabajadores millennials y de la generación Z, así como la forma en que big data, la analítica de RH, la tecnología móvil y social media influyen de forma importante en el campo, lo mismo que los efectos que tienen la inteligencia artificial y la automatización. Incluye también temas dinámicos en la administración internacional de recursos humanos, los cambios en las visas de trabajo para las empresas estadounidenses, migración, temas de derechos humanos y derechos globales, como protección de datos y derechos de propiedad intelectual. La “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible” de la Organización Internacional del Trabajo, que coloca el trabajo como centro de sus iniciativas, motivó numerosas actualizaciones. Asimismo, se incluye una actualización completa de las leyes, reglamentos, lineamientos administrativos y decisiones de los tribunales que regulan la ARH. También se muestra el cambio reciente en los intereses de los millennials, que buscan la acción colectiva de los sindicatos como un medio más alineado con sus intereses que las generaciones anteriores.

Por último, a continuación se presenta una lista de los contenidos agregados por capítulo para ayudar a los docentes a incorporar el nuevo material en sus cursos:

### Capítulo 1

- Análisis actualizado sobre comercio internacional, el Brexit y el debate sobre la visa estadounidense H1-B.
- Pérdida de puestos de trabajo para la clase media estadounidense y la forma en que la nueva tecnología influye en RH, como robótica y automatización.
- Nueva cobertura sobre la experiencia de los empleados.
- Nueva cobertura sobre la generación Z.
- Información actualizada sobre tendencias demográficas de la fuerza laboral y progreso de las mujeres en el trabajo.

### Capítulo 2

- Información actualizada sobre estadísticas de oferta de mano de obra en Estados Unidos.
- Nueva sección sobre grupos de interés primarios y secundarios.
- Nueva sección y figura sobre el modelo de las 4A (Alineación, Agilidad, Arquitectura y Aptitud).
- Nuevo caso de estudio sobre cómo un cambio estratégico llevó a la fundación de Nike.

### Capítulo 3

- Nuevas interpretaciones legales sobre adecuación razonable para empleados con discapacidad.
- Información actualizada sobre discriminación por orientación sexual o identidad de género.
- Se amplía el término “trato desigual.”
- Nuevo material sobre la forma en que los estudiantes de las universidades reaccionan a la acción afirmativa.

## Capítulo 4

- Nueva cobertura sobre el análisis del flujo de trabajo que se realiza antes del análisis de puestos.
- Nuevo análisis sobre cómo la estrategia de la organización influye en su flujo de trabajo y diseño de puestos.
- Nuevo análisis sobre la forma en que las organizaciones usan rastreadores de actividad física, escritorios de pie y otros dispositivos para mejorar la ergonomía en el lugar de trabajo.
- Nuevo análisis sobre democracia en el trabajo y el balance vida-trabajo que demandan los millennials y los integrantes de la generación Z.
- Nuevo caso de estudio sobre la forma en que Zappos eliminó todos sus puestos gerenciales para pasar a un modelo autodirigido.

## Capítulo 5

- Nueva sección sobre retención de talento
- Nueva cobertura sobre el uso de juegos para atraer talento.
- Nueva información para redactar anuncios de empleo, con el fin de atraer a más candidatos y sobre el uso de la tecnología para identificar si existen sesgos en los anuncios.
- Nueva información sobre tecnología de tipo asistente virtual que usan algunas organizaciones para automatizar el proceso de publicar vacantes, búsqueda en línea de candidatos, programación de entrevistas y envío de notificaciones sobre el progreso del proceso de contratación.
- Nuevo caso sobre el enfoque de ciclo de vida de Scripps Health para capacitar y retener el talento.

## Capítulo 6

- Información actualizada sobre la práctica del uso de internet para preseleccionar candidatos y los peligros legales de hacerlo.
- Información actualizada sobre la campaña para prohibir hacer preguntas sobre antecedentes penales.
- Nueva cobertura sobre el uso de la tecnología y otras prácticas para eliminar los sesgos al filtrar currículos y clasificar a los empleados con base en sus entrevistas.
- Nueva información sobre el uso de big data y la ludificación o gamificación para pruebas previas al empleo.

## Capítulo 7

- Cobertura actualizada sobre la forma en que los cursos masivos en línea influyen en la capacitación corporativa.
- Nueva cobertura sobre aprendizaje vivencial y ludificación de la capacitación.
- Información actualizada sobre el papel de social media en la capacitación.

## Capítulo 8

- Nueva cobertura que refleja el papel del coaching frente a las evaluaciones formales de desempeño en las organizaciones.
- Nueva cobertura sobre metas SMART.
- Nueva cobertura sobre la forma en que algunas organizaciones usan la tecnología para detectar sesgos en las evaluaciones del desempeño y obtener una mejor apreciación de lo bien que trabaja un empleado.

- Nuevo caso de estudio sobre las razones por las que Adobe eliminó las evaluaciones formales y con qué fueron remplazadas.

### **Capítulo 9**

- La forma en que algunas organizaciones pasan de una estructura administrativa tradicional a un sistema que organiza el trabajo por roles, en lugar de títulos y equipos que reportan a equipos en vez de supervisores.
- El movimiento de las empresas de alta tecnología para usar sistemas de objetivos y resultados clave para vincular la compensación con los objetivos.
- La demanda de los profesionales de la salud de ser evaluados por la calidad del cuidado en vez de un modelo de producción basado en la cantidad de servicios brindados.
- Nueva investigación que revela la forma en que la competencia y las recesiones pueden llevar a la reducción de los salarios.
- Nueva cobertura sobre dónde encontrar datos sobre salarios y temas relacionados.
- Una lista de los puestos mejor remunerados en Estados Unidos en 2017.
- Un análisis actualizado sobre la edad mínima requerida para trabajar.
- Tasas salariales de crecimiento más rápido en Estados Unidos.

### **Capítulo 10**

- Análisis sobre el apoyo de la nueva administración presidencial de Estados Unidos para apoyar las políticas que recompensan a los empleados del gobierno por mérito y no sólo por antigüedad.
- Nuevo análisis sobre la forma en que las organizaciones ludifican los incentivos y las recompensas para mejorar el desempeño.
- Investigación actualizada sobre cómo el diseño de las recompensas brinda 1. Autonomía, 2. Oportunidad y 3. Propósito.
- Nueva investigación acerca de los sentimientos generales sobre la remuneración de los CEO.

### **Capítulo 11**

- Información actualizada sobre el estado actual de las leyes de protección y de cuidado asequible en Estados Unidos.
- Nuevo análisis sobre la falta de conciencia de los empleados acerca de los costos de los beneficios que les otorgan sus empleadores.
- Información actualizada sobre programas de licencias médicas en Estados Unidos.
- Ampliación del análisis sobre cómo pueden satisfacer mejor las organizaciones las necesidades de los millennials, si ofrecen beneficios de balance entre vida y carrera.

### **Capítulo 12**

- Investigación actualizada sobre los beneficios financieros de los programas de seguridad y salud.
- Información actualizada sobre estadísticas de seguridad y lesiones de empleados en Estados Unidos.
- Información actualizada sobre cómo hacer cumplir las reglas de seguridad, así como de violencia en el trabajo y legislación antibullying.

### **Capítulo 13**

- Información actualizada sobre derechos de privacidad de los empleados en su lugar de trabajo.

- Nuevas figuras sobre derechos de los empleadores frente a los de empleados.
- Nueva información sobre cómo proteger a los empleados que denuncian situaciones ilícitas en sus empresas.
- Nuevo análisis y estadísticas sobre social media y uso y abuso por parte de los empleados.

## Capítulo 14

- Una introducción más clara al capítulo que incluye los sentimientos actuales hacia los sindicatos.
- Nueva investigación que refleja cómo los millenials se relacionan con la acción colectiva y en qué puntos están de acuerdo y en desacuerdo con los sindicatos.
- Se presenta evidencia de que son más los profesionales que consideran la sindicalización como una forma viable de obtener estabilidad en el empleo. Se incluye una revisión a los movimientos sindicales recientes que no se limitan a las empresas si no que se relacionan con movimientos sociales.
- Se reorganizó el material para mejorar el flujo del contenido.

## Capítulo 15

- Análisis actualizado sobre los sentimientos hacia la globalización y el libre comercio.
- Análisis en torno la nueva economía gig en la que muchos trabajadores encuentran empleo global como contratistas independientes.
- Análisis actualizado sobre la forma en que empresas como Microsoft integran equipos globales dispersos que deben trabajar de forma virtual.
- Análisis actualizados sobre migración y empleados extranjeros.

## Capítulo 16

- Nuevo análisis sobre las razones por las que la implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño requiere compensaciones más altas.
- Caso actualizado sobre HPWS en Whole Foods y los desafíos que enfrenta la empresa para mantener y recuperar su ventaja competitiva.

## Características del libro

Cada capítulo, diseñado para facilitar la comprensión y la retención del material presentado, contiene las siguientes características pedagógicas:

- **Objetivos de aprendizaje.** Los objetivos enumerados al principio de cada capítulo sirven como base para el sistema de aprendizaje integrado. Los objetivos se revisan en el resumen y las preguntas para análisis del capítulo.
- **Sección Administración de recursos humanos en la pequeña empresa.** Estos recuadros fueron diseñados para ayudar a emprendedores, propietarios y gerentes de pequeñas empresas a pensar cómo organizar, implementar y aprovechar el talento y atraer su atención a los recursos diseñados especialmente para que lo hagan. Consideramos que esto es muy importante, porque muchos estudiantes se interesan por emprender y fundarán sus propias empresas o negocios. Además, la mayoría de los empleos en Estados Unidos y América Latina son creados por empresas pequeñas.
- **Highlights en ARH.** Esta sección proporciona ejemplos reales acerca de cómo se desempeñan las organizaciones en recursos humanos. Los puntos relevantes se incorporan en la discusión del texto y se incluyen temas como pequeñas empresas y tópicos internacionales.
- Los **términos clave** en negritas y se incluyen también en el glosario del libro.

- **Figuras.** Gran cantidad de materiales gráficos y diagramas de flujo proporcionan una presentación visual y dinámica de conceptos y actividades de recursos humanos. Todas las cifras están sistemáticamente referenciadas en el análisis del texto.
- **Resumen.** Un párrafo o dos para cada objetivo de aprendizaje proporcionan una revisión breve y enfocada del capítulo.
- Las **preguntas para análisis**, que se localizan después del resumen del capítulo, ofrecen una oportunidad para enfocarse en cada uno de los objetivos de aprendizaje y estimular el pensamiento crítico. Muchas de estas preguntas permiten el análisis de grupo y la discusión en clase.
- **ARH en la práctica.** Cada capítulo contiene una actividad práctica diseñada para simular actividades de recursos humanos.
- **Casos de estudio de final de capítulo.** Se presentan dos casos de estudio en cada capítulo, con temas actuales de administración de recursos humanos en la vida real, los cuales permiten al lector hacer consideraciones y análisis crítico.
- **Casos integradores.** Se incluyen seis casos integradores al final, los cuales proporcionan oportunidades de aplicación conceptual.
- **Casos latinoamericanos.** Asimismo, con el objetivo de fortalecer la aplicación de la ARH en contextos reales, se incluyen cuatro casos y dos ejercicios de reflexión latinoamericanos, desarrollados por distinguidos especialistas en la materia.

## Agradecimientos

Debido a que la preparación del manuscrito para un proyecto tan grande como *Administración de recursos humanos* es un proceso continuo, queremos reconocer el trabajo de quienes brindaron retroalimentación reflexiva y *expertise* invaluable para esta y las ediciones anteriores del libro. Nuestro reconocimiento y agradecimiento a:

Ryan Hall, Chatfield College  
 Loren Kuzuhara, University of Wisconsin  
 Kim Fox-Marchetti, Lone Star College  
 Dale King, Lenoir-Rhyne University  
 Carol Decker, Tennessee Wesleyan University  
 Christie Hovey, Lincoln Land Community College  
 Tony Hunnicutt, College of the Ouachitas  
 Debra Moody, Virginia Commonwealth University  
 Dave Quirk, Northwest Christian University  
 Greg Berezewski, Robert Morris University of Illinois  
 Avan Jassawalla, SUNY Geneseo School of Business  
 Jeffrey Moser, Valley City State University  
 Jonathan Biggane, Fresno State University  
 Niesha Geoffroy, Golden Gate University  
 Julia Levashina, Kent State University  
 Jaime Simmons, Marlboro College Graduate School  
 Zhaoquong Qin, Langston University  
 Justin Wareham, Oklahoma City University  
 Kristen Jefferson, Southern New Hampshire University  
 LaSondra Banks, Triton Community College  
 Misty Resendez, Ivy Tech  
 Neeley Shaw, Waynesburg University  
 Rimjhim Banerjee-Batist, Schenectady County Community College  
 Rhoda Sautner, University of Mary  
 Robin Sawyer, University of Maryland  
 Sandra Obilade, Brescia University  
 Shirley Rijkse, Central Carolina Community College

Weichu Xu, East Stroudsburg University  
Steve Ash, University of Akron  
Michael Bedell, California State University, Bakersfield  
Brad Bell, Cornell University  
Katherine Clyde, Pitt Community College  
Mary Connerley, Virginia Tech University  
Susie Cox, McNeese State University  
Paula S. Daly, James Madison University  
Sharon Davis, Central Texas College  
Douglas Dierking, University of Texas, Austin  
Suzanne Dyer-Gear, Carroll Community College  
Joe J. Eassa, Jr., Palm Beach Atlantic University  
Summer Zwanziger Elsinger, Upper Iowa University  
Robert E. Ettl, SUNY Stony Brook  
Diane Fagan, Webster University  
Angela L. Farrar, University of Nevada, Las Vegas  
Lou Firenze, Northwood University  
Olene L. Fuller, San Jacinto College  
Judith Gordon, Boston College  
Rita G. Greer, Spalding University  
Mike Griffith, Cascade College  
Daniel Grundmann, Indiana University  
Adrian Guardia, Texas A&M University, San Antonio  
Xuguang Guo, University of Wisconsin, Whitewater  
Sally Hackman, Central Methodist College  
Kevin Hale, Lonestar College  
Mike Hashek, Gateway Technical College  
Rich Havranek, SUNY Institute of Technology  
Kim Hester, Arkansas State University  
Stephen Hiatt, Catawba College  
Alyce Hochhalter, St. Mary Woods College  
Madison Holloway, Metropolitan State College of Denver  
David J. Hudson, Spalding University  
Karen Jacobs, LeTourneau University  
Avan Jassawalla, SUNY at Geneseo  
Michelle Jetzer, Madison College  
Nancy M. Johnson, Madison Area Technical College  
Jeffrey Johnston, Alpena Community College  
Pravin Kamdar, Cardinal Stritch University  
Cheryl L. Kane, University of North Carolina, Charlotte  
Jordan J. Kaplan, Long Island University  
Steve Karau, Southern Illinois University at Carbondale  
Joseph Kavanaugh, Sam Houston State University  
John Kelley, Villanova University  
Dennis Lee Kovach, Community College of Allegheny County  
Kenneth Kovach, University of Maryland  
Trudy Kroeger, Wisconsin Indianhead Technical College  
Chalmer E. Labig, Jr., Oklahoma State University  
Alecia N. Lawrence, Williamsburg Technical College  
Scott W. Lester, University of Wisconsin, Eau Claire  
J. Jonathan Lewis, Texas Southern University  
Corinne Livesay, Bryan College  
Beverly Loach, Central Piedmont Community College  
L. M. Lockhart, Penn State Greater Allegheny  
Gloria Lopez, New Mexico Highlands University



Barbara Luck, Jackson Community College  
Larry Maes, Davenport University  
Jennifer Malfitano, Delaware County Community College  
Michael Matukonis, SUNY Oneonta  
Doug McCabe, Georgetown University  
Lee McCain, Seminole Community College  
Marjorie L. McInerney, Marshall University  
Veronica Meyers, San Diego State University  
Robert T. Mooney, Texas State University  
Julia Morrison, Bloomfield College  
Jim Nichols, Crown College  
Harold Nolan, Georgian Court University  
Sue Norton, University of Wisconsin Parkside  
David Nye, Kennedy-Western University  
Paul Olsen, Saint Michael's College  
Donald Otto, Lindenwood University  
Charles Parsons, Georgia Institute of Technology  
Dane Partridge, University of Southern Indiana  
Bryan J. Pesta, Cleveland State University  
Theodore Peters, Hartwick College  
David Pitts, Delaware Technical and Community College  
Amy Pogue, Valencia College  
Alex Pomnichowski, Ferris State University  
Victor Prosper, University of the Incarnate Word  
Michael Raphael, Central Connecticut State University  
Charles Rarick, Barry University  
Eladio D. Reid, University of Houston Downtown  
June Roux, Salem Community College  
Robert Rustic, University of Findlay  
Laura L. Sankovich, Capella University  
Machelle Schroeder, University of Wisconsin–Platteville  
Kelli Schutte, Calvin College  
Mike Sciarini, Michigan State University  
Tom Sedwick, Indiana University of Pennsylvania  
Jim Sethi, University of Montana Western  
Patricia Setlik, William Rainey Harper College  
William L. Smith, Emporia State University  
Norman Solomon, Fairfield University  
Emeric Solymossy, Western Illinois University  
Carol Spector, University of North Florida  
Howard Stanger, Canisius College  
Scott L. Stevens, Detroit College of Business  
Michael Sturman, Cornell University  
Nanette Swarthout, Fontbonne College  
Michael T. Korns, Indiana University of Pennsylvania  
Karen Ann Tarnoff, East Tennessee State University  
Thomas Taveggia, University of Arizona  
Donna Testa, Herkimer County Community College  
Alan Tillquist, West Virginia State College  
Sue Toombs, Weatherford College  
Richard Trotter, University of Baltimore  
William Turnley, Kansas State University  
Catherine L. Tyler, Oakland University  
Melissa Waite, The College at Brockport, SUNY  
Harvell Walker, Texas Tech University

Barbara Warschawski, Schenectady County Community College  
Steve Werner, University of Houston  
Liesl Wesson, Texas A&M University  
JoAnn Wiggins, Walla Walla University  
Jim Wilkinson, Stark State College  
L. A. Witt, University of New Orleans  
Evelyn Zent, University of Washington, Tacoma  
Ryan Zimmerman, Texas A&M University

Para el manuscrito de esta edición nos hemos basado no sólo en la literatura actual, sino también en las prácticas actuales de las organizaciones que han suministrado información e ilustraciones relacionadas con sus programas de recursos humanos. Estamos en deuda con los líderes en esta disciplina, los cuales han desarrollado la información disponible y las prácticas de administración de recursos humanos, y que han influido en nosotros por medio de sus escritos y asociaciones personales. También hemos contado con la ayuda de los estudiantes en nuestras clases, asistentes de investigación como Natalie Stoker, Kennerley Roper y Ashley Fife, exalumnos, participantes en los programas de administración del desarrollo, gerentes de recursos humanos y nuestros pares. En particular, nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a Amy Ray, por sus ideas útiles, investigación y de apoyo para esta edición. Apreciamos los esfuerzos de todo el personal de Cengage que ayudó a desarrollar y producir este libro y sus suplementos. Éstos incluyen a Bryan Gambrel, Director de producto; Jamie Mack, Desarrollo de contenido; Stephanie Hall, Diseño de aprendizaje; Carol Moore, Diseño de contenido digital; Michelle Kunkler, Directo senior de arte y Rhett Ransom, Asistente de producto.

Nuestra mayor deuda es con nuestras esposas, Marybeth Snell y Mindi Morris, quienes han contribuido de muchas maneras a este libro en los últimos años. Siempre son fuentes de valiosa orientación y ayuda. Además, por su continuo entusiasmo y apoyo, han hecho que el proceso sea una experiencia más agradable y gratificante. Estamos muy agradecidos con ellas por sus numerosas contribuciones a esta publicación, a nuestras vidas y familias.

Por último, queremos despedirnos y agradecer a nuestro coautor de muchos años, George Bohlander, quien ha sido un valioso compañero durante décadas y piedra angular intelectual de la franquicia. Con su partida del equipo, George nos deja un legado perdurable. Su experiencia y conocimiento dieron voz a este libro durante muchas ediciones, y su guía, consejo y liderazgo han sido invaluable. Su pasión por el campo, por sus estudiantes y su profesión han sido una inspiración. Es un gran mentor, amigo y un hombre decente maravilloso. Gracias, George.

Scott A. Snell  
University of Virginia

Shad. S. Morris  
Brigham Young University

## Scott A. Snell

Scott Snell es el Presidente de Investigación E.Thayler Bigelow de administración de negocios y decano senior asociado de educación ejecutiva en la Darden Graduate School of Business de la University of Virginia. Imparte cursos de liderazgo y administración estratégica y trabaja con equipos gerenciales para alinear sus inversiones de recursos humanos para una mejor implementación de sus estrategias. Es autor de cuatro libros y recientemente fue incluido en la lista de los 100 autores más citados en las revistas académicas de administración. Ha participado en los consejos directivos del grupo de HR + Strategy de la Strategic Management Society, y anteriormente formó parte del consejo directivo de Strategic Management Society's Human Capital Group, la Society for Human Resource Management Foundation, la *Academy of Management Journal* y la *Academy of Management Review*.

Antes de incorporarse al equipo docente de Darden en 2007, fue profesor y director de educación ejecutiva en el Center for Advanced Human Resource Studies de la Cornell University y profesor de administración en el Smeal College of Business de la Pennsylvania State University. Cursó su licenciatura en la Miami University y obtuvo su maestría y doctorado en negocios en la Michigan State University. Scott es originario de Ohio y actualmente vive en Charlottesville, Virginia.

## Shad S. Morris

Shad Morris es Georgia White Fellow y profesor asistente de liderazgo y estrategia organizacional en la Marriot School of Management de la Brigham Young University. Imparte cursos en las áreas de administración de recursos humanos y negocios internacionales. Antes de incorporarse a la Marriot School en 2013, fue profesor asistente de administración y recursos humanos en la Ohio State University y ha participado en la Sloan School of Management en el MIT, la Copenhagen Business School de Dinamarca, la China Europe International Business School (CEIBS) en China y la SKK Graduate School of Business de Corea del Sur.

La investigación de Shad se centra en la administración de recursos humanos en el entorno global. Sus investigaciones han sido publicadas en numerosas revistas, como *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review*, *Academy of Management Review*, *Journal of International Business Studies*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management* y *Human Resource Management*. Trabajó para el Banco Mundial, Management Systems International y Alcoa. Ha sido consultor en prácticas de recursos humanos y administración del conocimiento para diversas empresas. Recibió el International HRM Scholarly Research Award de la Academy of Management y actualmente es miembro del equipo docente del Centre for International Human Resource Management de la Cambridge University. Además, Shad es parte del consejo directivo del *International Journal of Human Resources Management* y es editor fundador del *Journal of Microfinance*. Recibió sus grados de licenciatura en psicología y maestría en comportamiento organizacional de la Brigham Young University y el grado de doctor en administración de recursos humanos de la Cornell University.



©Ravnpixel.com / Shutterstock.com

# CAPÍTULO 1

## Desafíos y recompensas de la administración de recursos humanos

### Objetivos

*Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:*

- OA 1** Explicar cómo pueden desarrollar carreras satisfactorias los gerentes de recursos humanos y otros gerentes si ayudan a sus organizaciones a generar ventajas competitivas sostenidas por medio de la gestión estratégica de las personas.
- OA 2** Explicar cómo pueden ayudar a la globalización las prácticas efectivas de recursos humanos, la responsabilidad social corporativa y las actividades de sustentabilidad de una organización.
- OA 3** Describir las formas en que la tecnología puede mejorar el desempeño y la administración de las personas.
- OA 4** Explicar el rol dual de los gerentes de recursos humanos en relación con el incremento de la productividad y el control de los costos.
- OA 5** Analizar cómo pueden aprovechar las organizaciones las diferencias entre los empleados para generar una ventaja estratégica y la forma en que los cambios educativos y culturales en la fuerza laboral afectan a la administración de recursos humanos.
- OA 6** Proporcionar ejemplos de los roles y competencias actuales de los gerentes de recursos humanos en relación con otros gerentes.

Para describir la importancia de las personas en las organizaciones, utilizamos numerosas palabras. Los términos *recursos humanos*, *capital humano*, *activos intelectuales* y *gestión del talento* implican que son las personas quienes guían el desempeño de sus organizaciones (junto con otros recursos, como dinero, materiales e información). Las organizaciones exitosas son particularmente propensas a reunir a diferentes tipos de personas para lograr un propósito común. Esta es la esencia de la **administración de recursos humanos (ARH)**, la cual consiste en una amplia variedad de actividades, que incluyen el análisis del entorno competitivo de la organización y el diseño de puestos, a fin de que la estrategia pueda implementarse con éxito para superar a los competidores. Para lograr este objetivo es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos; capacitarlas, motivarlas y evaluarlas; desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir a la organización en el futuro, entre otras cosas.

## 1.1 ¿Por qué debería usted estudiar administración de recursos humanos?

¿En cuál de las siguientes actividades le gustaría participar en su carrera profesional?

- Determinar la dirección estratégica que debe adoptar la organización.
- Atraer al personal más calificado para que trabaje en su organización.
- Determinar el tipo de personas correctas que deben contratarse para que su equipo y su organización tengan éxito.
- Ayudar y asesorar a las personas para que se conviertan en trabajadores excelentes.

Si respondió de manera afirmativa estas preguntas, administrar a las personas puede ser satisfactorio para usted y una razón excelente para estudiar administración de recursos humanos. Comprender de manera detallada esta disciplina es importante para los directores y empresarios de todo tipo, no sólo para el personal de recursos humanos (RH). Todos los gerentes son responsables de, al menos, algunas de las actividades que engloba esta categoría de administración. Los gerentes desempeñan un papel crucial en la selección del personal, su capacitación, motivación, evaluación, promoción, y demás. Es un trabajo que puede ser increíblemente satisfactorio. Pero ¿qué sucede si usted realiza un trabajo deficiente en estas actividades? Lo crea o no, muchos empresarios con grandes estrategias y planes de negocios, así como bienes y servicios, fracasan porque no comprenden del todo la importancia de la administración de recursos humanos. Un emprendedor se lamenta:

“En el primer año, después de invertir en una pequeña empresa que estaba a punto de quebrar, tripliqué la cantidad de negocios e hice mucho dinero. Pero no le pagué lo suficiente a mi personal ni lo motivé. Con el tiempo me abandonaron, y un competidor más grande me dejó fuera del mercado. Ahora entiendo el importante papel que juega el personal en un negocio. Puede construirlo o destruirlo.”

Además, los grandes planes de negocios, al igual que los bienes y servicios, pueden ser fácilmente imitados por los competidores; pero imitar al mejor personal no es factible. Sus conocimientos y habilidades se encuentran entre los recursos más característicos y renovables a los cuales puede recurrir una empresa. Como dijo Thomas J. Watson, fundador de IBM: “Usted puede obtener el capital y construir edificios, pero se necesitan personas para consolidar un negocio.”<sup>1</sup>

Por último, incluso si nunca llega a ser gerente, comprender la administración de recursos humanos le ayudará a entender sus derechos y responsabilidades como empleado. Por ejemplo, si su empleador le solicita sus contraseñas para ingresar a Facebook u otros sitios de



©PK Studio / Shutterstock.com

¿Qué haría si su jefe o empleador le solicitara la contraseña de su cuenta de Facebook?

social media, ¿debe proporcionarle esa información? Este libro le ayudará a responder preguntas como esta.

## 1.1a Capital humano y cultura organizacional

La idea de las organizaciones de “competir por medio de las personas” se fundamenta en el hecho de que alcanzar el éxito depende cada vez más de su capacidad para administrar el *capital humano*. El término **capital humano** está integrado por los conocimientos, habilidades, capacidades y otras cualidades del personal (*knowledge, skills, abilities, and other attributes*, KSAO) que tienen valor económico para una organización. Aunque es posible que el valor de estos activos no aparezca directamente en los estados financieros de una empresa, tiene un tremendo impacto en su desempeño. Las siguientes citas de notables presidentes y expresidentes ejecutivos (*chief executive officer*, CEO) ilustran este punto:<sup>2</sup>

- “La clave para nosotros es contratar siempre a personas con alto coeficiente intelectual.” (Bill Gates, Microsoft)
- “Recursos humanos no es algo que hagamos. Es lo que hace que nuestro negocio funcione.” (Steve Wynn, Wynn Las Vegas)
- “Tienes que integrar un equipo tan talentoso que casi te hagan sentir incómodo.” (Brian Chesky, AirBnB)

Ejemplos de empresas que “ganan” gracias al talento que contratan y administran incluyen a:

- Publix, que faculta mediante el empowerment a sus empleados para tomar decisiones adecuadas para la tienda, sus clientes, los productores locales, la comunidad y la organización en conjunto.
- Nordstrom’s, que faculta a su personal mediante el empowerment para que lleguen casi al heroísmo para satisfacer a sus clientes.
- The Martin Agency, una firma de publicidad con sede en Virginia, cuyo personal talentoso y creativo genera campañas publicitarias premiadas, como las de la compañía de seguros Geico y el canal de televisión Nickelodeon.

Sin embargo, a diferencia de los recursos y capital físicos, el capital humano es intangible y no se puede administrar en la forma que las organizaciones lo hacen con sus puestos de

trabajo, productos y tecnologías. Una de las razones radica en que los empleados, *no* la organización, son propietarios de su capital intelectual. Si los más valiosos abandonan la organización, llevan consigo dicho capital, y cualquier inversión que ésta haya hecho en su capacitación y desarrollo se pierde.

Para construir capital humano en las organizaciones, los gerentes deben seguir desarrollando conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias superiores en su fuerza laboral y conservar y promover al personal con mejor desempeño.<sup>3</sup> Más allá de la necesidad de invertir en el desarrollo del personal, las organizaciones tienen que encontrar formas de aplicar mejor el conocimiento de sus trabajadores. Con demasiada frecuencia, los empleados tienen conocimiento que no se aprovecha. Al respecto, Dave Ulrich, destacado experto en recursos humanos, señala: “La capacidad de aprendizaje es *g* veces *i*, es decir, habilidad para los negocios y *generar* nuevas ideas, multiplicada por su destreza para implementarla en toda la organización.”<sup>4</sup>

¿Por qué no se comparte o utiliza el conocimiento en las organizaciones? Con frecuencia esto se debe a la **cultura organizacional**, la cual se refiere a los valores, creencias y supuestos que comparten las personas de una organización. Influye en la forma en que las personas trabajan, tratan al cliente y se relacionan entre sí. Una cultura organizacional negativa sofoca al personal y reduce la productividad y la moral. Por el contrario, una cultura organizacional positiva ayuda al personal no sólo a adquirir conocimientos y habilidades, sino a alentar su curiosidad, crecer y prosperar, y crea equipos exitosos orientados a la misión.

Quizás usted entienda la cultura organizacional más de lo que cree. ¿Existen tiendas en las que le gusta comprar porque son mejores y disfruta de la atmósfera y el trato personal? ¿Existen tiendas similares en las que no le gusta comprar? Esta diferencia se debe principalmente a la cultura organizacional. La cultura de Marriot es crucial para su éxito. La cadena hotelera se preocupa por sus empleados, quienes a su vez cuidan a los huéspedes que vuelven una y otra vez.

Aunque “competir mediante las personas” y la “cultura organizacional” son temas importantes para la administración de recursos humanos, en el día a día los gerentes de todos los niveles tienen que llevar a cabo las actividades específicas para que la organización lo haga de forma efectiva. En la figura 1.1 se proporciona un modelo o estructura general para estas actividades.

¿Cuáles son los principales desafíos en recursos humanos que deberá afrontar usted como gerente o líder de equipo? De manera permanente, organizaciones profesionales como la

**Figura 1.1 Estructura general de la administración de recursos humanos (ARH)**



Society for Human Resource Management (SRHM) llevan a cabo estudios sobre los temas de competitividad que enfrentan las empresas. En la actualidad, las tendencias o desafíos más importantes que señalan las empresas incluyen los que se describen en las secciones subsecuentes.

## 1.2 Desafíos estratégicos y globales

Las organizaciones rara vez pueden permanecer inmóviles durante mucho tiempo. Ser capaz de adaptarse se ha convertido en la clave para aprovechar las oportunidades y superar los obstáculos locales e internacionales. En realidad, esta es a menudo la clave de la supervivencia de las organizaciones. Muchas de las 500 empresas más grandes del mundo en los últimos 50 años (entre ellas GE y GM) continúan operando, pero muchas otras no, como Esmark Steel. Es probable que incluso nunca haya escuchado hablar de ella. En consecuencia, piense en las especies que han sobrevivido durante más tiempo en nuestro planeta. No han sido necesariamente las más grandes, sino las que se han adaptado mejor. Esta realidad aplica no sólo a las especies sino también a las organizaciones y su personal.

### 1.2a Respuesta estratégica a los cambios y trastornos en el mercado

Los productos y los mercados evolucionan a ritmo vertiginoso, trastornando lo que las empresas producen, cómo la hacen y para quién. Los cambios en el mercado accionario, las condiciones de la economía mundial, los mercados laborales y la tecnología hacen que los “negocios comunes” formen parte del pasado. ¿Cómo ayudan los gerentes de recursos humanos a las empresas a afrontar las condiciones de negocios siempre cambiantes? Una forma consiste en rediseñar a la organización para que sea ágil.

La **agilidad** se refiere a la capacidad de una organización para actuar con rapidez a fin de generar ventajas competitivas. Implica eliminar los niveles administrativos que aletargan la toma de decisiones y hacen que las organizaciones sean menos flexibles. En su lugar, se emplean equipos de proyectos que pueden prepararse con velocidad, tomar decisiones y desmantelarse con rapidez para desarrollar y lanzar nuevos productos mientras aún están “calientes.” Numerosas empresas de tecnología operan de este modo y otras están descubriendo que este modelo puede funcionar.

Zappos, la tienda de calzado en línea, ha llegado al punto de eliminar a todos sus gerentes. No se les dice a los empleados cómo trabajar. Ellos se “autoadministran” e integran voluntariamente a equipos. Son motivados a desarrollar nuevas habilidades y capacidades para pertenecer a diferentes equipos y trabajar en nuevos proyectos en cuanto tienen oportunidad. Las empresas de éxito, afirma Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, desarrollan una cultura que se mantiene en movimiento todo el tiempo.<sup>5</sup> Se ha dicho que “No cambiar significa No oportunidad”, y esto aplica también a los gerentes de recursos humanos.

### Gerentes de recursos humanos y estrategias de negocios

En las décadas anteriores, los departamentos de recursos humanos se orientaban a realizar tareas administrativas, tratar con sindicatos y hacer cumplir las leyes laborales, pero la administración de recursos humanos es muy diferente en la actualidad. Los ejecutivos hábiles saben que los profesionales de esa materia pueden ayudarles a mejorar, cumplir las leyes y contribuir con los resultados financieros al rediseñar el trabajo para alentar la innovación, predecir las tendencias laborales, reclutar y motivar al personal, y medir su efectividad. Los gerentes de recursos humanos también ayudan a las empresas con estrategias de negocios, fusiones, adquisiciones y formas para incursionar en mercados nuevos y globales. Como afirma Art Mazor, de Deloitte Consulting, “Si observa en retrospectiva la evolución desde el momento en que llamábamos ‘personal’ a RH, tiene una larga trayectoria como función”. Las nuevas herramientas y tecnologías permiten que la función de recursos humanos vaya más allá de las tácticas, los



reportes administrativos y la recolección de datos para generar ideas y conducir la estrategia de negocios y los resultados, afirma Mazor.<sup>6</sup>

En ocasiones cambiar la estrategia de una organización hace necesario ajustar la plantilla laboral por medio de downsizing, outsourcing y offshoring. **Downsizing** es la eliminación planeada de puestos de trabajo, mientras que el **outsourcing** significa simplemente contratar a otras empresas para llevar a cabo los procesos de negocios que antes se realizaban dentro de la organización. Por su parte, el **offshoring**, también conocido como “sourcing global”, implica trasladar el trabajo a ubicaciones en el extranjero.

Un denominador común de todas estas estrategias es que requieren que las empresas se comprometan a provocar y administrar tanto los cambios organizacionales como a nivel individual. Aunque la mayoría de los empleados entiende que el cambio es continuo (responsabilidades, asignaciones laborales y cambio de procesos de trabajo), a menudo se resisten porque les obliga a modificar o abandonar formas de trabajo que han tenido éxito, o al menos son conocidas para ellos. El cambio exitoso rara vez ocurre de forma natural o fácil.

Algunos de los cambios estratégicos que persiguen las empresas son transformaciones reactivas que se imponen cuando las fuerzas externas, como la competencia, una recesión, cambios en la ley o una crisis ética (como la sanción a Volkswagen en 2016 por engañar en las pruebas de emisión de sus vehículos), ya han afectado el desempeño de la organización. Otros cambios estratégicos son los cambios proactivos que inician los gerentes para aprovechar oportunidades específicas, sobre todo en industrias rápidamente cambiantes en las que los seguidores no tienen éxito.

Los gerentes efectivos de recursos humanos saben que pueden ser actores clave a la hora de implementar las estrategias de negocios de sus organizaciones, con el fin de realizar los cambios. Es por eso que los CEO con visión de futuro, como los de Southwest Airlines, Starbucks y GE, se aseguran de que sus altos directivos de recursos humanos les reporten directamente a ellos para ayudarlos a abordar temas cruciales.

Un número creciente de empresas, entre ellas Ford, Intel, United Technologies y el diseñador de videojuegos Electronic Arts, incorporan representantes de recursos humanos a sus equipos de negocios centrales para asegurarse de que están bien informados sobre temas esenciales. Además, las empresas han incrementado cada vez más la rotación de directores que no son de recursos humanos en puestos de esta área, y viceversa, para que todos conozcan las diferentes divisiones de la organización. En vez de hacer hincapié en los aspectos administrativos, estas empresas desarrollan y promueven a su personal de recursos humanos y les brindan estadísticas y datos clave de negocios que pueden utilizar para medir la efectividad de la fuerza laboral.

En el capítulo 2 se abundará en torno a las estrategias competitivas y los recursos humanos propiamente dichos. Mientras tanto, considere que la función de recursos humanos no implica sólo proporcionar asesoría a CEO y gerentes. Además de servir como socios estratégicos para la administración, los gerentes de recursos humanos también son responsables de escuchar y representar a los empleados para asegurarse de que sus intereses están alineados con los de la organización y viceversa. Una buena parte de la evidencia sugiere que esta es una de las partes más difíciles del trabajo de un gerente de recursos humanos. Este aspecto se analizará más adelante en este capítulo.

## 1.2b Cómo competir, reclutar y aplicar globalmente el proceso empleo (*staffing*)

¿Alguna vez consideró trabajar en otro país o aprender un segundo o tercer idioma? Hacerlo podría brindarle una gran ventaja en el lugar o centro de trabajo actual. ¿Por qué? Esto se debe a que las estrategias que las empresas diseñan hoy involucran cada vez más uno o más elementos de la globalización. La integración de las economías y los mercados del mundo ha obligado a las empresas a incursionar en el exterior para buscar oportunidades, así como para defenderse de los competidores extranjeros en su país y encontrar el tipo correcto de empleados para ayudarlas a hacerlo. Los consumidores de todo el mundo desean poder comprar “cualquier cosa, en cualquier momento y en cualquier lugar”, y las empresas hacen posible que lo hagan.



©Fridaus Khaleel / Shutterstock.com

Algunos cambios son reactivos, como los que vivió Volkswagen cuando se reveló que la empresa había engañado en las pruebas de emisión de sus vehículos.

¿Desea comprar una Coca-Cola en Pakistán? No hay problema. Coca-Cola tiene un sistema muy sofisticado de entrega diseñado para transportar sus productos a algunos de los lugares más remotos del planeta. En realidad, desde hace tiempo la empresa ha generado más ingresos en el extranjero que en Estados Unidos. La importación y exportación de bienes y servicios es la forma más sencilla de “volverse global.” Las empresas buscan ampliar sus exportaciones a la India porque este país tiene la segunda población más grande del mundo, con 1,200 millones de personas, y una creciente clase media.<sup>7</sup> Apple es una de estas empresas. Aunque el iPhone domina el mercado estadounidense, sólo 5% de los teléfonos en la India son de esa marca. Otra forma en que las empresas se preparan para la globalización es mediante sociedades, fusiones y adquisiciones.

Numerosas empresas estadounidenses y extranjeras se han asociado con organizaciones chinas para expandirse en China, que es el país con la población más grande del mundo, con 1,300 millones de personas. Por su parte, las empresas chinas y de otros países se fusionan con las estadounidenses en las industrias menos pensadas. Por ejemplo, en 2016 la empresa china Dalian Wanda Group compró a la estadounidense Legendary, productora de películas como *The Dark Knight*, *Jurassic World* y *Straight Outta Compton*.<sup>8</sup>

Como resultado de la globalización, la identidad nacional de los productos también ha desaparecido. BMW ha sido tradicionalmente una marca alemana, pero ahora esta armadora fabrica automóviles en Estados Unidos, China y otros países. Del mismo modo, es probable que usted piense que Budweiser es una cerveza estadounidense, pero ¿le sorprendería saber que el fabricante de Budweiser (Anheuser-Busch) es propiedad de la empresa belga InBev? Al igual que muchas otras empresas, Anheuser-Busch InBev ha adquirido o se ha asociado con fábricas y marcas en otros países, como China y México, para incrementar sus ventas.<sup>9</sup> Después de comprar Legendary, Dalian Wanda Group produjo *The Great Wall*, protagonizada por Matt Damon, y estrenada de forma simultánea en Estados Unidos y China.

Diversos acuerdos de libre comercio entre las naciones, forjados en el último medio siglo, han ayudado a acelerar el ritmo de la globalización. El primero de ellos y el más importante del siglo xx se firmó en 1948, después de la Segunda Guerra Mundial, llamado Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), el cual estableció normas y directrices para el comercio global entre naciones y grupos de éstas. El crecimiento del comercio mundial ha superado por mucho el de la producción mundial general desde el inicio del GATT. Éste allanó el camino para establecer muchos de los principales acuerdos comerciales e institucionales, entre ellos la Unión Europea en 1986 y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, que incluye a Estados Unidos, Canadá y México.

Los acuerdos de libre comercio continúan firmándose, a pesar de que han sido cuestionados por personas y políticos de todo el mundo. El Reino Unido decidió en 2016 separarse de la Unión Europea mediante el acuerdo conocido como Brexit. Sin embargo, incluso los opositores más fervientes al comercio global del país están ansiosos por celebrar un tratado de libre comercio con la India para incrementar sus negocios con esta nación.<sup>10</sup>

### Cómo afecta la globalización a la administración de recursos humanos

Debido a la globalización, las empresas tienen que equilibrar un complejo conjunto de temas relacionados con diferentes geografías, el cual incluye las distintas culturas, leyes laborales y prácticas empresariales, así como la seguridad de los empleados e instalaciones en el extranjero. Los temas de recursos humanos se encuentran en la base de cada una de estas preocupaciones. Entre ellos destacan el trato con el personal que, en la actualidad, a través de internet y social media, están mejor informados sobre las oportunidades de empleo a nivel mundial y están dispuestos a buscarlas, incluso si eso significa trabajar para empresas competidoras o extranjeras. Medir la base de conocimientos y habilidades de los trabajadores en todo el mundo y averiguar la mejor forma de contratarlos y capacitarlos (a veces con materiales de apoyo que deben traducirse a varios idiomas) es también un problema para las empresas. La reubicación de gerentes y la capacitación de gerentes extranjeros en otros países para dirigir las actividades de una fuerza laboral internacional es también un reto. En el capítulo 15 se explicará cómo se afrontan estos desafíos.

### 1.2c Cómo establecer y lograr objetivos de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad

En el último medio siglo la globalización ha permitido mejorar la calidad de vida de la población de diversos países. Por ejemplo, resultado del libre comercio, los estadounidenses pueden comprar productos fabricados en el extranjero a menor precio. Por su parte, los habitantes de países con bajos salarios que fabrican los bienes y servicios son cada vez más ricos y han comenzado a comprar productos elaborados en Estados Unidos. Sin embargo, la globalización suscita también un feroz debate, en especial cuando se trata de empleos. Desde el cambio de siglo, millones de empleos estadounidenses, tanto administrativos como operativos, han sido exportados a países de bajos salarios en todo el mundo. Algunos expertos están preocupados porque el libre comercio ha creado una economía mundial de “tener/no tener”, que permite que la población de las economías en desarrollo y el ambiente sean explotados por empresas de

Después de que en 2013 una fábrica insegura colapsara en Bangladesh y matara a cientos de trabajadores de la industria textil, cerca de 70 minoristas, principalmente europeos, firmaron un acuerdo para inspeccionar las fábricas que contratan por medio de offshoring y financiar sus actualizaciones de seguridad.



©Ostariyanov / Shutterstock.com

los países más ricos y desarrollados, en muchas naciones esta situación ha generado protestas contra el libre comercio.

Inquietudes como las mencionadas, junto con los escándalos corporativos que se han visto en los últimos años, que incluyen explotación laboral en países en desarrollo, dieron lugar al surgimiento de la **responsabilidad social corporativa**, o de la buena ciudadanía corporativa. Numerosas empresas y asociaciones profesionales tienen códigos de ética o de conducta, los cuales son lineamientos escritos que especifican conductas correctas o incorrectas que están o no permitidas por la organización. La sección *Highlights en ARH 2* presenta los códigos de ética adoptados por la Society for Human Resources Management. Otras empresas han ido más allá y cuentan con directores ejecutivos de ética (*chief ethics officers*) para garantizar que los incumplimientos éticos de los empleados no tengan un efecto adverso para sus empresas. Los directores ejecutivos de ética y el tema de la ética se abordan con detalle en los capítulos 7 y 13.

Las empresas están aprendiendo, a veces de la manera difícil, que ser socialmente responsables, tanto a nivel nacional como internacional, no sólo puede ayudar a evitar demandas, también puede mejorar sus utilidades. Por ejemplo, investigadores del Boston College's Center for Corporate Citizenship comprobaron que, a medida que mejora la reputación de una empresa, también lo hace el porcentaje de incremento de personas que la recomiendan. Casi dos tercios de los 80 millones de miembros de la generación del milenio en Estados Unidos, conocidos como *millennials* (personas nacidas en las décadas de 1980 y 1990), consideran la reputación social de una organización al momento de decidir a dónde ir de compras, y 9 de cada 10 de ellas aseguran que cambiarían de marca en función de sus percepciones acerca del compromiso de la organización con la responsabilidad social.<sup>11</sup> Por otra parte, los que buscan empleo afirman que la responsabilidad corporativa ahora es más importante para seleccionar su empleo. Desean trabajar para empresas que no sólo generen utilidades, sino que busquen también hacer un mundo mejor para todas las personas, ricas y pobres.

La **sustentabilidad** está estrechamente relacionada con la responsabilidad social corporativa. Este término se refiere a la capacidad de una organización para producir un bien o servicio sin agotar los recursos del planeta y dañar al ambiente lo menos posible. Lograr la sustentabilidad completa es casi imposible, pero las empresas han dado grandes pasos para reducir su "huella de carbono". Aquellas que no lo han hecho se encuentran bajo la presión de los consumidores y grupos sociales determinados para que lo hagan.

Considere lo que le sucedió a Hewlett-Packard (HP). Después de que la empresa rompió su promesa de eliminar los materiales tóxicos en sus computadoras, activistas de Greenpeace pintaron las palabras "productos peligrosos" en el techo de la sede de la empresa en Palo Alto, California. Mientras tanto, un mensaje de correo de voz de William Shatner, actor de *Star Trek*, fue entregado a todos los teléfonos del edificio. "Por favor, pidan a su líder [CEO de HP] que fabrique computadoras libres de toxinas, como lo ha hecho Apple", decía Shatner en la grabación. El truco y la publicidad generada funcionaron. HP recibió el mensaje y poco después cumplió su promesa.<sup>12</sup>

De igual forma, uno de los roles de liderazgo en recursos humanos es encabezar el desarrollo e implementación de la ciudadanía corporativa en sus organizaciones, en especial en lo que se refiere al trato justo de los trabajadores.<sup>13</sup>

## 1.3 Desafíos tecnológicos

Los avances en las tecnologías de la información y la comunicación han permitido a las organizaciones sacar ventaja de la explosión informativa. Gracias a los servicios de internet y almacenamiento de datos en la nube de cómputo, se pueden acumular cantidades ilimitadas de información, recuperarla y utilizarla de muchas maneras y en cualquier momento. El software que permite a los trabajadores interactuar y compartir electrónicamente información entre sí, desde cualquier lugar y en cualquier momento (social media, wikis, plataformas de documentos compartidos como Google Docs, chat en línea, mensajería instantánea, y videoconferencias a través de internet) ha transformado la forma y los lugares en donde personas y empresas hacen

negocios. Por ejemplo, BNSF Railway usa Yammer, un sitio de social media, para ayudar a los empleados a colaborar con ideas y brindar retroalimentación y reconocimiento.

Social media se ha convertido en la nueva modalidad mediante la cual las personas buscan empleo y las empresas reclutan y filtran a los candidatos. Las empresas contratan a firmas como Social Intelligence, con conexiones a través de Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, YouTube y “otras fuentes” para crear informes sobre su “verdadero yo”, y no el “usted” presentado en su currículum u hoja de vida<sup>14</sup> (Atención: ¿alguien quiere modificar su página o muro de Facebook?).

Los gerentes de recursos humanos también deben enfrentar el desarrollo y establecimiento del uso de políticas sobre el uso de blogs y redes sociales, y la cantidad de tiempo que los empleados pueden pasar en línea, los sitios a los que se les permite acceder y si se les debe permitir usar dispositivos electrónicos (tablets o teléfonos celulares) de su propiedad para trabajar; y además de otros temas, como la descarga de aplicaciones (apps) que se pueden usar. Deutsche Bank prohíbe que los empleados usen apps no autorizadas, como Google Talk y What's App, para fines laborales en sus teléfonos personales, ni en los de la empresa.<sup>15</sup>

### De la mano de obra a los trabajadores del conocimiento

La tecnología, en particular la automatización, ha reducido la cantidad de puestos con tareas rutinarias y habilidades básicas, y ha incrementado la de puestos que requieren contar con mayores habilidades. En 1979, aproximadamente 40% de los estadounidenses ocupaban puestos con tareas rutinarias. En la actualidad, sólo lo hace 30%, gracias a la automatización y la robótica.<sup>16</sup> Se hace referencia a esta transformación como un cambio de la “mano de obra” a los **trabajadores del conocimiento**, en el que las responsabilidades se incrementan para incluir diversas actividades no rutinarias, como análisis de la información y solución de problemas.<sup>17</sup> Como resultado, son menos los buenos puestos “de clase media” disponibles para los trabajadores estadounidenses, lo que ha trastornado al mercado laboral. “Uno de nuestros clientes minoristas en el Reino Unido tiene cerca de 300 robots que realizan el trabajo de 600 personas”, afirma Alistair, CEO de Blue Prism, empresa que ayuda a automatizar las funciones de negocios. “Antes se necesitaba un edificio para alojar a 600 personas, pero hoy todo se reduce a un cajón en la esquina del centro de datos.”<sup>18</sup>

Sin embargo, la automatización no sólo afecta a los puestos operativos y rutinarios. Las organizaciones de noticias usan robots de internet (“bots”) para recabar información y escribir historias básicas sobre los ingresos corporativos y resúmenes deportivos. Muchas de las entradas a Wikipedia no son escritas por personas, sino por bots que buscan y compilan en internet la información que se lee en el sitio. Considere el robot Jill Watson de IBM. En 2016, el Georgia Institute of Technology usó a Jill como asistente educativo en línea en un experimento con una clase sobre inteligencia artificial. La mayoría de los estudiantes no se dio cuenta de que Jill no era humano, aunque algunos de ellos lo sospecharon porque respondía sus preguntas con demasiada rapidez.<sup>19</sup>

Es evidente que nadie está exento a los cambios que generan la automatización y la tecnología, pero esto no significa que todos los puestos desaparecerán. Un estudio reciente reveló que las tareas de 50% de los trabajadores actuales pueden ser eliminadas con la tecnología existente y la que está en desarrollo. Sin embargo, sólo 5% de los puestos se verá afectado.<sup>20</sup> Lo más probable es que las personas trabajarán para ayudar a los asistentes virtuales, como Siri, Cortana y el dispositivo Echo de Amazon.

La capacitación basada en el conocimiento es crucial para el modelo de negocios de Manpower, la agencia de empleo más grande de Estados Unidos. Manpower brinda capacitación gratuita en tecnologías de información a sus empleados por medio de su universidad en línea. El sitio ofrece miles de horas de instrucción en aplicaciones tecnológicas, junto con cursos, seminarios y salas de chat de desarrollo profesional, habilidades de negocios y telecomunicaciones, impartidas por mentores. El aprendizaje “justo a tiempo” es llevado vía internet a los teléfonos, tablets y computadoras de los empleados.

Las empresas y los empleados también emplean los cursos masivos abiertos en línea (MOOC *massive open online courses*), que son impartidos por universidades y empresas



©frantic00 / Shutterstock.com

*Es posible que los quioscos para hacer pedidos, como éste, replacen a algunos trabajadores.*

educativas. Un MOOC es un curso gratuito no acreditable que cualquier persona puede tomar en línea, sin límites de inscripción. Estos cursos pueden ayudar al personal a capacitarse con rapidez y optimizar el presupuesto de capacitación de la organización.

También ha surgido el “aprendizaje virtual”. IBM, Cisco, Kelly Services y Manpower se encuentran entre las empresas que han construido centros de capacitación, oficinas y salas de juntas dentro del juego de realidad virtual Second Life. La construcción de espacios en línea de estas empresas permite realizar ciertas tareas de forma más fácil y barata de lo que sería en el mundo real; por ejemplo, reunir a las personas de varios continentes en un solo espacio para capacitarlas o a los nuevos empleados para inducirlos hacia sus nuevos puestos.<sup>21</sup> Los dispositivos de realidad aumentada, como Google Glass, y los accesorios, como el Apple Watch, ayudan al personal a obtener información cuando la necesita. En AGCO, fabricante de equipo agrícola, los empleados usan lentes de realidad aumentada con diagramas e instrucciones que les ayudan a realizar controles de calidad.<sup>22</sup>

### **Cómo influye la tecnología en la administración de recursos humanos**

Tal vez el principal uso de la tecnología en la administración de recursos humanos es el **sistema de información de recursos humanos** (*human resources information system*, HRIS) de una organización. Como recursos humanos afecta a toda la fuerza laboral (por lo general, todos los que trabajan para la organización deben ser contratados, capacitados, remunerados y promovidos a través del área de recursos humanos), los sistemas de información de recursos humanos se utilizan para todo, desde automatizar los procesos de nómina hasta administrar los programas de beneficios. El sistema permite a los gerentes acceder a los registros del personal para propósitos administrativos, y que éstos accedan y modifiquen sus beneficios, así como otra información personal en una intranet o red segura.

Las empresas utilizan también los sistemas de información de recursos humanos para reclutar, revisar y examinar a los solicitantes en línea antes de contratarlos, así como para capacitar, hacer seguimiento y promover a los empleados una vez que han sido contratados. El sistema de información de recursos humanos de Merck captura información de los sitios de reclutamiento y redes sociales (como LinkedIn), revisa la currícula de los candidatos y permite que los gerentes tengan acceso inmediato a la información para buscar de forma sistemática a las personas que

cuenten con las habilidades que se requieren. Los gerentes pueden investigar en línea el talento interno y externo mediante la búsqueda de candidatos que han sido clasificados por grupo de habilidades.<sup>23</sup> El sistema de HRIS del fabricante de productos de consumo Procter and Gamble (P&G) coloca en primer plano a los buenos candidatos internos y los hace visibles para los gerentes, quienes ya no tienen que rastrearlos en toda la empresa para encontrarlos. El sistema contiene información sobre sus más de 100,000 empleados en todo el mundo con fines de promoción por país, categoría de negocio o nivel regional.

Corning, Inc. usa el software de recursos humanos, entre otras cosas, para establecer las metas de desarrollo de su personal una vez que han sido contratados y medir en qué nivel las alcanzan. Los empleados pueden buscar en línea para ver sus metas y registrar su avance, así como conocer las de todos en la cadena de mando, desde las del CEO hasta las de sus supervisores o jefes inmediatos. Esta “cascada” de metas ha ayudado a los empleados de Corning a alinear sus objetivos personales con los de la organización para alcanzar niveles más altos. “Como toda organización grande, tendemos a escondernos y fragmentarnos cuanto más crecemos”, dijo el vicepresidente de una empresa que utiliza un sistema similar al de Corning. “Necesitamos una mejor manera para reunir a nuestro equipo global y conseguir que las personas se concentren en cuáles son las prioridades de nuestro negocio.”<sup>24</sup>

Una de las aplicaciones más recientes para el HRIS es el uso de **big data**, término que describe la cantidad masiva de datos disponibles en línea y fuera de línea que pueden integrarse para tomar decisiones. Los departamentos de marketing han usado con mucho éxito big data para identificar los patrones de compra de las personas. Por ejemplo, Target pudo predecir cuáles de sus clientes estaban embarazadas al analizar sus hábitos de consumo, incluso antes de que se lo revelaran a sus familias. Posteriormente les envió anuncios y cupones con productos para bebé.

En la actualidad las organizaciones hacen lo mismo para analizar la información de recursos humanos, proceso que se conoce como **analítica de la fuerza laboral**. Con los datos de recursos humanos, como información demográfica de los empleados, calificaciones de desempeño, sueldo, encuestas, historial académico y años de servicio, entre otros, la organización puede responder preguntas como las siguientes:

- ¿Los empleados que obtuvieron su grado académico en las escuelas de Ivy League tienen o no mejor desempeño?
- ¿Cuánto se debe pagar exactamente a un trabajador sobresaliente para que permanezca en la organización?
- ¿Cuáles solicitantes de puestos tienen mayores posibilidades de tener un mejor desempeño?
- ¿Cuáles empleados tienen mayores posibilidades de renunciar?

Tradicionalmente se respondía a estas preguntas con base en evidencia anecdótica o “corazonadas” de los profesionales de recursos humanos. Sin embargo, la analítica de la fuerza laboral, o analítica de RH, ofrece respuestas más definitivas. Por ejemplo, un importante proveedor de servicio al cliente analizó las metas de sus más de 7,000 empleados y descubrió que la “experiencia relacionada con el puesto” en servicio al cliente no tenía impacto en su desempeño o su decisión de permanecer en la organización. Como resultado, la empresa modificó sus criterios de contratación.<sup>25</sup> Recabar y analizar los datos de recursos humanos puede parecer una tarea desalentadora, pero los proveedores de software de recursos humanos incluyen en sus programas herramientas de análisis que pueden facilitar de forma significativa la recolección y visualización de datos.

Por lo tanto, ¿qué tipo de sistema deberían elegir los profesionales de recursos humanos de entre las muchas opciones que tienen disponibles? Uno de los primeros pasos para elegir un HRIS es que el personal de RH evalúe los mayores “dolores de cabeza” que sufre o las tareas que le consuman más tiempo, y luego elija las aplicaciones que puedan tener mayor efecto en las métricas o indicadores financieros de la empresa, es decir, las que logren obtener “lo máximo por unidad monetaria”. Preempacadas o “enlatadas”, las soluciones de recursos humanos basadas en internet son tan comunes como los sistemas de diseño personalizado.



©Stokkete / Shutterstock.com

## Factores a considerar cuando se evalúa un sistema de información de recursos humanos

- *Ajuste de la aplicación a la base de empleados de la organización.* ¿El sistema será apropiado cuando varios de los empleados trabajan en la planta de producción o será necesario que recursos humanos instale quioscos en las áreas de empleados? ¿Podrán éstos acceder a la información fuera de la organización en internet o sus teléfonos celulares? ¿Cómo se asegurará la información? ¿Será necesario asignar contraseñas a los empleados?
- *Capacidad para actualizar o personalizar la aplicación.* ¿En qué tipo de costos se incurrirá en los próximos años para actualizar la aplicación?
- *Compatibilidad con los sistemas actuales.* ¿El HRIS se enlaza con facilidad y sin costo con los sistemas de información existentes o planeados?
- *Facilidad de uso.* ¿El software ofrece características adicionales, como vínculos con los recursos de aprendizaje o ayuda a los gerentes o empleados que pudieran necesitarla?
- *Colaboración.* ¿El sistema permite que los empleados se conecten y colaboren en proyectos y solución de problemas?
- *Análítica de la fuerza laboral.* ¿El sistema facilita recabar datos de RH y visualizar sus implicaciones?
- *Capacidad para aplicar encuestas.* ¿El sistema cuenta con una app que permita aplicar encuestas electrónicas a los empleados?
- *Reclutamiento y seguimiento de candidatos.* ¿El sistema facilita encontrar, reclutar y hacer seguimiento de los candidatos y empleados con fines de contratación?
- *Programación.* ¿El sistema cuenta con la capacidad necesaria de programación para garantizar que los empleados se encuentren en los lugares correctos, trabajen el tiempo necesario y en los proyectos adecuados?
- *Disponibilidad de soporte técnico.* ¿El soporte del HRIS debería realizarlo la empresa o el proveedor? ¿Se basará en la nube?
- *Tiempo que se requiere para implementar y capacitar a los miembros del personal para usar el HRIS, lo cual incluye al personal de recursos humanos y de nómina, gerentes y empleados.* ¿Quién será el responsable de capacitar a los empleados y cómo lo hará?
- *Costos iniciales y anuales de mantenimiento.* ¿Es necesaria una “suite” de aplicaciones o sólo algunas aplicaciones clave? Los expertos recomiendan a los gerentes de recursos humanos solicitar por separado los precios de cada aplicación y luego una cotización total a los proveedores.<sup>26</sup>



©NicoElNino / Shutterstock.com

El HRweb es uno de los muchos sistemas HRIS disponibles para que las empresas administren las actividades relacionadas con recursos humanos.



También existe software libre de HRIS disponible en línea, por ejemplo, OrangeHRM. El software abierto puede ser una buena solución para empresas pequeñas o de reciente aparición y que buscan un HRIS de bajo costo. En la sección *Highlights en ARH 1* se muestran otros factores que deben evaluarse.

Sin embargo, en última instancia, un HRIS debe proporcionar al personal de RH información analítica, estadísticas, indicadores, etc. que les ayuden a analizar, adaptar e implementar mejor la dirección estratégica de la organización. Esto puede incluir las necesidades de pronósticos de personal (en especial para las empresas que planean una expansión, contracción o fusión), planeación de carrera y promociones para el personal y la evaluación del impacto de las políticas de la organización en las funciones de RH y otras áreas.

## 1.4 Desafíos en productividad y costos

Los costos laborales son uno de los mayores gastos de cualquier organización, en especial en las empresas de servicios e intensivas en conocimiento. ¿Cómo pueden invertir más dinero en el personal y gozar de menores costos generales? La respuesta es: por medio de la productividad de los empleados, que es resultado de combinar las capacidades y motivaciones del personal, el entorno laboral y la tecnología que se aplica en el trabajo.

### 1.4a Maximización de la productividad

La productividad puede definirse como “los resultados que se obtienen a partir de una cantidad fija de insumos”. Las organizaciones pueden incrementarla si reducen los insumos (enfoque del costo) o incrementan la cantidad que producen los empleados mediante la adición de capital humano, físico o de ambos tipos a los procesos. Empresas como Southwest Airlines, Nucor y la de tecnología y fabricación Danaher logran bajos costos en sus sectores, no porque economizan en su personal sino porque son las más productivas.

En términos absolutos, Estados Unidos sigue siendo la nación más productiva del mundo, en cuanto al valor de los bienes y servicios que produce e incluso en el sector manufacturero, seguida de China en segundo lugar. Las fábricas de prendas de vestir y textiles son más pequeñas de lo que eran en ese país, pero han sido sustituidas por otras que dependen más de la precisión tecnológica y la capacidad intelectual (industria aeronáutica, maquinaria sofisticada, dispositivos médicos, etcétera)<sup>27</sup> que de la mano de obra poco calificada. No obstante, en la actualidad la producción por trabajador se ha incrementado con mayor rapidez en los países menos desarrollados, como China, que en el pasado carecía de experiencia y tecnología. Cuando esta rápida inversión en computadoras más veloces y herramientas y maquinaria más eficientes se nivele, se limitará la cantidad de ayuda que la tecnología puede ofrecer a los empleados en términos de su productividad. Esto significa que cualquier productividad adicional tendrá que ser generada por la mejor capacidad de los empleados, su motivación y su entorno de trabajo, lo que hace que la labor de los gerentes de recursos humanos en los próximos años sea crucial.<sup>28</sup>

### 1.4b Administración del tamaño de la fuerza laboral

Parte de la administración de la productividad involucra la coincidencia del tamaño de la fuerza laboral con los requerimientos que demanda una organización, dadas su tecnología, dirección estratégica y competencia global. En algunas ocasiones esto implica contratar personal adicional para expandir la capacidad de la organización, y en otras este objetivo se puede lograr por medio del offshoring, que puede ser útil para que una organización entregue con mayor rapidez sus productos, pues cuenta con empleados en todo el mundo que trabajan para ello. Por ejemplo, algunas clínicas y hospitales de Estados Unidos han contratado por offshoring la tarea de interpretación de rayos X con radiólogos en otros países como la India, con la finalidad de satisfacer la demanda y mantener bajos los costos. Los rayos X que se toman durante el día se analizan durante la noche en el extranjero y se entregan a las clínicas y hospitales al día siguiente.<sup>29</sup> El offshoring también se utiliza cuando las empresas desean expandirse a

otros países y ganar participación en su mercado. Apple trata de hacer esto con la apertura de una fábrica de iPhone en la India.

Por su parte, el outsourcing puede ayudar a la organización a administrar el tamaño de su fuerza laboral, reducir costos y enfocarse en las actividades que ejecuta mejor. Por ejemplo, las empresas contratan agencias de publicidad para administrar sus promociones, firmas de software para desarrollar sistemas de procesamiento de datos y firmas de abogados para manejar sus asuntos legales en lugar de realizar estas funciones dentro de la organización. Otras funciones, como mantenimiento, seguridad, abastecimiento y nómina (y en empresas pequeñas en ocasiones el departamento completo de RH), se realizan por outsourcing para incrementar la flexibilidad de la organización y administrar el tamaño de su fuerza laboral.

A pesar de las ventajas que ofrecen el outsourcing y el offshoring, un número creciente de empresas está devolviendo los puestos de trabajo a sus mercados internos. Delta Air Lines reubicó sus centros de atención telefónica o call centers en Estados Unidos, después de que los clientes se quejaron de la atención que recibían por parte del personal de empresas extranjeras. Otras organizaciones emplean el **nearshoring**, que implica la práctica de acercar los puestos de trabajo a los países de origen, y el **homeshoring**, que consiste en contratar por outsourcing a empleados locales que trabajan desde sus hogares.

Por supuesto, el downsizing es otra forma de administrar el tamaño de la fuerza laboral, al igual que la **licencia laboral**, la cual consiste en solicitar que los empleados tomen tiempo libre, ya sea sin remuneración o con salario reducido. Sin embargo, la mejor solución es la planeación diligente del personal, dice John Sullivan, experto y consultor en recursos humanos. Rara vez los ingresos del negocio descienden durante la noche. Sullivan afirma que los mejores gerentes encuentran signos de alerta y desarrollan un proceso que detecta las habilidades que la organización ya no requiere, puestos de bajo impacto y pobre desempeño antes de una crisis. En cambio, pueden contratarse empleados de medio tiempo o eventuales y sus horas de servicio se ajustan según se requiera.<sup>30</sup>

## 1.4c Administración de la remuneración y beneficios

La mayoría de las empresas monitorean de cerca sus programas de remuneración y beneficios o prestaciones. La principal preocupación de las empresas estadounidenses en relación con estos temas es el gran incremento de los costos de la atención médica. Las empresas deben adoptar prácticas diferentes para mantener sus costos de salud dentro de un límite, como cobrar mayores primas de cobertura por los cónyuges cuando éstos pueden obtener cobertura de sus propios empleadores. Otro método consiste en otorgar una suma de dinero a los empleados para que adquieran por su cuenta un seguro médico, que es el que utilizan la cadena de farmacias Walgreens y Darden Restaurants, que opera las cadenas Olive Garden y Red Lobster. Una alternativa más proactiva implica ofrecer incentivos al personal para que adopten prácticas más saludables, como dejar de fumar, bajar de peso o practicar deportes.<sup>31</sup>

Otra forma en que las organizaciones administran los beneficios es por medio del **arrendamiento de empleados**. Cuando se utiliza esta práctica, las empresas firman un contrato con una organización empleadora profesional (*professional employer organization*, PEO). Una PEO (por lo general una organización más grande) lleva la administración de las tareas de recursos humanos de una organización más pequeña y se convierte en una coempleadora de sus empleados. La PEO cumple todos los deberes de un empleador de recursos humanos: contrataciones, nóminas y evaluaciones del desempeño. Como las PEO pueden coemplear (emplear de forma conjunta) a un gran número de personas que trabajan en muchas empresas, pueden proporcionar al personal los beneficios que las pequeñas organizaciones no pueden pagar, como jubilación y planes de salud, compensación de trabajadores e incluso ayuda para adopción.

Otra estrategia para administrar la nómina y los beneficios consiste en contratar a personal independiente, empleados de medio tiempo, contratistas y consultores que trabajan en lo que se conoce como “economía gig”. En ésta, las personas obtienen ingresos de diferentes asignaciones no permanentes o “gigs” y trabajan de forma independiente en vez de hacerlo a tiempo completo para un solo empleador. Un conductor de Uber es un ejemplo de persona

## ARH en la pequeña empresa

### Una pequeña empresa ayuda a construir pequeñas empresas

Como profesionales de recursos humanos experimentados y muy respetados, Delise West y Tonya Rochette fácilmente podrían haber impulsado su carrera mediante la búsqueda de posiciones en las grandes corporaciones y los medios académicos. En lugar de ello, optaron por forjar por sí mismas un nuevo camino como fundadoras de Human Resource Partners, una pequeña firma de consultoría de recursos humanos con sede en Dover, New Hampshire. Amigos y familiares pensaron que estaban un poco locas cuando decidieron entrar en el "riesgoso" mundo de la propiedad de una pequeña empresa, pero desde que unieron fuerzas hace doce años, han tenido mucho éxito en su objetivo de servir a otras pequeñas empresas emprendedoras como la suya.

Muy pronto, West y Rochette reconocieron que las pequeñas empresas deben abordar los temas de recursos humanos tanto como las grandes corporaciones, pero sus propietarios, por lo general, no tienen el tiempo o los conocimientos necesarios para dedicarse por sí mismos a estas tareas y a menudo no cuentan con los recursos financieros para contratar de tiempo completo a un gerente de recursos humanos bien preparado. Este par de empresarias vio esta realidad como una oportunidad para ofrecer una gama completa de servicios de recursos humanos a las empresas que los necesitan.

"Existen muchas empresas que no cuentan con la infraestructura adecuada de recursos humanos en sus instalaciones", dijo West, cuya empresa trabaja principalmente con empresas de menos de 70 empleados. "A menudo, el propietario de una empresa en crecimiento vendrá a mí y simplemente dirá: 'Ya no puedo más', pues consume demasiado tiempo." Algunas de las empresas que han acudido a West y Rochette para obtener ayuda con funciones y estrategias de recursos humanos incluyen una importante concesionaria de automóviles, una compañía constructora regional y una guardería local.

Por lo general, trabajar con un nuevo cliente comienza con una evaluación del nivel en el cual la empresa cumple los requisitos de recursos humanos y las mejores prácticas,

como documentar la descripción de puestos, los sistemas de nómina y las prácticas legales de entrevista. A partir de ahí, Human Resource Partners diseña estrategias para que el cliente las aplique en las áreas de reclutamiento, selección, entrevista y contratación de nuevo personal, evaluación y reconocimiento del desempeño. También hace hincapié en el desarrollo de habilidades de supervisión y mejora de las relaciones laborales.

Debido a que West y Rochette ofrecen a las pequeñas empresas las herramientas, servicios y capacitación que necesitan, esto permite a sus clientes centrarse en su negocio principal. Según West, Human Resource Partners permite a las pequeñas empresas "obtener el rendimiento sobre sus inversiones de sus mayores activos: su gente".

Contratar la función de recursos humanos por outsourcing no es una estrategia nueva para las empresas, sean pequeñas o grandes. Muchas de ellas han contratado de este modo las funciones de nómina y beneficios durante años. Lo que es nuevo es el crecimiento en el outsourcing de recursos humanos. En la actualidad es una industria de 42,600 millones de dólares, y se espera que en 2020 la cifra tenga incremento de 25% para llegar a 53,900 millones de dólares.

Parece que la estrategia de West y Rochette funciona. Human Resource Partners creció con rapidez y en la actualidad también trabaja con empresas más grandes y medianas. Para satisfacer la demanda en Dover y otras ciudades de New Hampshire, las dos emprendedoras invitaron como socios a dos profesionales de RH. West afirma que cree que HRP continuará creciendo, debido a que su modelo de outsourcing ofrece a las empresas pequeñas y medianas un alto nivel de expertise (conocimiento experto) en RH.

**Fuentes:** Mark Feffer, "Meet the People Behind Your Outsourcing," *HR News* (1 de julio de 2016), <https://www.shrm.org>; Kim Murdoch, "Celebrating 10 Years: Concord-and Doverbased HRP Marks Milestone," en *ConcordPatch* (24 de mayo de 2013), <http://concord-nh.patch.com>; Michael McCord, "Outsourcing Frees Owners from Time Consuming Tasks," en *SeaCoastonline.com* (10 de enero de 2011), <http://www.seacoastonline.com>; company website: [hrpartners.com](http://hrpartners.com).

que participa en la economía gig. Aunque no es un concepto nuevo, es definitivamente una tendencia en crecimiento.

Algunas empresas, como Google, pueden contratar a empleados con talento, ofreciéndoles un gran salario y beneficios fantásticos. Sin embargo, a la mayoría de las empresas, en especial las pequeñas o las que están en proceso de consolidarse, les resulta difícil competir con los paquetes de beneficios de lujo de grandes organizaciones como Google. ¿Qué pueden hacer para atraer talento y a la vez contener sus costos? Numerosas empresas han descubierto que otorgar flexibilidad en el trabajo es una buena manera de mejorar la productividad y la motivación de los empleados valiosos, en especial cuando no es posible brindarles grandes paquetes de beneficios. Por ejemplo, cuando en Estados Unidos se dispararon los precios de la gasolina a más

de cuatro dólares por galón, la mayoría de las empresas no podían darse el lujo de incrementar de forma automática el salario de los empleados, porque enfrentaban mayores costos de transporte para éstos y de los bienes y servicios que tenían que comprar. Sin embargo, algunas empresas permitieron a su personal trabajar a distancia, o como en el estado de Utah, donde los empleados pueden trabajar diez horas al día, cuatro días a la semana.

## 1.5 Desafíos de los empleados

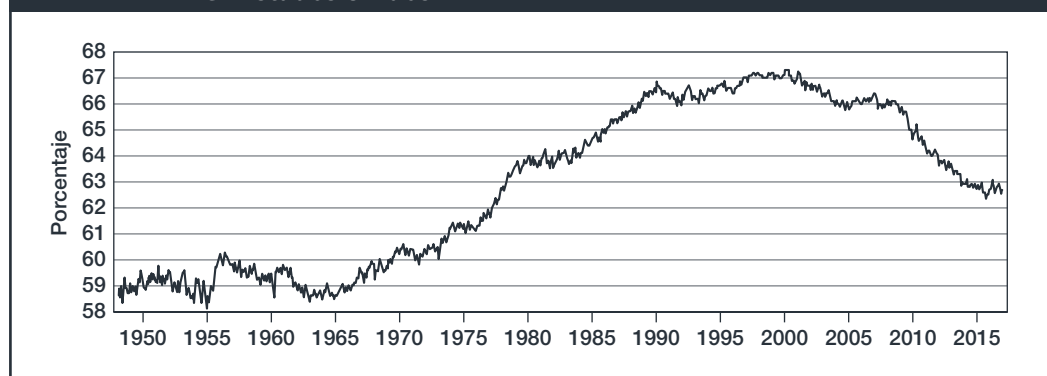
¿Considera que una organización tiene la obligación de ocuparse de su fuerza laboral? ¿En qué tipo de organización le gustaría trabajar? Es probable que usted se plantee estas preguntas durante su preparación profesional. Es evidente que, además de los desafíos estratégicos que afrontan las empresas, también deben cuidar otras cuestiones muy importantes de los empleados. Estos desafíos consisten en una gama amplia de temas como seguridad laboral, cuidado de la salud, diversidad y derechos de los empleados, entre otros.

### 1.5a Respuesta de la fuerza laboral a desafíos demográficos y de diversidad

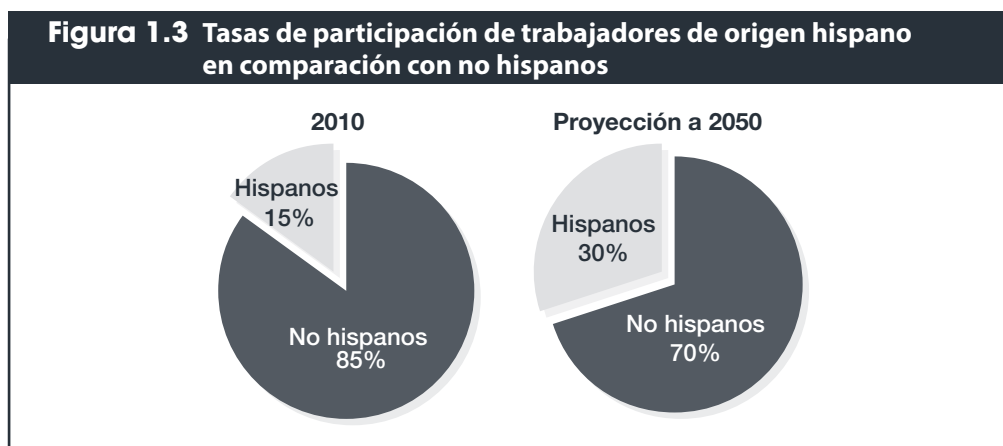
Para predecir las tendencias de apoyo a las estrategias de sus organizaciones, los gerentes de recursos humanos analizan a menudo la capacidad de diferentes grupos demográficos y qué tan bien está representado cada uno en sectores de crecimiento rápido o lento. Por ejemplo, las mujeres tienen buena representación en las ocupaciones de crecimiento rápido, como servicios médicos, al igual que en algunas áreas de crecimiento lento, como puestos de trabajo administrativos, informáticos y de procesamiento de registros financieros. Las personas de raza negra y los hispanos se han concentrado en varias de las ocupaciones de crecimiento lento y en declive. En Estados Unidos, la fuerza laboral también creció más lentamente en la última década que en la anterior, una tendencia que se prevé continúe. La tasa de participación de la fuerza laboral, es decir, el número de personas empleadas o que buscan activamente empleo, también ha disminuido en ese país. La figura 1.2 muestra la tasa de participación en la fuerza laboral en Estados Unidos. Este indicador alcanzó en el año 2000 su máximo de cerca de 67%. Sin embargo, a partir de la última recesión muchas personas abandonaron el mercado laboral. La tasa cayó para después nivelarse en 62.7%.

Incluso ante la recuperación económica, se predice que la tasa de participación de la fuerza laboral caerá debido a la reducción en la tasa de natalidad y el envejecimiento de la población. La Bureau of Labor Statistics predice que en 2050 la tasa de participación de la fuerza laboral será de sólo 60.2%. Para adaptarse a cambios como este, encontrar talento calificado y ampliar sus bases de clientes, las empresas saben que es vital incrementar sus esfuerzos para reclutar y

**Figura 1.2 Tasas históricas de participación de la fuerza laboral en Estados Unidos**



Fuente: U.S. Bureau of Labor Statistics.



Fuente: U.S. Bureau of Labor Statistics.

©Cengage Learning

capacitar una fuerza laboral más diversa. Además, cuando la fuerza laboral es más diversa, surgen las más variadas expectativas del personal que las organizaciones deben cumplir.

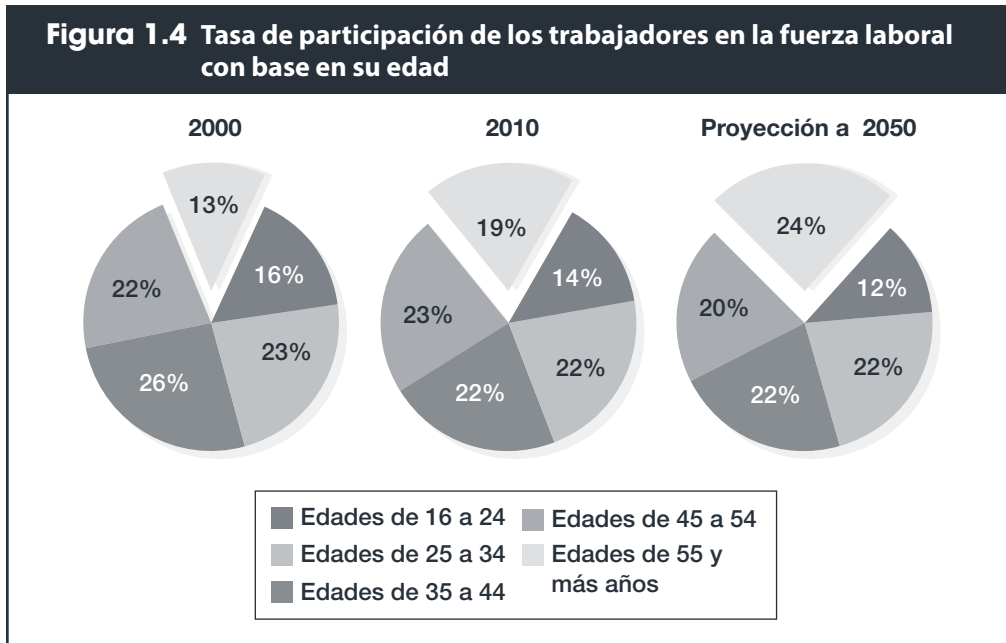
### Diversidad étnica y racial en la fuerza laboral

Las minorías han aumentado en relación con la población total. Los trabajadores estadounidenses son cada vez más diversos. Gran parte del crecimiento de la fuerza de las minorías se debe no sólo a la llegada de inmigrantes, sino también a las altas tasas de natalidad entre algunos grupos minoritarios, como los hispanos. Se espera que para 2024 los hispanos conformarán casi una quinta parte de la fuerza laboral. Como muestra la figura 1.3, se espera que en el año 2050 su porcentaje alcance a representar un tercio del total.<sup>32</sup>

Las empresas han sido siempre criticadas por contratar migrantes, tanto legales como ilegales, porque muchas personas consideran que impiden que los ciudadanos estadounidenses consigan empleo. Además, después de los ataques al World Trade Center en 2001 disminuyó el número de visas de trabajo expedidas por el gobierno de Estados Unidos a los extranjeros. Este descenso es un problema porque, a pesar de las altas tasas de desempleo predominantes, muchos empleadores carecen de los trabajadores altamente calificados que necesitan para puestos clave. Para atraer desde el extranjero el talento que necesita, Microsoft inauguró instalaciones en Canadá, a través de su sede en Redmond, Washington. Sin embargo, los críticos de las visas de trabajo, que son numerosos, afirman que no existe escasez de personal calificado y que los empleadores sólo usan el programa para contratar trabajadores extranjeros a quienes puedan pagar un menor salario. Estados Unidos ha sido capaz de atraer a los mejores y más brillantes talentos del mundo, lo que alimenta el éxito del país. Por ejemplo, en 2016 todos los estadounidenses galardonados con el Premio Nobel eran inmigrantes. Sin embargo, como se analizará en el capítulo 15, esta situación está cambiando.<sup>33</sup>

No sólo se necesita un mayor nivel de educación. Algunas empresas, entre las que se cuentan aquellas que operan en el sector agropecuario, enfrentan escasez de mano de obra y, lo que sería aún más grave, sin los inmigrantes menos calificados dispuestos a trabajar por salarios bajos con pocos o ningún beneficio. El trabajo que realizan estas personas suele ser intenso y debe hacerse en condiciones meteorológicas adversas o en plantas agrícolas cuyas condiciones son muy desagradables, y muchos estadounidenses no están dispuestos a realizarlo. No obstante, existe la preocupación de que los inmigrantes legales e ilegales roban los empleos de los estadounidenses. Los inmigrantes ilegales representan 5% de la fuerza laboral y se concentran en trabajos como agricultura (26%), limpieza y mantenimiento (17%) y construcción (14%).<sup>34</sup>

Por otra parte, en los últimos años los gobiernos estatales y federal han intentado con mayor fuerza terminar con las empresas que contratan a inmigrantes ilegales, para lo cual han aprobado leyes que les dificultan a éstos vivir y trabajar en el país. Después de que Georgia y Alabama pusieron en práctica estas políticas restrictivas, los cultivos se pudrieron en los campos de estas entidades por la falta de trabajadores que los cosecharan. Como resultado, ambos



Fuente: U.S. Bureau of Labor Statistics.

estados tuvieron que flexibilizar sus reglamentos. Más adelante se analizarán con detalle las acciones de las empresas en respuesta a las minorías, así como los desafíos y oportunidades de la migración.<sup>35</sup>

### Distribución de la fuerza laboral por edad

La generación más reciente en ingresar a trabajar es la Generación Z, integrada por personas nacidas a mediados de la década de 1990 y principios de 2000. Se estima que para el año 2020 conformarán 20% de la fuerza laboral. Estos trabajadores no conocen la vida sin smartphones y social media, y esperan capacitarse y ser dirigidos por medio de herramientas digitales. Se sienten más cómodos con la diversidad racial y cultural que otras generaciones y desean mejorar el mundo. Un gran número de integrantes de esta generación afirma que quiere iniciar un negocio propio. Otros, quienes crecieron durante la última recesión, quieren ir directo al trabajo en vez de incurrir en los costos de los estudios universitarios.

La generación *millennial* (Generación Y) tiene un gran impacto en el mercado laboral actual, con entre 75 y 80 millones de integrantes; es la generación más grande que ha existido. Por lo general, son considerados poseedores de un buen conocimiento tecnológico y mucha iniciativa, sobre todo cuando se trata de iniciar sus propios negocios (el fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, es un ejemplo notable). Al igual que la generación Z, están particularmente interesados en un trabajo significativo que mejore el mundo que les rodea y buscan un buen balance entre vida y carrera. Ninguna de las dos generaciones desea ser encasillada en un empleo. Desean probar puestos nuevos con tareas nuevas y están dispuestos a saltar de un puesto a otro para lograrlo.

Las personas de la generación X nacieron entre 1965 y 1979. Muchos de sus integrantes vieron a sus padres *baby boomers* ser despedidos de sus empleos en algún momento de sus vidas. En consecuencia, ahora que deben criar a sus hijos, la generación X valora la seguridad en el empleo. Sin embargo, son menos propensos a pensar en sí mismos a partir de su relación con un empresario, como lo eran sus padres. Sus integrantes también son independientes, les gusta el trabajo desafiante más que las ocupaciones repetitivas, y no les agrada que los supervisores los miren por encima del hombro.

Numerosas personas nacieron después de la Segunda Guerra Mundial (entre 1946 y 1964). Éstas forman parte de la generación de los *baby boomers*, muchas de las cuales han llegado a la

edad del retiro. Sin embargo, no todos abandonan la fuerza laboral o se jubilan. Debido a los avances médicos, las personas se mantienen saludables a medida que envejecen y permanecen más tiempo en la fuerza laboral. Diversos factores, entre ellos el aumento de 65 a 67 años en la edad oficial de retiro en Estados Unidos, también los obliga a seguir trabajando, al igual que los factores económicos: muchos no ahorraron lo suficiente o sus cuentas de jubilación no han crecido tanto como se esperaba. Los estadounidenses de mayor edad tienden a ser confiables y a mantener sus empleos por más tiempo que los trabajadores más jóvenes, quienes operan como agentes libres. Como sus hijos ya son adultos, también buscan trabajar con horarios flexibles.

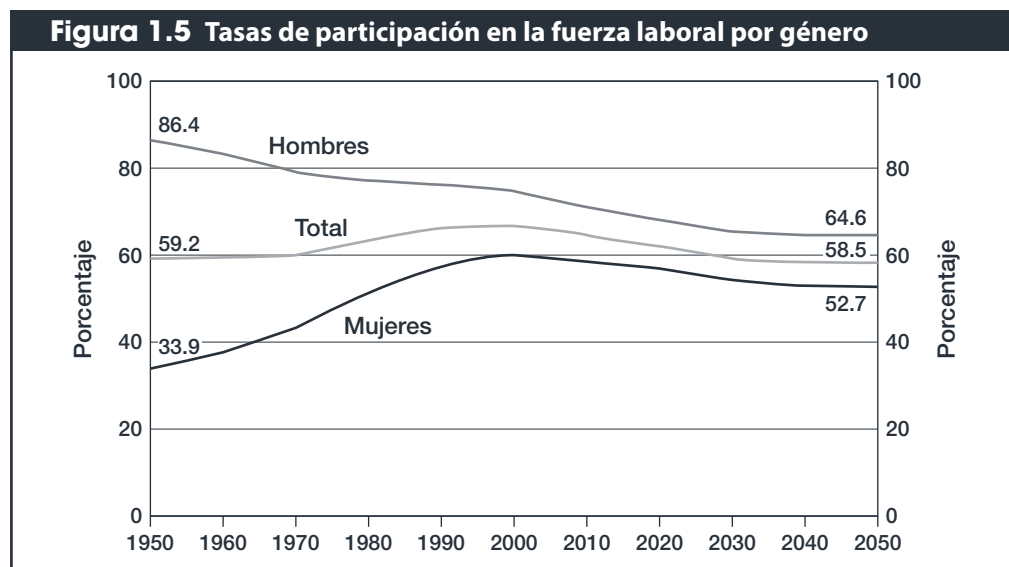
Entonces, ¿cómo será la fuerza laboral en los próximos años en cuanto a edades? La figura 1.4 muestra que los estadounidenses de 55 y más años son el segmento de la fuerza laboral de mayor crecimiento, y lo será conforme la población continúe envejeciendo. Por el contrario, se espera que disminuya la tasa de crecimiento promedio anual para las personas entre 16 y 24 años.

Los gerentes pueden encontrar un desafío en lograr que las cuatro generaciones trabajen juntas de forma efectiva. En ocasiones los *baby boomers* categorizan a los trabajadores más jóvenes como poseedores de una ética laboral inferior. Algunos trabajadores más jóvenes tienen la percepción de que los de mayor edad se encuentran en su camino y los desafían tecnológicamente. La situación también puede generar problemas de supervisión. ¿Cómo reaccionará una persona de 55 años con un gerente de 20 o 30? Para ayudar a las empresas a superar estos obstáculos, los departamentos y los expertos de recursos humanos han desarrollado programas que ayudan a las generaciones a entenderse mejor, a fin de que puedan sacar provecho de los puntos fuertes en lugar de cazar los puntos débiles de unos y otros.

Tenga en cuenta que las cuatro generaciones de trabajadores que se han descrito aquí son generalizaciones. Cada empleado es muy diferente uno del otro y son motivados por diferentes factores, aunque pertenezcan a la misma generación. Corresponde a los gerentes entender qué impulsa a cada individuo, con la finalidad de aprovechar mejor sus talentos y satisfacer las demandas de empleo y las aspiraciones profesionales de las personas.

### Distribución de la fuerza laboral por género

Después de la Segunda Guerra Mundial, menos de una tercera parte de las mujeres participaba en la fuerza laboral. En la actualidad, las mujeres constituyen poco menos de la mitad de la fuerza laboral de Estados Unidos. Casi 60% de las mujeres de 16 y más años participan en ella, y alrededor de 70% de las madres con niños en edad escolar se emplea de alguna forma. Como se muestra en la figura 1.5, el número de mujeres que ingresan en la fuerza laboral



Fuente: U.S. Bureau of Labor Statistics.

estadounidense ha disminuido en los últimos años, al igual que el de hombres, tendencia que se espera continúe.<sup>36</sup>

El nivel de escolaridad de las mujeres también aumenta en relación con el de los hombres. En la actualidad, tres de cada cinco graduados universitarios son mujeres. También sus salarios han aumentado. En 1979 las mujeres percibían en promedio 62% respecto de lo que percibían los hombres. Si bien la brecha no se ha cerrado, se ha reducido. Hoy las mujeres empleadas de tiempo completo perciben alrededor de 83% en relación con lo que obtienen los hombres empleados en las mismas condiciones.<sup>37</sup>

Sin embargo, algunos estudios han revelado que las mujeres jóvenes radicadas en áreas urbanas ganan más que sus compañeros hombres. Una firma de investigación de mercados realizó un análisis de los datos del censo y demostró que en 47 de las 50 áreas metropolitanas más grandes de Estados Unidos, la media de salarios de las mujeres jóvenes es 8% más alta que la de los hombres de su grupo de edad.<sup>38</sup> Sin embargo, los puestos directivos siguen siendo dominados por hombres.

Las empresas que se interesan en atraer el talento de las mujeres toman medidas para asegurar que se les brinden a ellas las mismas oportunidades de desarrollo y compensación que a los hombres. Asimismo, más organizaciones son flexibles con los padres que trabajan en relación con los permisos de ausencia, empleos de medio tiempo, horarios de trabajo flexibles, puestos compartidos, trabajo a distancia (teletrabajo) y apoyo en el cuidado de niños y adultos mayores, así como apoyo para adopción.

Como hemos sugerido, aprovechar el talento de una organización significa ser consciente de las características *comunes* de los empleados, al tiempo que los administra como *individuos*. Ello significa no sólo sobrellevar o compatibilizar todo tipo de diferencias, sino apoyar, cuidar y utilizar estas diferencias como ventajas para la organización, es decir, aprovecharlas estratégicamente en lugar de simplemente gestionar para que las personas reciban un trato equitativo y “todos se lleven bien”.<sup>39</sup> Los gerentes de recursos humanos tienen que hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué sucede con las experiencias, modos de pensar y talentos de los diferentes grupos de personas que pueden utilizarse estratégicamente? Después de todo, a pesar de las similitudes, *todos* somos diferentes de una u otra manera, además de las obvias diferencias señaladas en esta sección. Estas diferencias también pueden ser fuente de fuerza para la organización. Más adelante analizaremos los pasos que las empresas pueden dar para aprovechar las diferencias entre los empleados.

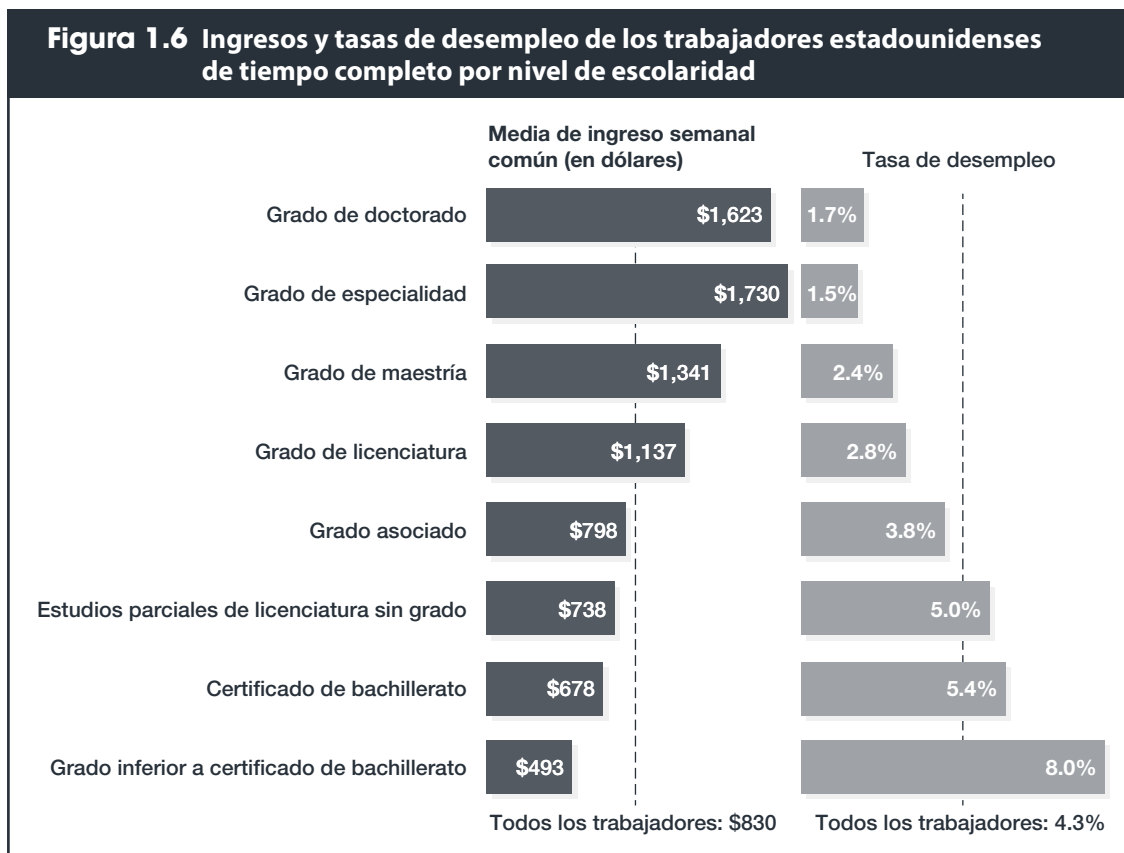
## 1.5b Adaptación a los cambios en el nivel de escolaridad que afectan a la fuerza laboral

Con los años, los logros escolares de la fuerza laboral de Estados Unidos han aumentado de manera sorprendente.<sup>40</sup> La figura 1.6 muestra que la educación universitaria genera salarios más altos y menores tasas de desempleo. A pesar de que los niveles de escolaridad de la fuerza laboral han aumentado, las puntuaciones de los estudiantes estadounidenses en pruebas de matemáticas y ciencias en general son inferiores a las de los estudiantes en China, Japón, Singapur, Finlandia y otras naciones. El Departamento de Educación de Estados Unidos señala que menos de la mitad de los estudiantes del último año de bachillerato pueden resolver problemas matemáticos con fracciones, decimales, porcentajes, geometría elemental y álgebra simple. Los adultos también presentan dificultades. En una encuesta inédita recientemente aplicada a adultos de 24 países desarrollados, los estadounidenses obtuvieron puntajes inferiores al promedio en pruebas de alfabetización, matemáticas y computación.<sup>41</sup> ¿Qué significa esto para Estados Unidos? ¿Qué harán los gerentes de recursos humanos? Los mejores encontrarán estrategias para ayudar a sus empresas a competir, a pesar de estos desafíos.

## 1.5c Adaptación a los cambios culturales y sociales que influyen en la fuerza laboral

Las actitudes, creencias, valores y costumbres de los miembros de una sociedad son parte integral de su cultura. Como es natural, ésta afecta su comportamiento en el trabajo y en el ambiente





Fuente: U.S. Department of Labor

©Cengage Learning

laboral, e influye en sus respuestas a las actividades laborales, estilos de liderazgo y sistemas de recompensas. Los cambios culturales y sociales son continuos. Por lo tanto, las políticas y procesos de administración de recursos humanos deben ajustarse para hacer frente a estos cambios.

### Cambios en los derechos de los empleados

Las leyes que afectan los derechos laborales cambian continuamente. En este libro analizaremos las principales leyes que afectan a los empleados y las organizaciones de hoy. Entre ellas se destacan las que garantizan el derecho a la equidad en el empleo (capítulo 3), a la representación sindical si se desea (capítulo 14), a un ambiente laboral saludable y seguro (capítulo 12), a beneficios de salud y desempleo requeridos por ley y planes de pensiones regulados por el gobierno (capítulo 11), a igual remuneración para hombres y mujeres que desempeñen el mismo trabajo (capítulo 9) y otras. En el capítulo 13 se presentará un análisis de las áreas específicas en las que se tratan los derechos y responsabilidades de empleadores y empleados.

### Incremento de las preocupaciones de los empleados en torno a la privacidad

Por lo general, los gerentes de recursos humanos y su personal, así como los gerentes de línea en puestos de responsabilidad, reconocen la importancia de ser discretos al manejar todo tipo de información sobre los empleados. Desde que se aprobó la Ley Federal de Privacidad en 1974, ha sido evidente el incremento de la atención que se da a las cuestiones de privacidad, impulsado por el incremento de la cantidad de robos de identidad que se han conocido en años recientes. Aunque la ley se aplica casi de manera exclusiva a los registros que resguardan las dependencias federales, ha permitido concentrar la atención en la importancia de la privacidad impulsando la aprobación de otras leyes con objetivos similares, entre las que se incluyen la Ley de Portabilidad y Responsabilidad de los Seguros Médicos (Health Insurance Portability and Accountability Act, HIPPA) de 1996 y el Reglamento de privacidad, emitido por el

Departamento de Salud y Servicios Sociales de Estados Unidos (U.S. Department of Health and Human Services), que protege el uso y la divulgación de información médica personal.

Además de implementar políticas de privacidad, la mayoría de las empresas tratan de limitar el uso de números de seguridad social en las hojas de registro de tiempo, las tarjetas de ingreso y otros formatos de empleo. También deben restringir el acceso a los archivos de los empleados, llevar a cabo verificaciones de antecedentes de quienes tienen acceso a ellos, y acotar los contratos con empresas externas especializadas en robo de identidad para prevenir el abuso de la información que proporcionan los empleados. La globalización ha añadido un nuevo giro al cumplimiento de la privacidad. Por ejemplo, en los países de la Unión Europea (UE) se prohíbe la transferencia de información personal a países con leyes inadecuadas de protección de datos.<sup>42</sup>

Aunque la Ley de Privacidad de Comunicaciones Electrónicas de 1986 protege las comunicaciones electrónicas personales, como el correo electrónico, los empleadores tienen derecho de monitorear su correo electrónico, llamadas telefónicas, textos y uso de internet mientras estén en el trabajo. Las cámaras de vigilancia en el lugar de trabajo son también un problema, así como el uso de Sistemas de Posicionamiento Global (GPS). Los informes de la organización sin fines de lucro Workplace Fairness reportan que los empleadores utilizan el GPS en los automóviles de la empresa para realizar un rastreo de los trabajadores y saber dónde están, a qué velocidad conducen y la duración de los descansos mediante el control del tiempo en que sus vehículos no se mueven. Las empresas también utilizan aplicaciones instaladas en los smartphones de los empleados para ver dónde están, si han llegado a tiempo a sus lugares de trabajo y asignarles tareas a los que se encuentran más cerca de sus instalaciones.<sup>43</sup> Además, la información que los empleados publican en internet y sitios de social media se ha convertido en objeto de escrutinio por parte de los empleadores. Algunas empresas han ido aún más lejos y solicitan a los candidatos las contraseñas de sus cuentas en redes sociales.

¿Es legal inmiscuirse hasta este punto? En muchos casos sí lo es. En la mayoría de las entidades de Estados Unidos es legal que las empresas soliciten las contraseñas de las redes sociales de los empleados y preguntarles cuánto ganaban en sus empleos anteriores, a pesar de los esfuerzos de algunos legisladores para prohibir esta práctica. En la mayoría de los estados, es legal monitorear al personal sin previo aviso.

Los legisladores no han abordado todas las situaciones relacionadas, pero algunas de ellas están decidiéndose en los tribunales. Las empresas que han castigado o despedido a los empleados por hacer comentarios despectivos sobre sus organizaciones en internet han sido



©SFIO CRACHO / Shutterstock.com

*El software de rastreo y las aplicaciones móviles son cada vez más populares para rastrear de forma remota la actividad de los empleados en sus teléfonos celulares o supervisar su paradero y actividades durante el trabajo.*

demandadas por los empleados y organizaciones laborales aludiendo a la violación del derecho del trabajador de comunicarse y reunirse libremente. Las prácticas pueden erosionar seriamente la moral del empleado, así como la capacidad de la organización para atraer a los mejores empleados. En el capítulo 13 se analizan los programas y directrices de privacidad implementados por el empleador junto con la privacidad que los empleados pueden esperar mientras están en el trabajo.

### **Cambio de las actitudes hacia el trabajo y cómo relacionarlo con el compromiso de los empleados**

En la actualidad es poco probable que los empleados definan su éxito personal sólo en términos de beneficios financieros. Muchos de ellos, sobre todo los más jóvenes, consideran que la satisfacción de la vida es más bien el resultado del equilibrio entre los desafíos y recompensas del trabajo con los de su vida personal. Aunque la mayoría todavía disfruta trabajar y desea superarse, las personas tienden a enfocarse en encontrar un trabajo interesante y pueden perseguir múltiples carreras. En realidad, en una encuesta que se aplicó a más de 3,000 trabajadores, 86% dijo que la realización en el trabajo y el balance entre vida personal y laboral eran sus prioridades. Sólo 35% afirmó que el éxito laboral y el crecimiento eran sus prioridades.

Las personas parecen buscar maneras de disfrutar vidas menos complejas pero más llenas de significado. Estos nuevos estilos de vida tienen un efecto inevitable en la manera en que se debe motivar y dirigir a los empleados. El **compromiso de los empleados** puede definirse como el grado en el que los empleados se sienten entusiasmados y comprometidos con su trabajo, condición que no es fácil de alcanzar. Numerosos estudios revelan que la cantidad de empleados comprometidos es mucho menor de lo que las empresas desearían.

En consecuencia, las organizaciones se replantean el significado del compromiso de los empleados y cómo pueden alcanzarlo. Cada vez más piensan en la “experiencia del empleado” como en la “experiencia del cliente.” Por ejemplo, ¿cómo puede hacer una organización que el empleado se emocione con su trabajo y ganar su lealtad como lo hace Apple con los clientes del iPhone? En otras palabras, las empresas utilizan algunos de los conocimientos de marketing de consumo y los aplican a RH.

Para mejorar la experiencia del personal, empresas como Whole Foods permiten que los empleados voten en muchas iniciativas y califiquen las prácticas de recursos humanos de la organización, al igual que lo hacen las personas en Yelp para evaluar restaurantes, hoteles y películas.<sup>44</sup> Mejorar la experiencia del personal también implica permitirle probar nuevos papeles y puestos, así como al cliente se le permite probar diferentes productos. Un gerente de RH predice que llegará un tiempo en el que después de completar un proyecto, los trabajadores tendrán mensajes en sus computadoras que dirán: *si le gustó este tipo de trabajo, también podría gustarle este otro*, así como se obtienen sugerencias de alternativas de productos cuando se compra en internet.

### **Balance entre trabajo y familia**

A pesar de que las nuevas cifras de la Oficina del Censo de Estados Unidos muestran parejas que postergan el matrimonio y la paternidad, conciliar las responsabilidades laborales con las que implica una familia sigue siendo una preocupación importante para las organizaciones y su personal. Desde 1973, los empleados trabajan más horas que en cualquier otro momento, y cada vez más de ellos se encuentran atados a sus organizaciones durante todo el día mediante tecnologías de la comunicación. Para complicar la tarea, las familias de hoy son más diversas. Pueden consistir en familias con dos asalariados, familias monoparentales y otras en las que varias generaciones de adultos viven bajo un mismo techo.

A las organizaciones competitivas les resulta redituable proporcionar al personal más opciones que favorezcan a la familia, las cuales incluyen trabajo a distancia (teletrabajo), horarios de trabajo flexibles, guarderías, cuidado de adultos mayores, trabajo de medio tiempo y desde casa, puesto compartido, permiso parental, ayuda por adopción, participación del cónyuge en la planeación de la carrera y el apoyo en problemas familiares. La mayoría de las empresas que incluye la lista Fortune 500, como Walmart y Exxon-Mobile, proporcionan a las parejas los beneficios del seguro médico.<sup>45</sup>

Las organizaciones con programas de este tipo estiman que conciliar las necesidades individuales y las circunstancias particulares de los empleados es una forma poderosa de atraer y retener a las personas más valiosas. Por ejemplo, Aetna Life y Casualty redujeron 50% la rotación de personal después de que comenzaron a ofrecer permisos de seis meses de ausencia por paternidad, junto con la opción de trabajar medio tiempo después de ese periodo. Bank of America estimula a todos sus empleados para que visiten la escuela de sus hijos o sean voluntarios en cualquier escuela, en horario de oficina.<sup>46</sup>

Más aún, las empresas que concilian la vida laboral y la familiar tienen que equilibrar las prestaciones que otorgan a las familias con las que otorgan a sus empleados solteros. La mayoría de los empleados no tienen hijos menores de 18 años. La encuesta Conference Board aplicada a empresas con programas que concilian la vida laboral y la familiar reveló que éstas reconocen que los empleados sin hijos muestran resentimiento contra los empleados que sí los tienen y que pueden aprovechar estos programas.<sup>47</sup>

## 1.6 Rol del gerente de recursos humanos y alianzas con otros gerentes

Hasta este punto del capítulo hemos destacado diversos desafíos que deben afrontar las organizaciones. Los gerentes de recursos humanos desempeñan un rol determinante para ayudarlas a superar estos desafíos. Por ejemplo, los gerentes pueden emplear estadísticas y encuestas de la organización para medir el compromiso y la efectividad de su fuerza laboral. ¿De qué formas los empleados piensan, aprenden, trabajan, resuelven problemas, administran su tiempo y se relacionan con los demás? Los gerentes pueden aprovechar diferencias como estas una vez que las identifican, analizan y descubren cómo pueden agregar valor a la organización.

De igual manera, si se mantienen al tanto de las tendencias y desarrollos de la fuerza laboral y recaban y analizan los datos adecuados, los gerentes de recursos humanos pueden ayudar a sus empresas a elegir las mejores estrategias para competir globalmente, elegir sistemas de recursos humanos ideales para la organización y sus trabajadores, maximizar la productividad y administrar los beneficios, entre otras posibilidades. Por ejemplo, el personal de recursos humanos de Cerner Corp., una empresa mediana de tecnología con sede en Kansas City, en vez de reducir sus beneficios de salud, analizó las estadísticas y otros datos para descubrir cuáles eran las enfermedades más probables que padecerían los empleados y ajustó sus programas de salud y bienestar con base en ello. Como resultado, la empresa redujo sus costos por servicios médicos.

Los gerentes de recursos humanos son socios valiosos de otros gerentes, lo cual incluye a los **gerentes de línea**, que son gerentes de áreas diferentes de recursos humanos responsables de supervisar el trabajo de otros empleados. Las organizaciones exitosas combinan la experiencia de los gerentes de línea con la de los gerentes de recursos humanos para desarrollar y utilizar mejor los talentos de sus empleados. Los programas de RH tienden a ser más exitosos si son adoptados por RH y los gerentes de línea. Cuando los empleados ven a RH como el único responsable de un programa, suelen interpretarlo como una tarea administrativa o de oficina en lugar de como una iniciativa estratégica.

Así como existen diferentes tipos de gerentes de línea que se especializan en distintas funciones (operaciones, contabilidad, marketing, etc.), existen diversos tipos de gerentes de recursos humanos que se especializan en distintas funciones de recursos humanos. Algunos se enfocan en capacitación y desarrollo, reclutamiento o compensación del personal. Otros en estudiar los efectos de la industria y las tendencias ocupacionales, o se concentran en las relaciones laborales y preparan la información que los gerentes utilizarán durante las negociaciones con los sindicatos. Por el contrario, un generalista de recursos humanos puede ser responsable del manejo de todos los aspectos de recursos humanos, trabajando en función de sus necesidades o de las de su empleador. La figura 1.7 muestra la información de salarios de algunos de los puestos de recursos humanos que hemos analizado. La media de sueldo para gerentes de RH en 2015 en Estados Unidos fue de 104,440 dólares.

La U.S. Bureau of Labor Statistics pronostica que el número de gerentes de recursos humanos crecerá 9% entre 2014 y 2024, un ritmo más rápido que todas las ocupaciones. Sin

**Figura 1.7 Puestos o posiciones en recursos humanos y media de sueldo anual**

Posición	Sueldo anual (en dólares)
Especialistas en capacitación y desarrollo	\$ 58,210
Especialistas en relaciones laborales	\$ 58,820
Especialistas en compensaciones, beneficios y análisis de puestos	\$ 60,850
Gerentes de capacitación y desarrollo	\$ 102,640
Gerentes de compensaciones y beneficios	\$ 111,430

©Cengage Learning

Fuente: U.S. Bureau of Labor Statics.

embargo, entendemos que la mayoría de los lectores de este libro serán gerentes de línea y supervisores en lugar de especialistas en recursos humanos. Por lo tanto, el texto está orientado a *ayudar a sus lectores a administrar con mayor efectividad a las personas*, ya sea que se conviertan en líderes de equipo, supervisores de primera línea, gerentes de RH o en CEO.

## 1.6a Responsabilidades del gerente de recursos humanos

Por lo general, las principales actividades que son responsabilidad de un gerente de recursos humanos son las siguientes:

1. *Consejo y asesoría estratégicas.* Con frecuencia, el gerente de recursos humanos funciona como consultor interno para supervisores, gerentes y ejecutivos. Debido a su conocimiento de los temas laborales internos e indicadores de productividad, así como de las tendencias externas, como información económica y desempleo, y nuevos temas legales y de regulación, ellos pueden ser un recurso invaluable para la toma de decisiones. En algunas organizaciones, por lo general las más grandes, los directores de ética y cumplimiento ayudan a sus empleados a transitar por los confusos caminos que se presentan cuando se trata de distinguir lo correcto de lo incorrecto y asegurarse de que cumplan las leyes y regulaciones relacionadas con sus industrias. El director o gerente de recursos humanos de la empresa puede realizar este trabajo. A dichos gerentes se les confía también aconsejar a los comités de compensación, los cuales están escudriñando más a fondo la remuneración a ejecutivos de lo que se hacía en el pasado.
2. *Servicio.* Asimismo, los gerentes de recursos humanos desempeñan muchas actividades de servicio, como reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, planeación y elaboración de programas de capacitación. El expertise (conocimiento experto) técnico en estas áreas es esencial para tales gerentes y forma la base del diseño y la implementación de los programas de gestión del talento.
3. *Formulación e implementación de políticas.* Por lo general, los gerentes de recursos humanos proponen y redactan nuevas políticas o revisiones de éstas para solucionar problemas recurrentes o prevenir problemas. Estas modificaciones se proponen a los directivos de la organización, quienes en realidad son los que diseñan las políticas. Los gerentes de recursos humanos también monitorean el desempeño de gerentes y empleados para garantizar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y prácticas establecidos. Tal vez lo más importante es que son un recurso al cual los otros gerentes pueden recurrir para interpretar una política.
4. *Defensa de los empleados.* Uno de los roles perdurables de los gerentes de recursos humanos es el de abogado de los empleados: escuchar sus preocupaciones y representar sus necesidades ante los directivos para asegurar que los intereses de ellos y de la organización están alineados entre sí.

**Figura 1.8** Modelo de competencias de recursos humanos

**Fuente:** Adaptado de Arthur Yeung, Wayne Brockbank y Dave Ulrich, "Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation". Reimpreso con permiso de Human Resource Planning, vol. 17, 1994, núm. 3. Copyright 1994 por The Human Resource Planning Society, 317 Madison Avenue, Suite 1509, Nueva York, NY 10017, Tel.: (212) 490-6387.

### 1.6b Competencias que requieren los gerentes de recursos humanos

Dado que los altos directivos esperan que los gerentes de recursos humanos asuman un rol más amplio en las estrategias generales de la organización, varios de ellos necesitarán adquirir un conjunto complementario de competencias, el cual se resume a continuación y se muestra en la figura 1.8.

- *Dominio de los negocios.* Como se ha mencionado, los profesionales de recursos humanos deben conocer a la perfección los negocios de su organización. Este requerimiento les impone que entiendan las capacidades económicas y financieras de los clientes de una organización para ayudarla a desarrollar su dirección estratégica y ajustarla a sus necesidades. Los gerentes de recursos humanos con habilidades idóneas para resolver problemas y que son innovadores y creativos son un activo estratégico para sus empresas.
- *Dominio de los procesos de recursos humanos.* Los profesionales de recursos humanos deben ser los expertos de la organización en ciencias del comportamiento. Se espera que desarrollen competencias en áreas como proceso, empleo, desarrollo, evaluación, recompensas, formación de equipos, evaluación del desempeño y comunicación. Es esencial que posean habilidades de relaciones interpersonales adecuadas.
- *Credibilidad personal.* Al igual que otros profesionales de la administración, los profesionales de recursos humanos deben establecer la credibilidad personal en la mente de las personas internas y externas a la organización. La credibilidad y la confianza se ganan mediante el desarrollo de relaciones adecuadas con las personas, dentro y fuera de la organización, la demostración de sus valores, la defensa de las creencias propias y la justicia ante todos los demás. La sección *Highlights en ARH 2* describe el código de ética que los profesionales de recursos humanos deben seguir, según la Society for Human Resource Management.



## Código de normas éticas y profesionales de la Society for Human Resource Management (SHRM) en administración de recursos humanos

### ESTIPULACIONES DEL CÓDIGO

#### Responsabilidad profesional

##### Principio central

Como profesionales de recursos humanos somos responsables de agregar valor a las organizaciones en las que trabajamos y de contribuir a su éxito ético. Aceptamos la responsabilidad profesional por nuestras decisiones y acciones individuales. Somos también abogados de la profesión, pues realizamos actividades que incrementan su credibilidad y valor.

##### Propósito

- Generar respeto, credibilidad e importancia estratégica para la profesión de recursos humanos en nuestras organizaciones, la comunidad de negocios y las comunidades en donde trabajamos.
- Ayudar a las organizaciones en las que trabajamos a lograr sus objetivos y metas.
- Informar e instruir a los profesionales actuales y futuros, a las organizaciones en las que trabajamos y al público en general acerca de los principios y prácticas que ayudan a la profesión.
- Influir de manera positiva en el centro de trabajo y las prácticas de reclutamiento y actividades de recursos humanos.
- Fomentar la toma de decisiones y la responsabilidad profesional.
- Estimular la responsabilidad social.

##### Lineamientos

1. Adherirnos a los más altos estándares de comportamiento ético y profesional.
2. Medir la efectividad de los recursos humanos en la contribución o logro de las metas de la organización.
3. Cumplir la ley.
4. Trabajar de manera consistente con los valores de la profesión.
5. Esforzarnos en lograr los niveles más altos de servicio, desempeño y responsabilidad social.
6. Defender la colaboración, el uso y la apreciación adecuados de seres humanos como empleados.
7. Defender abiertamente y en los foros establecidos el debate para influir en la toma de decisiones y resultados.

#### Desarrollo profesional

##### Principio central

Como profesionales debemos esforzarnos por cumplir los más altos estándares de competencia y comprometernos a fortalecer continuamente nuestras competencias.

##### Propósito

- Ampliar nuestros conocimientos de administración de recursos humanos para mejorar la comprensión acerca de cómo funcionan en nuestras organizaciones.
- Incrementar nuestro conocimiento de cómo funcionan las organizaciones ("el negocio de la organización").

##### Lineamientos

1. Buscar oportunidades académicas formales.
2. Comprometerse a aprender de forma continua, desarrollar habilidades y aplicar el conocimiento nuevo relacionado con la administración de recursos humanos y las organizaciones en las que trabajamos.
3. Contribuir al conocimiento, la evolución de la profesión y al crecimiento de las personas por medio de la enseñanza, la investigación y la difusión del conocimiento.
4. Buscar certificaciones donde estén disponibles, o mediciones equivalentes de competencias y conocimientos.

#### Liderazgo ético

##### Principio central

Se espera que los profesionales de recursos humanos ejerzan un liderazgo individual como modelo para mantener los más altos estándares de conducta ética.

##### Propósito

- Establecer el estándar y ser ejemplo para otros.
- Ganar el respeto individual e incrementar nuestra credibilidad con aquellos a quienes servimos.

##### Lineamientos

1. Ser ético; actuar con ética en cada interacción profesional.
2. Cuestionar las acciones individuales y grupales pendientes, cuando sea necesario, para garantizar que tanto las decisiones como su implementación sean éticas.

3. Buscar guía experta si existe alguna duda acerca de la conveniencia ética de una situación.
4. Alentar el desarrollo de otros como líderes éticos en la profesión y la organización por medio de la enseñanza y el mentoring.

## Equidad y justicia

### Principio central

Como profesionales de recursos humanos, somos éticamente responsables de promover y fomentar la equidad y la justicia para todos los empleados y sus organizaciones.

### Propósito

Crear y mantener un ambiente que estimule a todos los individuos y la organización para alcanzar de manera positiva y productiva su máximo potencial.

### Lineamientos

1. Respetar la singularidad y el valor intrínseco de cada persona.
2. Tratar a las personas con dignidad, respeto y compasión para promover un ambiente de trabajo confiable y libre de acoso, intimidación y discriminación ilegal.
3. Garantizar que todos tengan oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias.
4. Asegurar un ambiente de inclusión y un compromiso con la diversidad en las organizaciones donde trabajamos.
5. Desarrollar, administrar y apoyar las políticas y procedimientos que promuevan el trato justo, consistente y equitativo para todos.
6. Sin que importen los intereses personales, apoyar las decisiones éticas y legales que tomen nuestras organizaciones.
7. Actuar de manera responsable y practicar una administración comprometida en el (los) país(es) en donde operan las organizaciones en las que trabajamos.

## Conflictos de interés

### Principio central

Como profesionales de recursos humanos debemos establecer un alto nivel de confianza con los grupos de interés y proteger tanto sus intereses como nuestra integridad profesional y no ocuparnos en actividades que generen conflictos de interés reales, aparentes o potenciales.

### Propósito

Evitar actividades que estén en conflicto o aparenten estarlo con cualquiera de las estipulaciones de este Código de normas

éticas y profesionales en administración de recursos humanos o con las responsabilidades y deberes propios como miembro de la profesión de recursos humanos, como empleado de una organización o como ambos.

### Lineamientos

1. Adherirse y defender el uso de las políticas publicadas en relación con conflictos de interés de la organización.
2. No usar el puesto para obtener o aparentar obtener ganancias personales, materiales o económicas.
3. No otorgar o buscar trato preferencial en los procesos de recursos humanos.
4. Priorizar sus obligaciones para identificar conflictos de interés o que aparenten serlo; cuando los conflictos surjan, informarlos a las partes interesadas.

## Uso de la información

### Principio central

Los profesionales de recursos humanos consideran y protegen los derechos de las personas, en especial los relacionados con adquirir o divulgar información, al tiempo que garantizan las comunicaciones de confianza y facilitan la toma de decisiones informada.

### Propósito

Generar confianza entre los miembros de la organización para maximizar el intercambio abierto de información mientras se eliminan ansiedades sobre la adquisición inadecuada, inexacta o de ambos tipos y compartir la información.

### Lineamientos

1. Adquirir y divulgar la información por medios éticos y responsables.
2. Garantizar que sólo se utiliza información adecuada en las decisiones que afectan la relación laboral.
3. Investigar la exactitud y la fuente de la información antes de permitir que se use en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.
4. Mantener actual y exacta la información de recursos humanos.
5. Salvaguardar la información restringida o confidencial.
6. Tomar todas las medidas necesarias para garantizar la exactitud e integridad de la información transmitida acerca de políticas y prácticas de recursos humanos.
7. Tomar las medidas necesarias para garantizar la exactitud e integridad de toda la información transmitida que se usa en la capacitación de recursos humanos.



## Resumen

**OA 1** Comprender de los temas y prácticas de administración de recursos humanos puede ayudarle a competir mejor en el mercado laboral como empleado, gerente de área o gerente de recursos humanos. Los empleados y gerentes que comprenden de manera plena los negocios de su empresa pueden ayudar a realizar sus estrategias, cualesquiera que sean, mediante la gestión efectiva de las personas y sus talentos.

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y capacidades de sus empleados. Para “competir a través de las personas”, las organizaciones tienen que hacer un buen trabajo de administración del capital humano: el conocimiento, las habilidades, actitudes y capacidades que tienen valor para ellas. Los gerentes deben diseñar estrategias para identificar, reclutar y contratar el mejor talento disponible, desarrollar a estos empleados en formas específicas de la empresa, que ayude a generar nuevas ideas y las distribuya a través de toda la organización y fomente el intercambio de información y la colaboración gratificante y el trabajo en equipo entre empleados.

**OA 2** La globalización es un factor dominante en el mercado. Influye en el número y tipo de puestos disponibles, por lo que es necesario que las organizaciones equilibren un conjunto complicado de temas relacionados con la administración de las personas que trabajan bajo distintas condiciones de negocios en diferentes geografías, culturas y entornos jurídicos. Las estrategias y funciones de recursos humanos tienen que adaptarse para tomar en cuenta estas diferencias.

El rápido ritmo de la globalización, junto con los escándalos corporativos que se conocieron en los últimos años, ha dado lugar a un nuevo enfoque en la responsabilidad social corporativa (buena ciudadana) y la sustentabilidad (capacidad de una empresa para producir un bien o servicio sin dañar el ambiente o agotar un recurso). Las empresas se están dando cuenta de que tener una buena reputación para concretar estos esfuerzos puede incrementar sus ingresos y mejorar el nivel del talento que pueden atraer. Uno de los roles de liderazgo de recursos humanos es conducir el desarrollo e implementar la ciudadanía corporativa a través de las organizaciones, en especial el trato justo de los trabajadores.

**OA 3** La tecnología ha tendido a reducir el número de puestos que requieren poca habilidad e incrementar aquellos que exigen grandes aptitudes, un cambio al que nos referimos como pasar de la mano de obra a los trabajadores del conocimiento. Este proceso desplaza a

algunos empleados y requiere que los demás sean recapitados. Además, las tecnologías de la información y la comunicación han influido en la administración de recursos humanos mediante los sistemas de información de recursos humanos (HRIS) que optimizan los procesos de esta área, permiten que la información esté disponible más fácilmente para gerentes y empleados, y que los departamentos de recursos humanos se enfoquen en las estrategias de la organización. Internet y social media también influyen en la forma en que los empleados son contratados, trabajan y son administrados.

**OA 4** Se puede definir la productividad como “el resultado obtenido a partir de una cantidad fija de insumos”. Las organizaciones pueden incrementar su productividad mediante la reducción de sus insumos (enfoque de costos) o el incremento de la cantidad producida por los empleados mediante la adición de nuevo capital humano o físico al proceso. Empresas como Southwest Airlines, Nucor y la empresa de tecnología y manufactura Danaher logran bajos costos en sus industrias, no porque economicen en los empleados, sino porque éstos son más productivos.

Para maximizar la productividad y contener los costos, las organizaciones deben administrar el tamaño de la fuerza laboral. Algunas de las técnicas para hacerlo son el offshoring, el outsourcing, el downsizing, el otorgamiento de licencias laborales, la contratación de empleados de medio tiempo y el arrendamiento de empleados a organizaciones empleadoras profesionales. La función de recursos humanos no implica sólo implementar estos programas, sino considerar sus ventajas y desventajas y cómo pueden afectar la capacidad de una organización para competir, en especial si provocan la pérdida del personal con talento.

**OA 5** La fuerza laboral es cada vez más diversa, por lo cual las organizaciones deben trabajar más para abordar las preocupaciones de los trabajadores y maximizar los beneficios de los diferentes tipos de empleados. Los gerentes de recursos humanos deben estar al tanto de las capacidades educativas del talento disponible en su organización. Los derechos de los empleados, los temas de privacidad, las actitudes hacia el trabajo y los esfuerzos para lograr un equilibrio entre trabajo y familia son cada vez más importantes para los trabajadores. Lo mismo sucede con la dinámica cultural que impulsa los cambios en la fuerza laboral. Las empresas han descubierto que complacer las necesidades individuales de los empleados como resultado de estos cambios es una poderosa manera de atraer y retener a

las personas de alto nivel y mejorar el compromiso de los empleados.

**OA 6** Cuando enfrentan los desafíos de la organización, los gerentes de recursos humanos desempeñan una serie de roles importantes; se les busca para ser consejeros estratégicos y asesores de ética, para varias actividades de servicio, formular e implementar políticas y defender a los empleados. Para realizar con eficacia estas funciones, los gerentes de recursos humanos necesitan comprender profundamente las capacidades operativas, financieras y de personal de la organización y deben trabajar con los gerentes de línea y directores

ejecutivos que se encuentran en los niveles superiores e inferiores a ellos. Los gerentes de recursos humanos que trabajan y son creativos e innovadores pueden ayudar a dar forma a las estrategias de una organización con el objetivo de responder con éxito a los cambios que afectan al mercado. Por último, la administración de personal rara vez es responsabilidad exclusiva de la función de recursos humanos. Es trabajo de cualquier gerente administrar a las personas, y las empresas exitosas combinan la experiencia de los especialistas de recursos humanos con la de los gerentes de línea para desarrollar y aprovechar los talentos de los empleados a su máximo potencial.

## Términos clave

administración de recursos humanos (ARH)  
 agilidad  
 analítica de la fuerza laboral  
 capital humano  
 compromiso de los empleados  
 cultura organizacional

downsizing  
 homeshoring  
 gerentes de línea  
 licencia laboral  
 nearshoring  
 offshoring  
 outsourcing

responsabilidad social corporativa  
 sistemas de información de recursos humanos (HRIS)  
 software colaborativo  
 subcontratación de empleados  
 sustentabilidad  
 trabajadores del conocimiento

## Preguntas para análisis

**OA 1** Las personas son siempre el activo más valioso de una organización. Exponga los argumentos que fundamentan esta afirmación. Suponga que su jefe le pidió que resumiera las principales preocupaciones del personal relacionadas con la apertura de una oficina en la India. ¿Qué temas estarían en su lista?

**OA 2** Mencione una empresa en la que espera trabajar algún día. ¿Cuál es su trayectoria en términos de responsabilidad social corporativa y la sustentabilidad? ¿Estos son factores importantes para usted? Explique su respuesta.

**OA 3** ¿La tecnología elimina la necesidad de contar con gerentes de recursos humanos?

**OA 4** ¿La contención o reducción de costos presiona el trabajo en contra de la administración efectiva del personal? Explique su respuesta.

**OA 5** ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tener una fuerza laboral más diversa? ¿Estados Unidos se encuentra en una mejor posición para competir a nivel mundial debido a la diversidad de su población?

**OA 6** En su opinión, ¿cuál es el papel más importante que desempeñan los gerentes de recursos humanos?

## Caso de estudio **1** Su nueva estrategia de recursos humanos hace de Lloyd's "una mejor empresa"

Hace algún tiempo, después de más de 300 años en el negocio, el icono mundial de las aseguradoras, Lloyd's, de Londres, finalmente se dispuso a implementar su primera estrategia verdadera de recursos humanos, cuyo punto de partida fue la contratación de la directora de recursos humanos Suzy Black. "Me contrataron para transformar la función de recursos humanos de un modelo basado en una antigua oficina de personal en una función más vanguardista, enfocada en el negocio y que agregue valor", dice Black.

La primera orden de negocios que ella recibió fue evaluar el estado actual de las cosas, en particular la forma en que los directivos de la corporación percibían la función de recursos humanos. Con esta información en mano, Black y su equipo comenzaron a desarrollar una agenda estratégica integral, así como las tácticas específicas para todas las actividades de la función, desde el reclutamiento hasta la evaluación del desempeño y las políticas básicas de recompensas y compensación.

Cambiar la añeja percepción acerca de los empleados de recursos humanos requirió un poco de convencimiento, pero el personal pronto comenzó a reconocer el valor de las acciones de Black. Poco a poco se pudo ver cómo las estrategias de recursos humanos generaban condiciones en las que se podían desarrollar carreras, tener éxito y encontrar el significado y valor en el trabajo. En la actualidad, los empleados de Lloyd's mencionan el desafiante ambiente de trabajo de la empresa, los programas de incentivos de salud y los significativos programas de extensión con la comunidad como las razones fundamentales por las que disfrutan trabajar para el gigante de los seguros.

Los esfuerzos de Black también han hecho que Lloyd se posicione como un lugar deseable para trabajar. Sorprendentemente, la antigüedad promedio de los empleados es de 21 años. La aseguradora ha sido reconocida como una de las "100 mejores empresas para trabajar (en el Reino Unido)" por el *Sunday Times* y fue aclamada como una de las 40 mejores marcas del Reino Unido por un investigador independiente.

Cada año los recién graduados se esfuerzan por ser contratados por Lloyd's. Los nuevos empleados son rotados en cuatro asignaciones diferentes dentro de la empresa para obtener una perspectiva de la organización y del mercado de los seguros, así como una mejor idea de los departamentos en los que les gustaría trabajar.

Lloyd's también ofrece un programa de posgrado en seguros, capacitación e internados.

El balance vida y carrera en la empresa es bueno. Aunque en ocasiones se debe trabajar horas extra, no es lo común. Las madres que trabajan pueden elegir trabajar tiempo completo o medio tiempo.

Además de los beneficios y el bienestar, la empresa les otorga tiempo para que participen en actividades de beneficencia y otras no relacionadas con su trabajo para alentar aún más su crecimiento personal, dice Black. "Los empleados son personas muy sofisticadas y tienen otras motivaciones además de sólo ganar dinero", afirma.

Irónicamente, este es el primer puesto en recursos humanos que Black ha desempeñado, después de ascender por las filas de otros ámbitos en los negocios. Pero su experiencia le dio una definición clara de las características ideales de los profesionales de recursos humanos. "Ellos deben entender el cambio y la transformación, ser excelentes en las operaciones y equilibrar el pensamiento táctico, estratégico y la acción." Y añade: "Tendrán que ser capaces de gestionar y navegar por la complejidad y la ambigüedad y no tener miedo de decir no de vez en cuando, con el fin de establecer los límites apropiados para el negocio."

### Preguntas

1. ¿Qué tipo de habilidades considera Black que deben tener los empleados para trabajar en el área de recursos humanos?
2. ¿Cuáles son algunos de los resultados de la nueva estrategia de recursos humanos de la empresa?
3. ¿Cuáles podrían ser algunos de los desafíos de instituir políticas de recursos humanos en una empresa global?
4. ¿Qué tipos de situaciones cree que harían falta para que un gerente de recursos humanos diga "no"?

**Fuentes:** "Lloyd's of London Says India Reinsurance Branch to Open by April"; *Reuters*, (18 de enero de 2017), <http://uk.reuters.com>; "Careers"; *Lloyds.com* (17 de enero de 2017), <http://www.lloyds.com>; "Lloyd's: A Top Place to Work", en *Lloyds.com* (16 de marzo de 2011), <http://www.lloyds.com>; Helen William, "City Slicker", en *Personnel Today* (11 de agosto de 2009): 10–11; *Digby Morgan Human Resourcefulness Newsletter*, febrero de 2010, [http://www.digbymorgannewsletter.com/story04\\_HR\\_02\\_10.htm](http://www.digbymorgannewsletter.com/story04_HR_02_10.htm); sitio web de la empresa: [www.lloyds.com](http://www.lloyds.com).

## Caso de estudio 2 El máximo reclutador de Shell toma sus señales de marketing

Cuando Navjot Singh se incorporó a Shell, la empresa enfrentaba un desafío extraordinario: la velocidad a la que sus ingenieros se retiraban significaba que la empresa global tenía que triplicar el número de nuevos candidatos a evaluar, que pasó de 2,500 a cerca de 8,000. Sin embargo, hasta ese momento, Shell no era considerada un empleador elegible. La corporación mundial de petróleo y gas necesitaba proyectar con rapidez una nueva imagen. Dice Singh: “De la misma manera que las empresas saben que necesitan hacer publicidad para ser líder en el mercado, recursos humanos tenía que saber cómo crear una marca de empleador. El marketing es la única manera de asegurar que los clientes compren los productos. Era también la única herramienta que tenía Shell para garantizar que las mejores personas acudieran primero a nosotros”.

¡Un momento! Usted podría preguntarse: ¿Por qué una persona de recursos humanos de Shell habla de marketing? Como experto en recursos humanos y marketing, Singh ve una poderosa sinergia entre las dos disciplinas. “Soy 50% mercadólogo y el resto es de recursos humanos, comunicaciones y reclutamiento”, señala. Al principio fue vicepresidente de administración de relaciones con el cliente, pero rápidamente se unió al equipo de recursos humanos cuando reconoció la necesidad emergente de Shell de contar con nuevo talento y el potencial inmenso para él en el uso de técnicas clásicas de marketing para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos. Su visión, habilidades y experiencia eran una combinación perfecta para la situación de la organización.

En la mente de Singh, la necesidad de nuevos talentos para la organización significaba construir una marca como empleador, lo que a su vez representaba la necesidad de elaborar un mensaje coherente. Pero el enfoque de reclutamiento global de Shell era cualquier cosa menos coherente. “En ese momento teníamos 1,200 sistemas de reclutamiento, 35 empresas de reclutamiento y 400 empresas de búsqueda de ejecutivos que trabajaban para nosotros”, recuerda. “Asistí a un evento de carreras de la Universidad de Cambridge, donde había tres quioscos de Shell, uno al lado del otro, uno del Reino Unido, uno de Malasia y otro de Nigeria. Este era un enfoque fragmentado y difícil de entender para los candidatos.” Shell necesitaba crear un programa de alcance unificado para satisfacer su necesidad de cifras, mientras alcanzaba su deseo de tener una cantera global de talento. La empresa recluta de entre cerca de 90 nacionalidades cada año, pues reconoce los beneficios de la diversidad cultural.

“No es suficiente decir a los candidatos por qué deben unirse a Shell. Necesitamos demostrar esas razones durante el proceso de entrevista en la experiencia completa de los candidatos”, explica Singh. “Una experiencia motivadora para los candidatos, desde el momento en que escuchan sobre Shell hasta que se integran con nosotros, requiere de un enfoque coordinado de todas las disciplinas de reclutamiento: los gerentes de las áreas de marketing y operaciones, los reclutadores y todos los gerentes de línea deben trabajar juntos.” También se requirió de personal que se enfocara más en los candidatos y menos en la perspectiva de Shell.

Singh y su equipo se dedicaron a aplicar diversas técnicas de marketing en el proceso de contratación, que desde entonces han provocado una reducción de 80% de los costos de reclutamiento y 20% del tiempo para contratar nuevo personal. Para atraer a los recién graduados, Shell patrocina una competencia popular en la que participan cada año miles de estudiantes de todo el mundo por equipos y en la que se les desafía a resolver problemas de alimentación, agua y energías alternativas.

Los esfuerzos no han sido en vano. Shell ha ganado más de 75 premios por su estrategia única de RH. Mejor aún, en una reciente encuesta global aplicada a 8,400 personas del sector de gas y petróleo, Shell obtuvo la mayor cantidad de menciones cuando se preguntó por el nombre de una empresa para la que les gustaría trabajar.

A pesar del éxito en el reclutamiento de Shell, Singh considera que la guerra por el talento será continua. “En el futuro las empresas tendrán que buscar a personas con habilidades necesarias para trabajar en ellas, en lugar de seleccionar candidatos que se presentan a trabajar para una organización. El área de recursos humanos debe darse cuenta del valor estratégico que puede aportar.”

### Preguntas

1. ¿Cuáles funciones de administración de recursos humanos son similares a las funciones de marketing? ¿Cómo se puede pensar que el “marketing” para puestos de trabajo en una empresa mejora el enfoque estratégico del personal de recursos humanos?
2. Si usted planea aplicar estrategias de marketing para “marcar” una empresa como empleador de elección, ¿cuáles son algunos de los factores que consideraría?

3. ¿Está de acuerdo con la afirmación de Singh de que, en el futuro, las empresas tendrán que seleccionar a las personas con las habilidades necesarias para trabajar en ellas, en lugar de candidatos que se presentan a trabajar para una organización determinada? Explique su respuesta.

**Fuentes:** Jon Mainwaring, "Shell Q&A: What Makes an Ideal Employer in Oil, Gas?" *Rigzone* (16 de noviembre de 2016), <http://www.rigzone.com>;

com; Jon Mainwaring, "Shell Takes First Place in Rigzone's Inaugural Ideal Employer Survey." *Rigzone* (16 de noviembre de 2016), <http://www.rigzone.com>; Don Wood, "Lateral Thinking", en *Human Resources* (enero de 2010): 12–13; Christopher Van Mossevelde, "Views from the Top", en *Employer Branding Today* (16 de abril de 2009), <http://www.employerbrandingtoday.com>; Peter Crush, "Shell UK Combines HR and Marketing to Sell the Brand", en *HR Magazine* (25 de agosto de 2009), <http://www.hr-magazine.co.uk>; Navjot Singh y Ana María Santos, "How Shell Recruited More for Less", en *Marketing Society* (9 de julio de 2012); <https://www.marketingsociety.co.uk>.

## Notas y referencias

1. T. J. Watson, Jr. *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM* (Nueva York: McGraw-Hill, 1963).
2. Donald C. Busi, "Assignment Reviews (ARs): Moving toward Measuring Your Most Valuable Asset", en *Supervision* 66, núm. 1 (enero de 2005), pp. 3–7.
3. David Lepak and Scott Snell, "Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition," in S. Jackson, M. Hitt, and A. DeNisi (eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, SIOF Scientific Frontiers Series (San Francisco: John Wiley & Sons, 2003), 127–54; David Lepak and Scott Snell, "Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management* 28, no. 4 (2002): 517–43; Steve Bates, "Study Links HR Practices with the Bottom Line," *HRMagazine* 46, no. 12 (December 2001): 14; Ann Pomeroy, "Cooking Up Innovation: When It Comes to Helping Employees Create New Products and Services, HR's Efforts Are a Key Ingredient," *HRMagazine* 49, no. 11 (November 2004): 46–54.
4. Dave Ulrich, Steve Kerr, and Ron Ashkenas, *The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy & Attacking Organizational Problems* (New York: McGraw-Hill Professional Publishing, 2002).
5. John P. Kotter, "Ten Observations," *Executive Excellence* 16, no. 8 (1999): 15–16.
6. Jared Lindzon, "Welcome to a New Era of Human Resources," *Fast Company* (May 20, 2015), <https://www.fastcompany.com>.
7. "Best Countries," *U.S. News & World Report* (2016), <http://worldnews.com>.
8. Ellen Sheng, "The Five Biggest Chinese Investments in the U.S. in 2016," *Forbes* (December 21, 2016), <http://www.forbes.com>.
9. Candice Choi and Bruce Schreiner, "Beam Being Acquired by Japan's Suntory," *Associated Press* (January 13, 2014), <http://ap.org>; "BeerMaker Eyes Chinese Factories," *Fort Worth Star-Telegram* (December 28, 2010): 3C; Susan Meisinger, "Going Global: A Smart Move for HR Professionals," *HRMagazine* 49, no. 3 (March 2004): 6; "AB InBev Completes ModeloGrupo Deal," *St. Louis Post-Dispatch* (June 4, 2013), <http://www.stltoday.com>.
10. "U.K. Expresses Keenness to Have Free Trade Agreement with India," *The Tribune* (January 18, 2017), <http://www.tribuneindia.com>.
11. Laura McKnight, "For Companies, Doing Good Is Good Business," *Kansas City Star* (December 26, 2010), <http://www.kansascity.com>.
12. Jeff Tanner and Mary Anne Raymond, *Principles of Marketing* (Nyack, NY: FlatWorld Knowledge, 2010), Chapter 10.
13. Nancy R. Lockwood, "Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role," *HRMagazine* 49, no. 2 (December 2004): S1–11.
14. Carol Carter, *Keys to Business Communication* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2012), 414.
15. "Text Messaging Curtailed at Bank," *Wall Street Journal* (January 14–15, 2017): B3.
16. Lauren Webber, "Routine Jobs' Are Disappearing," *Wall Street Journal* (January 3, 2017), <http://www.wsj.com>.
17. "China Engineers Next Great Leap with Wave of 'Knowledge Workers,'" *Milwaukee Journal Sentinel* (December 31, 2003), <http://www.jsonline.com>; "Edward Yourdon's New Book Helps 'Knowledge Workers' Put Emotion Aside to Look at the Facts of the New Economic Reality," *PR Newswire* (October 4, 2004); Marshall Goldsmith, "Supervisors of the Smart," *BRW* 30, no. 20 (May 22, 2008): 57–57.
18. Christopher Mims, "Technology's Long-Term Toll on the Middle Class," *Wall Street Journal* (January 23, 2017): B1–B4.
19. Melissa Korn, "Imagine Discovering Your Teaching Assistant Is a Robot," *Wall Street Journal* (May 6, 2016), <http://wsj.com>.
20. Steve Lohr, "Robots Will Take Jobs, but Not as Fast as Some Fear, New Report Says," *New York Times* (January 12, 2017), <https://www.nytimes.com>.
21. Ben Worthen, "Measuring the ROI of Training," *CIO* 14, no. 9 (February 15, 2001): 128–36; Hashi Syedain, "Out of this World," *People Management* 14, no. 8 (April 17, 2008): 20–24.
22. Sarah Castellanos, "Augmented Reality in the Workplace," *Wall Street Journal* (December 13, 2016): B4.
23. Scott A. Snell, Donna Stueber, and David P. Lepak, "Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle," in R. L. Heneman and D. B. Greenberger (eds.), *Human Resource Management in Virtual Organizations* (Columbus, OH: Information Age Publishing, 2002): 81–99; Samuel Greengard, "How to Fulfill Technology's Promise," *Workforce, HR Software Insights* (February 1999): S10–18.
24. Drew Robb, "Building a Better Workforce: Performance Management Software Can Help You Identify and Develop High-Performing Workers," *HRMagazine* 49, no. 10 (October 2004): 86–92.
25. Josh Bersin, "The Datification of Human Resources," *Forbes* (July 19, 2013), <http://www.forbes.com>.
26. Robb, "Building a Better Workforce," 86–92; "How to Implement an Effective Process for a New HR Management System," *HRFo-*

- cus* (January 2005): 3–4; “New Study Finds HRIS Key to Reducing Costs,” *Payroll Managers Report* 7, no. 5 (May 2007): 13.
27. Bruce Stokes, “Is There a Future for ‘Made in America,’” *The Atlantic* (December 9, 2010), <http://www.theatlantic.com>.
  28. Patrick Barta and Andrew Caffrey, “Productivity Leap Shows Potential of U.S. Economy—Rise at 8.6 Percent Pace, Positive for Profits, Doesn’t Bode Very Well for Employment,” *The Wall Street Journal* (May 8, 2002): A1; Jon E. Hilsenrath, “The Economy: Big U.S. Service Sectors Boosted Late 1990s Surge in Productivity,” *The Wall Street Journal* (April 22, 2002): A2; Karen Lowry Miller, “Economy: Out of Steam—A Dip in U.S. Productivity Provokes Anxious Questions,” *Newsweek International* (February 21, 2005): 34; Milan Yager, “Outsource to Gain Human Resources Expertise,” *Hotel & Motel Management* 223, no. 7 (April 21, 2008): 14.
  29. Pete Engardio, Michael Arndt, and Dean Foust, “The Future of Outsourcing,” *BusinessWeek* (January 30, 2006): 50–58.
  30. John Sullivan, “Employee Furloughs Can Be a Bad Alternative to Layoffs,” *ere.net* (February 9, 2009), <http://www.ere.net/>.
  31. Mike Stobbe, “Dieting Like It’s Your Job: Does Paying for Healthy Habits Work?” *USA Today* (June 1, 2010), <http://www.usatoday.com>; Tom Murphy, “To Cut Health Costs, Firms Target Spousal Benefits,” *Fort Worth Star-Telegram* (September 16, 2013): 1D.
  32. Mitra Toossi, “Labor Force Projections to 2024: The Labor Force Is Growing, But Slowly,” *Monthly Labor Review* (December 2015): 3–16.
  33. *Ibid.*
  34. Jeffrey S. Passel and D’Vera Cohn, “Share of Unauthorized Immigrant Workers in Production Construction Jobs Falls, since 2007,” *Pew Research Center* (March 26, 2015), [www.pewhispanic.org](http://www.pewhispanic.org).
  35. Irwin Speizer, “Diversity on the Menu: Rachele Hood, Denny’s Chief Diversity Officer, Has Boosted the Company’s Image. But That Hasn’t Sold More Breakfasts,” *Workforce Management* 83, no. 12 (November 1, 2004): 41; Patrick Purcell, “Older Workers: Employment and Retirement Trends,” *Journal of Pension Planning & Compliance* 34, no. 1 (Spring 2008): 32–48.
  36. U.S. Bureau of Labor Statistics, “Occupational Employment,” *Occupational Outlook Quarterly Online* (Winter 2013–2014), <http://www.bls.gov>.
  37. *Ibid.*
  38. U.S. Bureau of Labor Statistics, “Women in the Labor Force: A Databook,” *BLS Reports* (December 2015), <http://www.bls.gov>.
  39. Kathleen Iverson, “Managing for Effective Workforce Diversity,” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, no. 2 (April 2000): 31–38; Gail Johnson, “Time to Broaden Diversity Training,” *Training* 41, no. 9 (September 2004): 16.
  40. The U.S. Department of Labor’s Bureau of Labor Statistics keeps up-to-date projections and percentages on educational requirements for different kinds of jobs. Interested readers can access this information at <http://www.bls.gov>; Louis Uchitelle, “College Degree Still Pays, but It’s Leveling Off,” *The New York Times* (January 13, 2005): C1.
  41. Lyndsey Layton, “U. S. Adults Lag Most Countries in Literacy and Computer Skills,” *Washington Post* (October 8, 2013), <http://washingtonpost.com>.
  42. “Avoiding Identity Theft,” *Aftermarket Business* 114, no. 12 (December 2004): 10.
  43. “Your Rights: Surveillance at Work,” *Workplace Fairness* (December 2010), <http://www.workplacefairness.org>.
  44. Jeanne Meister, “The Employee Experience Is the Future of Work,” *Forbes* (January 5, 2017), <http://www.forbes.com>; Rachel Emma Silverman, “Workplace Democracy Catches On,” *Wall Street Journal* (March 28, 2016): B5.
  45. Ashley Surdin, “Benefits for Same-Sex Couples Expanding,” *Washington Post* (November 27, 2009), <http://www.washingtonpost.com>.
  46. Todd Raphael, “The Drive to Down-shifting,” *Workforce* 80, no. 10 (October 2001): 23; Jim Olsztynski, “Flexible Work Schedules May Make More Sense: One in Six Americans Qualifies as a Caregiver Who May Benefit from Flextime,” *National Driller* 26, no. 2 (February 2005): 16–19; Karen Springen, “Cutting Back Your Hours,” *Newsweek*, 151, no. 19 (May 12, 2008): 60.
  47. Leah Carlson, “Flextime Elevated to National Issue,” *Employee Benefit News* (September 15, 2004): 1–16.

**A** *Administración de recursos humanos* lo colocará a usted a la vanguardia del conocimiento acerca de cómo las organizaciones pueden generar ventaja competitiva sostenible por medio de la gestión adecuada de las personas. En la actualidad, los gerentes de recursos humanos deben asumir un rol activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones. Quienes sean efectivos en esto, contribuirán de forma significativa con el éxito de sus organizaciones.

La administración de recursos humanos no se limita al personal de recursos humanos. Las mejores organizaciones reconocen que la gestión del personal es trabajo de cada gerente funcional, en colaboración con recursos humanos. Así, esta obra resalta las formas en que cambia la administración de recursos humanos, pero pone de manifiesto que nunca cambiará la meta de aprovechar de la mejor manera posible el talento humano de una organización.

Con base en lo anterior, el libro incorpora características fundamentales que lo hacen singular, entre las que destacan:

- **Información nueva que refleja el contexto de la administración de los recursos humanos en el mundo actual de los negocios.** Algunos ejemplos son las preocupaciones de los trabajadores millennials y de la generación Z, así como la forma en que big data, la analítica de RH, la tecnología móvil y social media influyen de forma importante, al igual que los efectos de la inteligencia artificial y la automatización.
- **Sección Administración de recursos humanos en la pequeña empresa.** Estos recuadros fueron diseñados para ayudar a emprendedores, propietarios y gerentes de pequeñas empresas a pensar cómo organizar, implementar y aprovechar el talento y atraer su atención a los recursos diseñados especialmente para que lo hagan. Numerosos estudiantes y profesionales se interesan hoy por emprender y fundarán sus propias empresas o negocios. Además, la mayoría de los empleos en América Latina son generados por empresas pequeñas y medianas.
- **Highlights en ARH.** Esta sección proporciona ejemplos reales acerca de cómo se desempeñan las organizaciones en materia de recursos humanos. Se incluyen temas de gran importancia, como pequeñas empresas y tópicos internacionales.
- **Temas dinámicos en la administración internacional de recursos humanos.** Por ejemplo, cambios en las visas de trabajo para las empresas estadounidenses, migración, temas de derechos humanos y derechos globales, como protección de datos y derechos de propiedad intelectual.
- **Casos de estudio de final de capítulo.** Se presentan dos casos de estudio por capítulo, con temas actuales de administración de recursos humanos en la vida real, los cuales permiten al lector hacer consideraciones y análisis crítico.
- **Casos integradores.** Al final del libro se incluyen seis casos integradores, los cuales proporcionan oportunidades adicionales para aplicar los conceptos.
- **Casos latinoamericanos.** Con el objetivo de fortalecer la administración de recursos humanos en contextos reales, se incluyen cuatro casos y dos ejercicios de reflexión latinoamericanos, desarrollados por distinguidos especialistas en la materia.

ISBN-13: 978-607-526-952-8  
ISBN-10: 607-526-952-5

