

Administración de recursos humanos

Enfoque latinoamericano

Gary Dessler
Ricardo Varela



PEARSON

Quinta edición

Quinta
edición

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Enfoque latinoamericano

Gary Dessler

Florida International University

Ricardo Alfredo Varela Juárez

Universidad Nacional Autónoma de México

TRADUCCIÓN

Leticia Esther Pineda Ayala

Víctor Campos Olgún

*Traductores profesionales
especialistas en administración*

REVISIÓN TÉCNICA

Martha Beatriz Valderrama S.

*Coordinadora de Maestría en Dirección
Estratégica de Capital Humano
Universidad Anáhuac, México-Sur*

María Laura Molina Castillo

*Departamento de Ciencias Administrativas
Instituto Tecnológico de Sonora*

Prentice Hall

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

DESSLER, GARY y VARELA JUÁREZ, RICARDO

**Administración de recursos humanos.
Enfoque latinoamericano**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0249-7

Área: Administración

Formato: 18.5 × 23.5 cm

Páginas: 528

Authorized translation from the English language edition entitled, *A framework for human resource management*, 5th edition, by *Gary Dessler* published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL. Copyright © 2009. All rights reserved.

ISBN 9780136041535

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada: *A framework for human resource management*, 5th edition, by *Gary Dessler* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL. Copyright © 2009. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño
Ilustración de portada: Getty Images, Inc.

QUINTA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

Prentice Hall
es una marca de

PEARSON

ISBN EDICIÓN IMPRESA: 978-607-32-0249-7
ISBN E-BOOK: 978-607-32-0250-3
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-0251-0

Primera impresión
Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

ÉTICA Y TRATO JUSTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Ética y trato justo en el trabajo
- ¿Qué determina el comportamiento ético en el trabajo?
- Ética, trato justo y el papel del gerente de RH
- Disciplina y privacidad de los trabajadores
- Gestión de los despidos

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Explicar *qué se entiende por comportamiento ético.*
- Analizar *los factores importantes que determinan el comportamiento ético en el trabajo.*
- Explicar, *al menos, cuatro formas específicas en las que la administración de RH puede influir en el comportamiento ético en el trabajo.*
- Ejercer *prácticas disciplinarias justas.*
- Analizar, *al menos, cuatro factores importantes en la administración efectiva de los despidos.*

INTRODUCCIÓN

Recientemente, Wal-Mart instituyó un nuevo sistema de horarios para los trabajadores, con la finalidad de mejorar la forma en que la firma aprovecha a su personal. Anteriormente, los empleados tenían turnos laborales predecibles, por ejemplo, martes a viernes de las 12:00 P.M. a las 5:00 P.M. Con el nuevo sistema, los trabajadores deben mencionar, en “formatos de disponibilidad”, qué horas durante el día o durante la noche están disponibles y quieren trabajar. Entonces, conforme el tráfico de clientes de la tienda aumenta o disminuye, los

supervisores decidirán si llaman a trabajar o envían a los empleados a sus casas para satisfacer la demanda. Lo anterior, resulta adecuado para las necesidades de suministro de personal de las tiendas. Sin embargo, muchos críticos de Wal-Mart opinan que este nuevo sistema, al forzar a los empleados a trabajar a horas relativamente impredecibles, terminará trastornando la vida familiar de muchos trabajadores, lo que sería injusto y poco ético.

ÉTICA Y TRATO JUSTO EN EL TRABAJO

La gente enfrenta dilemas éticos todos los días. Por ejemplo, ¿está mal usar el correo electrónico de la compañía por motivos personales? ¿Un obsequio de \$500 para el jefe es inaceptable? Compare sus respuestas con las de otros respondiendo el cuestionario de la figura 8.1.

FIGURA 8.1 Cuestionario sobre ética en el centro de trabajo, *The Wall Street Journal*

La difusión de la tecnología en el centro de trabajo plantea varias preguntas éticas nuevas, aunadas a otras preguntas tradicionales que todavía perduran. Compare sus respuestas con las de otras personas encuestadas, en la página 357.

Tecnología en la oficina	Obsequios y entretenimiento	
1. ¿Es indebido usar el correo electrónico de la compañía por motivos personales? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	7. ¿Cuál es el valor a partir del cual se vuelve problemático un obsequio de un proveedor o un cliente? <input type="checkbox"/> \$25 <input type="checkbox"/> \$50 <input type="checkbox"/> \$100	13. ¿Está bien aceptar un certificado de regalo por un monto de \$250? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
2. ¿Es indebido usar el equipo de la oficina para ayudar a sus hijos o a su cónyuge a hacer sus tareas escolares? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	8. ¿Un obsequio de \$50 para el jefe es inaceptable? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	14. ¿Usted puede aceptar un premio de \$750 que ganó en un sorteo llevado a cabo por un proveedor? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
3. ¿Es indebido practicar juegos en la computadora de la oficina durante un día laboral? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	9. ¿Un obsequio de \$50 de parte del jefe es inaceptable? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Verdades y mentiras
4. ¿Es indebido usar el equipo de la oficina para hacer compras personales por Internet? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	10. ¿Es correcto aceptar, por parte de un proveedor, un par de boletos para el fútbol por un monto de \$200? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	15. Debido a presiones laborales, ¿alguna vez abusó o mintió acerca de sus días de incapacidad por enfermedad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
5. ¿Es poco ético culpar a la tecnología por un error que usted cometió? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	11. ¿Es correcto aceptar un par de boletos para el teatro por un monto de \$120? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	16. Debido a presiones laborales, ¿alguna vez se apropió del mérito por el trabajo o la idea de alguien más? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
6. ¿Es poco ético visitar sitios Web pornográficos usando el equipo de la oficina? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	12. ¿Es correcto aceptar un arcón navideño (con viandas) por un monto de \$2,100? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

Aunque los encabezados de la prensa tienden a enfocarse en las fechorías financieras del tipo de la alta gerencia, en realidad muchas faltas éticas graves surgen de las tareas relacionadas con RH, como medidas disciplinarias, acoso sexual y evaluaciones del desempeño.¹ Un encuesta descubrió que 6 de los 10 asuntos éticos más importantes (seguridad en el centro de trabajo, seguridad de los expedientes del empleado, robo por parte de los trabajadores, acción afirmativa o coercitiva, trabajo comparable y derecho a la privacidad del empleado) estaban relacionados con RH.²

Desde luego, las actividades de RH no sólo deben ser un semillero potencial de yerros éticos. En vez de ello, las actividades de RH pueden impulsar un cambio ético positivo y jugar un rol fundamental en las campañas de la organización sobre cuestiones éticas. En esta y las siguientes secciones nos enfocaremos en la manera de lograrlo. Veamos primero qué significa *ética*.

El significado de ética

La **ética** se refiere a “los principios de conducta que rigen a un individuo o a un grupo”³ y, específicamente, a los estándares que una persona usa para decidir cuál debería ser su conducta. Las decisiones éticas siempre se caracterizan por dos cuestiones. Primero, las decisiones éticas siempre implican juicios normativos.⁴ Un juicio normativo tiene que ver con que “algo sea bueno o malo, correcto o equivocado, mejor o peor”.⁵ “Vistes falda y blusa” es un enunciado no normativo. “¡Es un gran traje!” es un enunciado normativo.

Las decisiones éticas –los principios de conducta– también se basan siempre en la *moralidad*, que entendemos como los estándares de comportamiento aceptados por una sociedad. Los estándares morales difieren de otros estándares en muchas formas.⁶ Tratan sobre asuntos cuyas consecuencias son muy importantes para el bienestar de la sociedad, como el asesinato, la mentira y la calumnia; no es factible establecerlos o cambiarlos por decisiones de cuerpos de autoridad como las legislaturas⁷ y deben predominar sobre el interés individual. Muchas personas creen que los juicios morales nunca son situacionales, pues argumentarían que algo que es moralmente correcto (o incorrecto) en una situación sería incorrecto (o correcto) en otra. Transgredir los estándares morales puede hacerlo sentir avergonzado o lleno de remordimiento.⁸

Ética y ley

Resulta sorprendente que la ley no sea la mejor guía acerca de aquello que es ético, ya que algo puede ser legal pero no correcto, y quizás algo pudiera ser correcto aunque fuera ilegal. Despedir sin notificación a un empleado de 38 años de edad con 20 años en la firma tal vez no sea ético, pero aún así es legal, por ejemplo. Algunos comportamientos son ilegales y no éticos. Patrick Gnazzo, Vicepresidente de Prácticas Empresariales de United Technologies Corp. (y ex abogado litigante) lo pone de esta forma: “No mentir, no engañar, no robar. Todos fuimos criados esencialmente con los mismos valores. La *ética* significa tomar decisiones que representen lo que usted apoya, no sólo lo que indican las leyes.”⁹

Ética, trato justo y justicia

Las compañías donde prevalecen la imparcialidad y la justicia también suelen ser organizaciones éticas. Un estudio concluyó que “en la medida en que los respondientes a la

encuesta creían que los empleados eran tratados con justicia [...] informaron menos comportamiento poco ético en sus organizaciones. También reportaron que cuando los trabajadores y sus organizaciones estaban al tanto de conflictos éticos era más probable que solicitaran consejo sobre algo ético”.¹⁰ De igual modo, “la contratación, la evaluación del desempeño, la disciplina y los despidos pueden ser conflictos éticos, ya que todos ellos involucran honestidad, justicia y la dignidad del individuo”.¹¹ En la práctica, el trato justo refleja acciones concretas como “los trabajadores son confiables”, “a los empleados se les trata con respeto” y “a los trabajadores se les trata con justicia” (véase la figura 8.2).¹²

Injusticia en el centro de trabajo

La injusticia en el centro laboral llega a ser evidente. Por ejemplo, algunos supervisores son bravucones en el lugar de trabajo, gritan o ridiculizan a los subalternos, los humillan y en ocasiones incluso los amenazan. No debería sorprender que los trabajadores de supervisores abusivos tengan más probabilidad de renunciar a sus puestos y de percibir menor satisfacción con su vida y su trabajo, así como mayor estrés si continúan ocupando tales puestos.¹³

Desde luego, el empleador siempre debe prohibir tal comportamiento y muchas firmas tienen políticas contra el hostigamiento. La política en el Departamento del Transporte de Oregon es la siguiente: “Todos los empleados, clientes, contratistas y visi-

FIGURA 8.2 Escala de percepciones de tratamiento interpersonal justo

¿Cómo es su organización la mayoría de las veces? Encierre en un círculo **SÍ** cuando el reactivo describa a su organización, **NO** cuando no describa a su organización, y ? si usted no puede decidir.

EN ESTA ORGANIZACIÓN...

1. Se elogia a los empleados por su buen trabajo	Sí	?	No
2. Los supervisores gritan a los trabajadores (R)	Sí	?	No
3. Los supervisores tiene favoritos (R)	Sí	?	No
4. Los empleados son confiables	Sí	?	No
5. Las quejas de los trabajadores se tratan con efectividad	Sí	?	No
6. Los empleados son tratados como niños (R)	Sí	?	No
7. Los trabajadores son tratados con respeto	Sí	?	No
8. Las preguntas y problemas de los empleados se atienden a la brevedad	Sí	?	No
9. Se miente a los trabajadores (R)	Sí	?	No
10. Se ignoran las sugerencias de los empleados (R)	Sí	?	No
11. Los supervisores insultan a los trabajadores (R)	Sí	?	No
12. Se aprecia y reconoce el esfuerzo de los empleados	Sí	?	No
13. Los supervisores amenazan con despedir a los trabajadores (R)	Sí	?	No
14. Se trata con justicia a los empleados	Sí	?	No
15. Los compañeros de trabajo se ayudan mutuamente	Sí	?	No
16. Los compañeros de trabajo discuten entre sí (R)	Sí	?	No
17. Los compañeros de trabajo se denigran mutuamente (R)	Sí	?	No
18. Los compañeros de trabajo se respetan entre sí	Sí	?	No

Nota: R = el reactivo se califica a la inversa.

Fuente: Michelle A. Donovan *et al.*, “The Perceptions of Their Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace”, *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 5 (1998), p. 692. Copyright © 1997 por Michelle A. Donovan, Fritz Drasgow y Liberty J. Munson de la University of Illinois en Urbana-Champaign. Todos los derechos reservados.

tantes al sitio de trabajo tienen derecho a un ambiente laboral positivo, respetuoso y productivo; libre de conductas, acciones, [y] lenguaje que constituyan hostigamiento en el centro de trabajo.”¹⁴

¿Por qué tratar con justicia a los empleados?

Hay muchas razones por las cuales los gerentes deben ser justos e imparciales, y algunas son más claras que otras. La regla dorada es una razón evidente, como dice el gurú administrativo Peter Drucker: “no son empleados, son personas”, y el gerente tiene que tratar a la gente con dignidad y respeto. Una fuerza laboral cada vez más dispuesta al litigio es otra razón. El gerente quiere asegurarse de instituir procedimientos disciplinarios y de desahogo de pruebas que resistan el escrutinio de jueces y tribunales.

Lo que quizá no sea tan evidente es que las percepciones de justicia de los trabajadores también tienen ramificaciones organizacionales importantes. Las percepciones de justicia, por ejemplo, se relacionan con un mayor compromiso por parte de los empleados; mayor satisfacción con la organización, sus puestos y sus líderes; y mayores conductas de ciudadanos organizacionales.¹⁵

Ejemplo

Un estudio ofrece una ilustración vívida. Profesores universitarios completaron encuestas concernientes al grado en el cual veían que sus escuelas los amenazaban con justicia procedimental y distributiva. (Por lo general, los investigadores distinguen entre justicia procedimental y justicia distributiva. La primera se refiere a procesos justos, mientras que la última se refiere a resultados justos.) Las preguntas de la justicia procedimental incluían, por ejemplo: “En general, los procedimientos del departamento/escuela permiten la solicitud de aclaración, para información adicional acerca de una decisión.” Las preguntas de la justicia distributiva incluían: “Se me retribuye justamente considerando las responsabilidades que tengo.” Dichos profesores también llenaron cuestionarios de compromiso organizacional, en los cuales se incluían reactivos como: “Estoy orgulloso por decir a los demás que formo parte de este(a) departamento/escuela.” Luego, sus alumnos completaban las encuestas. En ellas, había reactivos como: “El profesor pone mucho esfuerzo para planear el contenido de este curso”, “el profesor fue comprensivo hacia mis necesidades” y “el profesor me trató con justicia”.

Los resultados fueron contundentes. Los profesores que percibieron justicias distributiva y procedimental altas reportaron mayor compromiso organizacional. Más aún, sus alumnos informaron niveles más altos de esfuerzo del profesor, comportamientos a favor de la sociedad y justicia, así como más reacciones positivas hacia sus profesores. “Sobre todo”, dice el investigador, “los resultados implican que el trato justo a los trabajadores tiene consecuencias organizacionales importantes...”¹⁶

¿QUÉ DETERMINA EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN EL TRABAJO?

El que el individuo actúe de manera ética en el trabajo, por lo general no es resultado de una sola cuestión. Veamos primero los factores que influyen en la conducta ética y luego, en la siguiente sección, trataremos los lineamientos que el gerente puede seguir para ayudar a que prevalezca la ética.

Factores individuales

Puesto que los individuos llevan a sus puestos de trabajo sus propias ideas acerca de lo que es moralmente correcto e incorrecto, la persona debería llevar la responsabilidad de gran parte del crédito (o la culpa) de las elecciones éticas que realice. Investigadores efectuaron una encuesta a directores generales, con la finalidad de explicar sus intenciones hacia involucrarse (o no involucrarse) en dos prácticas empresariales cuestionables: solicitar los secretos tecnológicos de un competidor y realizar sobornos a funcionarios de gobiernos extranjeros. Los investigadores concluyeron que las predisposiciones personales de los directores generales afectaron con mayor fuerza sus decisiones que las presiones ambientales o las características de la organización.¹⁷

Rasgos

En términos de rasgos, resulta difícil generalizar acerca de las características de las personas éticas o carentes de ética; sin embargo, se ha observado que la edad sí es un factor decisivo. En un estudio se encuestó a 421 trabajadores para medir el grado en que la edad, género, estado civil, nivel académico, el número de hijos dependientes, la región del país y el número de años en el negocio, influían en las respuestas a decisiones éticas. (Las decisiones incluían “hacer negocios personales en el tiempo de la empresa” y “reportarse enfermo para tomar un día libre para uso personal”.) Los trabajadores de mayor edad, en general, tenían interpretaciones más estrictas sobre los estándares éticos y tomaron decisiones más éticas en comparación con los empleados más jóvenes.

En cualquier caso, la prueba de honestidad (que se analizó en el capítulo 4) demuestra que algunas personas están más inclinadas a tomar la decisión ética incorrecta. ¿Cómo calificaría usted su propia ética? La figura 8.3 presenta una breve encuesta de autoevaluación para ayudarle a responder esa pregunta.

Factores organizacionales

Si el individuo efectuara acciones carentes de ética en el trabajo, exclusivamente para ganancia personal, quizá sería comprensible (aunque inexcusable). Lo terrible acerca de la conducta no ética en el centro de trabajo es que con frecuencia ésta no está motivada por intereses personales. La tabla 8.1 resume los resultados de una encuesta de las principales causas de las conductas éticas, según lo reportaron seis niveles de trabajadores y gerentes.

Como se observa, estar bajo presión para cumplir con un calendario fue el factor número uno para causar fallas en la ética. Para la mayoría de esos empleados, “cumplir con objetivos financieros o empresariales excesivamente ambiciosos” y “ayudar a sobrevivir a la compañía” fueron las otras dos causas principales. “Avanzar en mi carrera o intereses financieros” clasificó hacia el fondo de la lista de las principales causas reportadas de compromisos éticos. Por lo tanto (al menos en este caso), la mayoría de las fallas en la ética ocurrieron porque los trabajadores estaban bajo las presiones para hacer lo que creían era lo mejor para ayudar a sus empresas.

Ejemplos

Hace muchos años, un juez sentenció al ex Director Financiero de WorldCom a 5 años en prisión, supuestamente por ayudar al ex Presidente de la firma, Bernard Ebbers, a

FIGURA 8.3 ¿Qué calificación tiene mi ética?

Instrumento					
Indique su nivel de aceptación acerca de estos 15 enunciados, usando la siguiente escala:					
1 = Totalmente en desacuerdo					
2 = En desacuerdo					
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
4 = De acuerdo					
5 = Totalmente de acuerdo					
1. La única moral de los negocios es hacer dinero.	1	2	3	4	5
2. Alguien que hace bien un negocio no tiene que preocuparse por cuestiones morales.	1	2	3	4	5
3. Actúe de acuerdo con la ley, y no podrá equivocarse moralmente.	1	2	3	4	5
4. La ética en los negocios es básicamente un ajuste entre las expectativas y las formas en que la gente se comporta.	1	2	3	4	5
5. Las decisiones en los negocios implican una actitud económica realista y no una filosofía moral.	1	2	3	4	5
6. "Ética empresarial" es un concepto tan sólo para relaciones públicas.	1	2	3	4	5
7. La competitividad y la rentabilidad son valores importantes.	1	2	3	4	5
8. Las condiciones del libre mercado serán atender las necesidades de la sociedad. Limitar la competencia sólo daña a la sociedad y, de hecho, transgrede las leyes naturales básicas.	1	2	3	4	5
9. Como consumidor, cuando se hace una reclamación por seguro automotriz, intento conseguir tanto como sea posible, sin importar la magnitud del daño.	1	2	3	4	5
10. Mientras compre en el supermercado, es adecuado cambiar las etiquetas de precio en los empaques.	1	2	3	4	5
11. Como trabajador, puedo llevar a casa suministros de oficina; ello no perjudica a nadie.	1	2	3	4	5
12. Considero los días por enfermedad como los días de vacaciones que merezco.	1	2	3	4	5
13. Los sueldos de los trabajadores deberían determinarse de acuerdo con las leyes de la oferta y la demanda.	1	2	3	4	5
14. El mundo de los negocios tiene sus propias reglas.	1	2	3	4	5
15. Un buen negociante es un empresario exitoso.	1	2	3	4	5
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN					
En vez de especificar respuestas "correctas", este instrumento funciona mejor cuando usted compara sus respuestas con las de otros. Considerando esto, veamos las respuestas promedio de un grupo de 243 estudiantes de administración. ¿Cómo se comparan sus respuestas?					
1. 3.09	6. 2.88	11. 1.58			
2. 1.88	7. 3.62	12. 2.31			
3. 2.54	8. 3.79	13. 3.36			
4. 3.41	9. 3.44	14. 3.79			
5. 3.88	10. 1.33	15. 3.38			

Fuente: Adaptado de A. Reichel y Y. Neumann, *Journal of Instructional Psychology* (marzo de 1988), pp. 25-53. Con autorización de los autores.

TABLA 8.1 Principales causas de compromisos éticos

	<i>Alto ejecutivo</i>	<i>Ejecutivo medio</i>	<i>Supervisor primera línea</i>	<i>Profesionista no administrativo</i>	<i>Administrativo asalariado</i>	<i>Por horas</i>
Cumplir con presiones de calendario	1	1	1	1	1	1
Cumplir con objetivos financieros o empresariales excesivamente ambiciosos	3	2	2	2	2	2
Ayudar a sobrevivir a la compañía	2	3	4	4	3	4
Promover los intereses profesionales de mi jefe	5	4	3	3	4	5
Sentir la presión de los colegas	7	7	5	6	5	3
Resistir las amenazas de la competencia	4	5	6	5	6	7
Salvar puestos de trabajo	9	6	7	7	7	6
Promover mi carrera o mis intereses financieros	8	9	9	8	9	8
Otro(s)	6	8	8	9	8	9

Nota: 1 es alto; 9 es bajo.

Fuente: O. C. Ferrell y John Fraedrich, *Business Ethics*, 3a. ed. (Nueva York: Houghton Mifflin, 1997), p. 28. Adaptado de Rebecca Goodell, *Ethics in American Business: Policies, Programs, and Perceptions* (1994), p. 54. Permiso concedido cortesía del Ethics Resource Center, 1120 6th Street, NW, Washington, DC., 2005.

encubrir el deterioro en la situación financiera de WorldCom. Entre otras cuestiones, el gobierno lo acusó de instruir a empleados para registrar entradas fraudulentas en los libros contables y de presentar declaraciones falsas a la Comisión Bursátil. ¿Por qué como Director Financiero estrella, y alguien capacitado para proteger el interés de sus accionistas, haría tal cosa? “Realicé esas acciones, a sabiendas de que eran indebidas, con la intención desorientada de proteger a la compañía para permitirle soportar lo que yo creía eran dificultades financieras temporales.”¹⁸

Tener en los libros reglas que prohíban este tipo de cuestiones parece no funcionar por sí mismo. Hace muchos años, por ejemplo, el fiscal de Nueva York presentó cargos contra Merrill Lynch, alegando que muchos de sus analistas habían emitido calificaciones optimistas sobre las acciones, mientras que de manera privada expresaban preocupaciones acerca de esas mismas acciones. La defensa fue que lo hacían para ayudar y apoyar las relaciones de banca de inversión de Merrill Lynch con dichas compañías. Al plantear su caso, el fiscal envió varios correos electrónicos y otros documentos escritos por los analistas de Merrill. Uno, por ejemplo, presuntamente dice:

Parte de la comunicación con las personas y los banqueros, antes del inicio, tal vez haya sido una desobediencia técnica de las políticas y los procedimientos escritos de la firma (que, ahora sé, indican a los banqueros de la compañía que no deberían decir cuál es o será la calificación propuesta, incluso si actualmente la compañía no está cubierta), así que mi suposición es que los abogados querrán ofrecer esto en detalle. Sin embargo, de lo que me han dicho, incluso si hubiera una transgresión, esto no es un gran problema.¹⁹

La influencia del jefe

Otro elemento esencial parece ser el grado en que los empleados pueden modelar su conducta ética, con base en la conducta ética de sus supervisores. De acuerdo con un informe, por ejemplo, “el nivel de comportamiento inadecuado en el trabajo se redujo drásticamente cuando los trabajadores dijeron que sus supervisores mostraban una conducta ética”. Sólo 25% de los empleados que estuvieron de acuerdo en que sus supervisores “establecían un buen ejemplo de comportamiento empresarial ético” dijeron que observaron mala conducta en el último año, en comparación con el 72% de quienes no sintieron que sus supervisores dieran buenos ejemplos éticos.²⁰ Sin embargo, en otra encuesta, tan sólo alrededor del 27% de los trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo en que el liderazgo de sus organizaciones era ético.²¹

Los ejemplos de cómo los supervisores (conscientes o no) llevan por malos caminos éticos a sus subalternos incluyen:

- Decir al personal que haga lo que sea necesario para alcanzar los resultados
- Sobrecargar a quienes tienen alto desempeño para garantizar que se haga el trabajo
- Mirar a otro lado cuando se hacen mal las cosas
- Tomar el crédito del trabajo de otros o culpar al ambiente²²

Políticas y códigos de ética

Una política y un código de ética es una forma de señalar que la firma actúa con seriedad acerca de la ética. Por ejemplo, el código de ética de IBM en cuanto a propinas, obsequios y entretenimiento, establece que:

Ningún empleado de IBM, ni algún miembro de su familia inmediata, puede aceptar propinas u obsequios monetarios de un proveedor, cliente o alguien con quien se tenga una relación comercial. Ni puede aceptar un obsequio o una consideración que pudiera percibirse como derivada de la relación comercial. “Percibirse” simplemente significa esto: si lo lee en el periódico local, ¿se preguntaría si el obsequio tuvo que ver algo con una relación comercial? Ningún empleado de IBM debe ofrecer dinero o un obsequio por un valor considerable a un cliente, proveedor o alguien más, si razonablemente pudiera verse como un hecho para conseguir una ventaja comercial.²³

A veces el código de ética funciona, aunque a veces no. Los principios éticos de Enron estuvieron ampliamente disponibles en el sitio Web de la compañía. (Muchos años antes, Enron fue blanco de varias acusaciones éticas y legales.) Afirmando, entre

otras cuestiones, que “como socio en las comunidades donde opera, Enron cree que tiene la responsabilidad de comportarse de acuerdo con ciertos principios básicos”. En ellos se incluyen “respeto, integridad, comunicación y excelencia”.²⁴

Examen rápido

Algunas firmas solicitan que sus empleados presenten un “examen sobre ética” sencillo, para evaluar si lo que están a punto de hacer se ajusta al código de conducta de la organización. Por ejemplo, Raytheon Co. pide a sus trabajadores que afronten un dilema ético al preguntar:

- ¿La acción es legal?
- ¿Es correcta?
- ¿A quién afectará?
- ¿Coincide con los valores de Raytheon?
- ¿A quién le impactarán las consecuencias?
- ¿Cómo se verá en los periódicos?
- ¿Generará un impacto deficiente sobre la compañía?²⁵

Vigilancia y control

Sin embargo, no subestime la importancia de la vigilancia y el control. Como un estudio de ética concluye: “Las declaraciones fuertes de los gerentes quizá reduzcan el riesgo de transgresiones legales y éticas por parte de su fuerza laboral, pero la vigilancia y el control de los estándares tiene la mayor influencia”.²⁶ Un número creciente de empresas, como Lockheed Martin Corp., designan a funcionarios éticos encargados; en el caso de Lockheed, Nancy Higgins es vicepresidenta ejecutiva de conducta ética y empresarial.²⁷

Cultura organizacional

Los códigos de ética por sí mismos no son capaces de evitar las conductas indebidas. Aproximadamente tres cuartos de las compañías estadounidenses tienen códigos de ética formales y la mayoría ofrecen capacitación sobre ética; sin embargo, aproximadamente 4 de cada 10 empleados en Estados Unidos afirman que atestiguaron serios problemas legales o éticos en el lugar donde trabajaban. Asimismo, más del 50% de todos los trabajadores en las industrias de servicios financieros y de seguros indicaron que se sentían presionados para actuar de manera ilegal o poco ética. Apenas menos de la mitad reportaron participar en tales actividades.²⁸ ¿Qué explica dichas anomalías?

Una causa podría ser, como se anotó anteriormente, que por lo general no sólo son una o dos cuestiones las que crean el ambiente donde puede florecer el comportamiento no ético; sino que interactúan muchos factores: el individuo, el jefe, el código de ética y el grado de competencia, por ejemplo. Otra cuestión, cuando se trata de comportamiento ético, es que el gerente establezca valores y cree una cultura a través de lo que él dice y hace. Después, los trabajadores toman sus señales de dicho comportamiento y cultura, y ello influye en lo que hacen. Por lo tanto, es importante que la cultura de la firma envíe señales claras acerca de lo que es comportamiento aceptable.

¿Qué es la cultura organizacional?

Por *cultura organizacional* se entienden los valores, las tradiciones y los comportamientos característicos que comparten los trabajadores de una organización. Un

valor es una creencia básica acerca de lo que está bien o está mal, o acerca de lo que debería hacerse o no (“La honestidad es la mejor política” sería un valor). Los valores son importantes porque guían la conducta; por consiguiente, administrar a la gente e influir en su comportamiento ético (y de otro tipo) depende de influir en los valores que usan como guías conductuales.

Para un observador externo, la cultura de una compañía se reflejaría a sí misma en varias formas. Usted podría percibirla en los *patrones de conducta* de los trabajadores, tales como los eventos ceremoniales y los comentarios (escritos y hablados). Por ejemplo, los gerentes y empleados tal vez se involucren en comportamientos como ocultar información, hacer politiquería o expresar preocupaciones honestas cuando un colega requiere ayuda. También podría percibirse a través de *manifestaciones físicas* o símbolos acerca del comportamiento de la compañía, como reglas escritas, diseño de la oficina, estructura de la organización y códigos de vestimenta.²⁹

Tales símbolos y comportamientos culturales tienden a reflejar los valores compartidos de la organización, como “el cliente siempre tiene la razón” o “no sea burócrata”. Si la gerencia y los trabajadores realmente creen que “la honestidad es la mejor política”, las reglas escritas que siguen y las cuestiones que hacen deberían reflejar este valor. Así, para alentar la conducta ética, el gerente debe preguntar: ¿cómo puedo enviar la señal de que creemos en los valores éticos?

Cultura gerencial

Se desarrolla de las siguientes formas:

Aclare expectativas Primero, deje bien claro cuáles son sus expectativas con respecto a los valores que quiere que sigan sus subordinados. Publicar un código de ética corporativo es una forma recomendable de hacerlo. Por ejemplo, el código de ética de Johnson & Johnson establece lo siguiente: “Creemos que nuestra principal responsabilidad es con médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y los padres, y todos los demás que usan nuestros productos y servicios”. (Incluso compañías éticas enfrentan demandas por comportamiento no ético. Por ejemplo, dos ex vendedores de Johnson & Johnson recientemente demandaron a J&J, alegando, entre otras cuestiones, que la firma presionaba indebidamente a sus vendedores para incrementar las ventas de un nuevo medicamento.)³⁰

Use signos y símbolos “Haga lo que predica”. *El simbolismo* –aquello que la gerencia realmente hace y por tanto son las señales que envía– a final de cuentas tiene un papel importantísimo en la creación y mantenimiento de la cultura de la compañía. Southwest Airlines, por ejemplo, es conocida por su divertida actitud laboral.³¹ Sin embargo, la compañía no sólo habla de diversión o de sentido del humor en su declaración de misión. También, establece el tono en que lo hace desde el primer día cuando se contrata a una persona. Por ejemplo, a los nuevos trabajadores “se les da la bienvenida con globos, juegos, juguetes y regalos. Las nuevas contrataciones, incluso los pilotos, aprenden las canciones y porras de la compañía durante la inducción”.³²

Brinde apoyo físico Las manifestaciones físicas de los valores de la gerencia (plan de incentivos, sistema de evaluación y procedimientos disciplinarios de la organización, por ejemplo) envían señales consistentes respecto de aquello que los trabajadores deberían y no deberían hacer. ¿La firma recompensa la conducta ética o la penaliza?

Use historias Los gerentes usan historias para ilustrar valores importantes de la compañía. IBM, por ejemplo, tiene una historia acerca de cómo uno de sus vendedores tomó medidas drásticas (como conducir toda la noche durante una tormenta) para llevar repuestos a sus clientes.

Organice ritos y ceremonias Por ejemplo, en JC Penney, los nuevos gerentes reciben inducción en conferencias ritualistas acerca de la “Sociedad Penney”. Aquí se comprometen con la ideología de la empresa, la cual se plasma en su declaración de valores fundamentales. En la inducción cada trabajador jura solemnemente lealtad a dichos valores y luego recibe su “fistol HCSC”. Dichas letras simbolizan los valores centrales de JC Penney: honor, confianza, servicio y cooperación.

ÉTICA, TRATO JUSTO Y EL PAPEL DEL GERENTE DE RH

Vimos que no existe una sola causa de la conducta poco ética en el lugar de trabajo, así que no debe sorprender que no haya una “bala de plata” para evitarla. Crear una cultura que motive a los trabajadores a hacer lo correcto es tan sólo un elemento. Pero, además, los gerentes deben tomar varias medidas para garantizar el comportamiento ético de sus empleados. Muchas de estas acciones están claramente dentro del ámbito de los RH. Considere algunos ejemplos específicos.

Dotación y selección de personal

Un escritor propone: “La forma más sencilla de afinar a una organización, éticamente hablando, es contratar a personas más éticas”.³³

Descartar a los solicitantes éticamente indeseables puede comenzar incluso antes de que el solicitante llegue. Por ejemplo, cuando el departamento de Recursos Humanos crea materiales de reclutamiento que contengan referencias explícitas al énfasis de la compañía sobre la integridad y la ética. Luego, los empleadores usan herramientas como tests de honestidad y verificaciones meticulosas de las referencias, para disuadir a quienes no se ajusten a sus estándares éticos.³⁴

El proceso de selección también envía señales acerca de cuáles son realmente los valores de la compañía. Por ejemplo, “si los trabajadores potenciales perciben que el proceso de contratación no trata a la gente de manera justa, quizá supongan que el comportamiento ético no es relevante en la compañía, y que pueden subestimarse los pronunciamientos ‘oficiales’ acerca de la importancia de la ética”.³⁵

Los gerentes no necesariamente requieren tests de honestidad en papel y lápiz para distinguir a los solicitantes éticamente indeseables. Son esenciales las comprobaciones de antecedentes (de referencias) a profundidad. Y es útil que entrevistadores capacitados planteen preguntas referentes al comportamiento como “¿Alguna vez observó que alguien quebrantó las reglas en el trabajo? ¿Qué hizo al respecto?” Y “¿alguna vez tuvo que ir contra los lineamientos o procedimientos de la compañía para lograr que algo se hiciera?”. Asegúrese de que todos los involucrados en la entrevista del candidato revisen y compartan toda la información.³⁶

Capacitación

La capacitación sobre ética, por lo general, incluye mostrar a los empleados cómo reconocer dilemas éticos, cómo utilizar marcos de referencia éticos (como los códigos de conducta) para resolver problemas y cómo usar funciones de RH (como entrevistas y prácticas disciplinarias) en formas éticas.³⁷ Sin embargo, enfatizar la mecánica del cumplimiento ético no es suficiente. En vez de ello, la capacitación también debería enfatizar los sustentos morales de las elecciones éticas y el profundo compromiso de la organización con la integridad y la ética, e incluir la participación de los altos directivos para resaltar dicho compromiso. Alguna capacitación en ética simplemente suele ser trivial. Por ejemplo, los trabajadores honestos pueden ser más sensibles a la capacitación en ética que los deshonestos.³⁸

La figura 8.4 muestra cómo otros empleadores usan la capacitación en sus programas de ética. Otras herramientas de capacitación en línea para ayudar a los trabajadores a fomentar la ética en la empresa incluyen Business Ethics (ética empresarial), un curso en línea de skillsoft.com; y dos cursos en línea, Ethical Decision-Making (toma de decisiones éticas) y Managerial Business Ethics (ética empresarial administrativa), ambos de netG.com.³⁹

Evaluación del desempeño

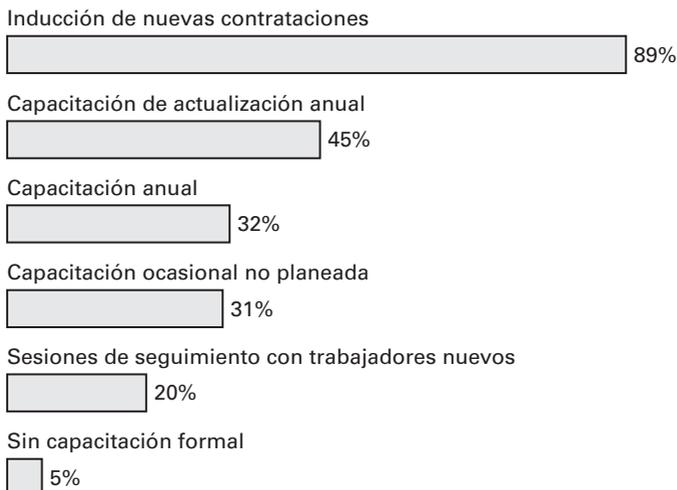
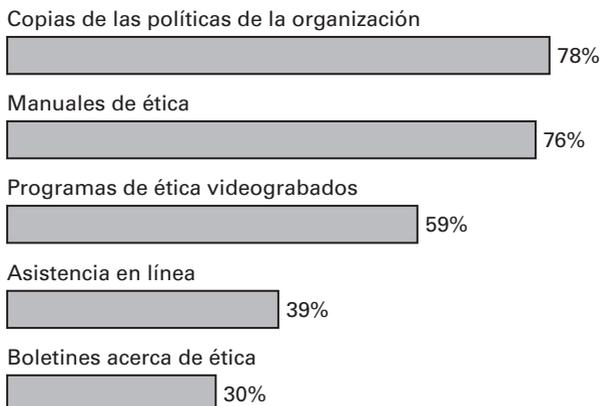
Los estudios confirman que, en la práctica, algunos gerentes ignoran la precisión y la honestidad en las evaluaciones del desempeño y, en cambio, usan el proceso para fines políticos (como motivar a los trabajadores con quienes no se llevan bien a dejar la empresa).⁴⁰ Para enviar la señal de que la justicia y la ética son preponderantes, los estándares de los empleados deberían ser claros, pues los trabajadores necesitan entender la base sobre la cual serán evaluados; en tanto que las evaluaciones en sí deben realizarse objetivamente y con justicia.⁴¹

Sistemas de recompensas y disciplinarios

En la medida en que el comportamiento es una función de sus consecuencias, la compañía (y RH) deben garantizar que la organización recompense el comportamiento ético y sancione la conducta carente de ética. De hecho, “la investigación sugiere que los trabajadores esperan que la organización aplique sanciones relativamente severas por la conducta no ética”.⁴² Donde la compañía no lo hace, con frecuencia son los trabajadores éticos (no los carentes de ética) quienes se sienten castigados. Particularmente a la luz de los recientes encabezados concernientes a los problemas éticos de los altos ejecutivos, también resulta importante que la compañía envíe las señales correctas al disciplinar también a los ejecutivos que se comporten de forma indebida.⁴³

Agresión y violencia en el centro de trabajo

En el capítulo 10 veremos que la agresión y la violencia en el centro de trabajo son problemas cada vez más serios, así como los problemas que con frecuencia surgen de las desigualdades reales o percibidas. Por lo tanto, los trabajadores que se ven a sí mismos como injustamente sub-pagados pueden tomar acciones negativas, que van desde el robo hasta la destrucción de la propiedad de la compañía.

FIGURA 8.4 El papel de la capacitación en ética**Funcionarios éticos de la compañía dicen que comunican los códigos y programas de ética a los trabajadores usando estos programas de capacitación:****Funcionarios éticos de la compañía usan estas herramientas de capacitación reales para comunicar capacitación ética a los trabajadores:**

Fuente: Susan Wells, "Turn Employees into Saints", *HR Magazine* (diciembre de 1999), p. 52. Copyright © 1999 por Society for Human Resource Management (SHRM). Se reproduce con la autorización de la Society for Human Resource Management (SHRM) en el formato de libro de texto vía Copyright Clearance Center.

De igual modo, muchas acciones de recursos humanos, como los despidos, ser ignorado para un ascenso, suspensiones y disciplina quizá fomenten la percepción del trato injusto que se traduce en conducta disfuncional.⁴⁴ De manera que el maltrato en el

lugar de trabajo hace más probable que el empleado renuncie, y también que el individuo muestre mayores niveles de “abstinencia laboral”: en otras palabras, que se presente a trabajar pero sin hacer su mejor esfuerzo.⁴⁵

Construcción de la comunicación en dos sentidos

La oportunidad de la comunicación en dos sentidos afecta las percepciones de cuán justamente se trata a alguien. Los estudios apoyan esta observación de sentido común. Un estudio concluyó que tres acciones contribuyeron a la justicia percibida en escenarios empresariales. Ellas incluían *compromiso* (involucrar a los individuos en las decisiones que los afectan al solicitarles sus comentarios y permitirles refutar los méritos de las ideas y suposiciones de otros), *explicación* (garantizar que todos quienes intervienen y los afectados deberían entender por qué las decisiones finales se toman como son, y las ideas que subyacen a las decisiones), y claridad de *expectativas* (asegurarse de que todos sepan de antemano con cuáles estándares serán juzgados y las sanciones por fallar).⁴⁶

Medidas a tomar

Muchos empleadores, por consiguiente, dan pasos para facilitar la comunicación en dos sentidos. Por ejemplo, en Toyota Motor Manufacturing, en Lexington, Kentucky, una *línea directa* brinda a los trabajadores una forma anónima de plantear preguntas o problemas a los gerentes. La línea directa está disponible 24 horas al día. Los empleados pueden descolgar cualquier teléfono, marcar la extensión de la línea directa (el número se publica en los tableros de anuncios de la planta) y dejar sus mensajes en la contestadora. El gerente de RH revisa y responde todos los mensajes. Otras firmas administran **encuestas de opinión** periódicas. El programa FedEx Survey Feedback Action, por ejemplo, incluye una encuesta anónima, la cual permite a los trabajadores expresar sus sentimientos acerca de la compañía y sus gerentes y, en cierta medida, acerca del servicio, la remuneración y las prestaciones. Luego, cada gerente tiene una oportunidad de discutir los resultados departamentales anónimos con el personal a su cargo, y crear un plan de acción para mejorar el compromiso del grupo de trabajo. Entre las preguntas se encuentran:

- “Puedo decir a mi gerente lo que pienso.”
- “Mi gerente me dice lo que espera.”
- “Mi gerente escucha mis preocupaciones.”
- “Mi gerente me mantiene informado.”

Otras actividades éticas de RH ilustrativas

La administración de recursos humanos apoya los programas sobre ética de la organización en otras formas. Por ejemplo, usualmente es RH o el departamento jurídico de la empresa quienes encabezan sus esfuerzos de reforzamiento ético. Un estudio de las compañías de Fortune 500 concluyó que un funcionario de recursos humanos era responsable del programa en 28% de las empresas respondientes. Otro 28% dio a los funcionarios jurídicos de la firma dicha responsabilidad, y 16% establecieron departamentos separados de ética o acatamiento. El resto de las firmas disgregó la responsabilidad entre los departamentos de auditoría, o entre las posiciones como asuntos

públicos y comunicaciones corporativas.⁴⁷ Cada 2 años, Lockheed Martin encuesta a sus empleados en cuanto a su adhesión al código de ética de su organización. Luego, instituye nuevos programas de capacitación con base en la retroalimentación que recibe.⁴⁸

Estrategia y RH

Muchas personas acusaron a Wal-Mart de injusticia después de que instituyó su nueva política, que solicitaba a los trabajadores básicamente estar listos para ir a trabajar en cuanto se les notificara, dependiendo de las necesidades de último minuto de la tienda. Desde el punto de vista de Wal-Mart, el cambio tenía sentido estratégico. Su ventaja competitiva es bajar costos (y por ende tener “precios bajos todos los días”). La nueva política de horarios de los trabajadores permitió a Wal-Mart minimizar los costos de mano de obra cuando hubiera poca afluencia de clientes en las tiendas. ¿Consideraría usted que es no ética la nueva política de dotación de personal a las tiendas de Wal-Mart? ¿Por qué? Si lo es, ¿cómo cree que podría afectar el desempeño de Wal-Mart seguir con ella?

DISCIPLINA Y PRIVACIDAD DE LOS TRABAJADORES

El propósito de la **disciplina** es motivar a los trabajadores a comportarse de manera *sensible* en el centro laboral (donde sensible se define como adherirse a las reglas y a los procedimientos). En una organización, las reglas y los procedimientos funcionan más o menos con el mismo propósito que las leyes en la sociedad; la disciplina se requiere cuando se transgrede una de dichas regulaciones.⁴⁹ Un proceso de disciplina equitativo y justo se basa en tres pilares: Reglas y procedimientos, un sistema de sanciones progresivas y un proceso de apelaciones.

Tres pilares

Reglas

Un conjunto de reglas y procedimientos claros es el primer pilar. Tales regulaciones tratan asuntos como robo, destrucción de propiedad de la compañía, ingerir alcohol en el trabajo e insubordinación. Los ejemplos de reglas incluyen:

El desempeño deficiente no es aceptable. Se espera que cada trabajador realice su trabajo de forma adecuada y eficientemente, y que cumpla con los estándares de calidad establecidos.

Alcohol y drogas no se mezclan con el trabajo. Está estrictamente prohibido el uso de cualquiera de ellos durante horas de trabajo, así como presentarse a laborar bajo la influencia de alguna de estas sustancias.

No está permitida la venta de mercancía alguna en la planta sin autorización; tampoco se permite cualquier forma de juego.

La finalidad de estas reglas consiste en informar a los trabajadores, de antemano, lo que es y no es una conducta aceptable. A los empleados se les debe informar, de preferencia por escrito, aquello que no está permitido. Esto usualmente ocurre durante

la inducción del trabajador. El manual de inducción del empleado por lo general contiene las regulaciones.

Sanciones

Un sistema de sanciones progresivas es un segundo pilar de la disciplina efectiva. Las sanciones pueden variar desde amonestaciones verbales y por escrito, suspensión del trabajo, y hasta el despido. La severidad de la sanción por lo general es función del tipo de ofensa y el número de veces que ocurrió ésta. Por ejemplo, la mayoría de las compañías tienen amonestaciones para el primer retardo injustificado. Sin embargo, por una cuarta falla de esta clase, la acción disciplinaria usual es el despido.

Procesos de apelación

Finalmente, un proceso de apelación debería formar parte del proceso disciplinario; esto ayudaría a asegurar que los supervisores impongan la disciplina de manera justa y equitativa.

Considere el programa de múltiples pasos de **tratamiento justo garantizado** de FedEx. En el *paso 1, revisión administrativa*, el quejoso envía una queja escrita a un miembro de la administración (gerente, jefe de RH o director). Después, el Gerente, Jefe de RH y Director Administrativo del grupo del trabajador revisan toda la información pertinente; tienen una conferencia telefónica y/o reunión con el quejoso; toman una decisión de si ratifican, modifican o impugnan la acción de la administración; y comunican su decisión por escrito al quejoso y al representante del personal del departamento.

Si no está satisfecho, entonces en el *paso 2, queja con los directivos*, el quejoso envía una apelación escrita al Vicepresidente o Vicepresidente Ejecutivo de la división dentro de los 7 días naturales de la decisión del paso 1.

Finalmente, en el *paso 3, revisión ejecutiva de las apelaciones*, el quejoso debe enviar una queja por escrito dentro de los 7 días naturales de la decisión del paso 2 al departamento de relaciones laborales. Entonces, este departamento investiga y prepara un archivo del caso para la revisión ejecutiva de la junta de apelaciones. Ésta (formada por el Director General, el Gerente General, el Jefe de RH y tres vicepresidentes ejecutivos) revisa toda la información pertinente y toman una decisión para ratificar, impugnar o iniciar una junta de revisión, o para tomar otra acción adecuada. El recuadro *RH en la práctica* resume lineamientos disciplinarios.

Discipline sin castigo

La disciplina tradicional tiene dos fallas potenciales. Con frecuencia deja un residuo de resentimiento y que forzar sus reglas sobre los empleados quizá logre su cumplimiento a corto plazo, mas no su cooperación cuando usted no esté cerca para hacer cumplir las reglas.

La disciplina sin castigo (o disciplina no punitiva) tiene la finalidad de evitar tales problemas disciplinarios. Hace esto al ganar la aceptación de sus reglas por parte de los trabajadores y al reducir la naturaleza punitiva de la disciplina misma. Los pasos usuales incluyen:

1. *Emita un recordatorio verbal.* Aquí, su meta es hacer que el trabajador esté de acuerdo en resolver el problema disciplinario.

LINEAMIENTOS DISCIPLINARIOS JUSTOS

- *Asegúrese de que la evidencia apoya el cargo por la transgresión del empleado.* En un estudio, “la evidencia del empleador no apoyó el cargo por la transgresión del trabajador” fue la razón más frecuente por la que los mediadores concedieron la reinstalación de los empleados despedidos, o la reducción de las suspensiones disciplinarias.⁵⁰
- *Asegúrese de que están protegidos los derechos de trato justo de los trabajadores.* Usualmente, los mediadores revierten los despidos y las suspensiones que se imponen en forma que contravienen las nociones básicas de justicia o los procedimientos de trato justo hacia el trabajador.⁵¹ Por ejemplo, siga los procedimientos disciplinarios progresivos establecidos y no niegue al empleado una oportunidad para contar su versión de la historia.⁵²
- *La disciplina debe ser congruente con la forma en que la gerencia por lo general responde a incidentes similares.*⁵³
- *Notifique de manera adecuada al trabajador las consecuencias disciplinarias de su supuesta mala conducta.*
- *La regla que supuestamente se transgredió debería estar “relacionada razonablemente” con la operación eficiente y segura del entorno laboral específico.*
- *La gerencia debe investigar justa y adecuadamente el asunto antes de administrar la disciplina.*
- *La investigación tiene que producir evidencia sustancial del comportamiento indebido.*
- *Se requiere que las reglas, órdenes o sanciones disponibles se apliquen equitativamente y sin discriminación.*
- *La sanción tiene que relacionarse razonablemente con el mal comportamiento y la historia laboral pasada del trabajador.*
- *Conserve el derecho a asesorar al empleado.* Por ejemplo, todos los trabajadores sindicalizados, por lo general, tienen el derecho de recibir ayuda cuando se les llama para una entrevista que consideren razonablemente que podría conducir a una acción disciplinaria.
- *No socave la dignidad del personal a su cargo.* Por ejemplo, sancione a su subalterno en privado.
- *Recuerde que la carga de las pruebas recae sobre usted.* Una persona siempre se considera inocente hasta que se demuestre lo contrario.
- *Consiga los hechos.* No base su decisión en rumores o en su impresión general.
- *No actúe con ira.* Muy poca gente suele ser objetiva y sensible cuando está enfadada.
- *Use consejeros.* Algunas compañías recurren a consejeros independientes, consejeros neutros fuera de la cadena de mando normal, a quienes pueden dirigirse en busca de consejo confidencial los empleados que consideren fueron tratados de manera injusta.⁵⁴

2. *En caso de que surja otro incidente en 6 semanas, entregue al trabajador un recordatorio escrito formal, y coloque una copia del mismo en su expediente personal.* Además, mantenga una segunda plática privada con el empleado, de nuevo sin amenazas de por medio.
3. *Otorgue una “licencia de toma de decisiones” pagada por 1 día.* Si otro incidente ocurre después de la amonestación escrita en las 6 semanas siguientes, más o menos, debe pedir al trabajador que tome 1 día con goce de sueldo, para quedarse en casa y considerar si el empleo es adecuado para él y si está

dispuesto a acatar las reglas de la compañía. Cuando el empleado regresa a trabajar, se reúne con usted y le da una decisión en cuanto a si cumplirá con las reglas.

4. *Si no ocurren incidentes posteriores en el siguiente año, más o menos, la suspensión pagada de 1 día se retira del archivo del trabajador. Si el comportamiento se repite, se requiere el despido (consulte el análisis respectivo más adelante).*⁵⁵

El proceso no se aplicaría en circunstancias excepcionales. La conducta delictiva o las peleas en la planta suelen ser motivos para el **despido** inmediato, por ejemplo. Y si ya ocurrieron varios incidentes a intervalos muy cercanos, el supervisor podría omitir el paso 2: amonestación escrita.

Privacidad electrónica de los trabajadores

Una corte de Nueva Jersey recientemente encontró responsable a un empleador cuando uno de sus trabajadores usó su computadora de la oficina para distribuir pornografía infantil. (Alguien anteriormente alertó al empleador de una actividad sospechosa y éste no tomó acción alguna.)⁵⁶

La administración y la vigilancia del correo electrónico de la compañía es un asunto crucial. Alrededor de un tercio de las compañías recientemente investigadas sospechaban de fugas, a través del correo electrónico, de información confidencial o de marca registrada. Un hospital descubrió que, para facilitar el trabajo en casa, muchos miembros del personal médico se enviaban a sí mismos, por correo electrónico, registros confidenciales acerca del estado de salud de los pacientes, en clara contravención de los estatutos de privacidad. Otros empleadores deben producir rutinariamente correos electrónicos de trabajadores como parte de litigios, como cuando un empleado acusa a otro de acoso sexual. Por lo tanto, no debería sorprender que, en una encuesta reciente, más de la mitad de los empleadores dijeron que monitoreaban los correos electrónicos entrantes y salientes de sus trabajadores; 27% también supervisaban el correo electrónico interno.⁵⁷ Tal vigilancia plantea conflictos acerca de la privacidad.

Tipos de violaciones a la privacidad

Los cuatro tipos principales de violaciones a la privacidad de los trabajadores que se ventilan en los tribunales son intrusión (observar vestidores y baños), la publicación de asuntos privados, difusión de registros médicos, y apropiación del nombre o la imagen de un empleado con fines comerciales.⁵⁸ Verificación de antecedentes, vigilancia de la conducta fuera del trabajo y del estilo de vida, exámenes antidoping, búsquedas en el centro laboral y el monitoreo de la actividades en el lugar de trabajo disparan la mayoría de las violaciones a la privacidad.

Extensión

El monitoreo y la observación de la fuerza laboral están muy extendidas. Como se anotó anteriormente, por ejemplo, más de la mitad de los empleadores informa que supervisa el correo electrónico de los trabajadores. Las compañías usan unidades GPS para monitorear el paradero de sus camioneros y de quienes se encuentran laborando en las calles.⁵⁹ Y cada vez más empresas usan escáneres biométricos, por ejemplo, para asegurarse de que el empleado que registra la entrada sea realmente quien dice ser.⁶⁰ El software puede “registrar secretamente todo lo que el cónyuge, los hijos y los trabajadores

hagan en línea” en una computadora específica.⁶¹ Cuando Turner Broadcasting System Inc. notó que los empleados en su oficina comercial de CNN London acumulaban reclamaciones por tiempo extra, instalaron un software nuevo para supervisar cada página Web que cualquier trabajador visitara. Ahora, “si vemos que las personas navegan por la Web todo el día, entonces no se les tiene que pagar por el tiempo extra”.⁶²

Conflictos legales

El espionaje electrónico es legal, hasta cierto punto. Por ejemplo, algunas leyes permiten a los empleadores monitorear las llamadas telefónicas de sus trabajadores “en el curso ordinario del negocio”, indica un experto legal. Sin embargo, deben dejar de escuchar una vez que vean que la conversación sea personal, cuando no esté relacionada con los negocios.⁶³ El servicio de correo electrónico también se puede interceptar de acuerdo con la leyes federales, cuando sea para proteger los derechos de marca registrada del proveedor.⁶⁴

Sin embargo, para estar seguros, en la actualidad cada vez más empresas diseñan políticas sobre el uso de los servicios de correo electrónico y en línea para, por ejemplo, advertir a los trabajadores que dichos sistemas tienen la intención de usarse exclusivamente con propósitos comerciales. Hacen que sus empleados firmen documentos de reconocimiento de monitoreo telefónico y del correo electrónico. Una razón para documentos acerca de políticas explícitas es el riesgo de que los empleadores puedan ser declarados responsables por actos ilegales cometidos por sus trabajadores vía correo electrónico. Por ejemplo, los mensajes enviados por supervisores que contienen insinuaciones sexuales podrían significar problemas para el empleador, si éste no toma medidas para prohibir ese mal uso del correo electrónico.

GESTIÓN DE LOS DESPIDOS

Como el despido es el paso disciplinario más drástico, el gerente debería garantizar que el despido sea justo, necesario e imparcial. En aquellas ocasiones que requieren despido inmediato, el gerente todavía necesita asegurarse de que la acción sea humanitaria.

La mejor forma de “manejar” un despido es evitarlo, en primer lugar, cuando es posible. Muchos despidos comienzan con malas decisiones de contratación. El uso de sólidas prácticas de selección, incluidas pruebas de evaluación, verificación de referencias y puestos definidos con claridad, quizá reduzca la necesidad de los despidos.⁶⁵

Motivos para el despido

Hay cuatro bases para el despido: desempeño insatisfactorio, conducta indebida, falta de habilidades para el puesto de trabajo y cambio en los requisitos (o eliminación) del puesto. El *desempeño insatisfactorio* se define como una falla persistente para realizar las labores asignadas o para cumplir con los estándares prescritos para el puesto de trabajo.⁶⁶ Razones específicas incluyen ausentismo excesivo; impuntualidad; una falla persistente para cumplir con los requisitos normales del puesto; o una actitud hostil hacia la compañía, el supervisor o los colegas. La *conducta indebida* es la transgresión deliberada y voluntaria de las reglas del empleador y puede incluir robo, compor-

tamiento pendenciero e insubordinación. La *falta de habilidades para el puesto* es la incapacidad de un trabajador para realizar la labor asignada, aunque sea diligente. Puesto que en este caso el empleado quizá intenta hacer su trabajo, es razonable que el empleador haga lo que sea posible para salvarlo, incluso asignar al trabajador a otro puesto o capacitar nuevamente al individuo. El *cambio en los requisitos del puesto* involucra la incapacidad del empleado para realizar la tarea asignada, después de que cambia la naturaleza del puesto. Asimismo, es posible que tenga que despedir a un trabajador cuando desaparece su puesto. De nuevo, el empleado puede ser industrial, de modo que sería razonable capacitarlo nuevamente o transferirlo, si es factible.

La **insubordinación**, una forma de conducta indebida, a veces es el motivo para el despido. El hurto, la impuntualidad crónica y el trabajo con calidad deficiente son causas concretas para el despido; sin embargo, en ocasiones la insubordinación es más difícil de traducir en palabras. Algunos actos deben considerarse como insubordinación siempre y dondequiera que ocurran. En ellos se incluyen, por ejemplo, el desdén directo hacia la autoridad del jefe, y la desobediencia las órdenes del jefe, particularmente enfrente de otros.

Despedir a los trabajadores nunca resulta sencillo, pero al menos el empleador puede tratar de asegurarse de que el empleado vea el proceso como justo e imparcial. La comunicación es importante. Un estudio encontró que “los individuos que reportan que se les proporcionó amplia explicación de por qué y cómo se tomaron las decisiones para el despido tuvieron mayores probabilidades de **1.** percibir su despido como justo, **2.** respaldar a la organización que lo despidió y **3.** indicar que no quieren llevar a juicio al ex empleador.”⁶⁷

Cómo evitar demandas por despido injustificado

En lo que recientemente se conoce como “temor a despedir”, la revista *Business Week* describió varios casos de cómo algunos empleadores, aun cuando enfrentan a trabajadores ladrones, son reticentes para despedir a empleados perturbadores, por temor a juicios legales. En la práctica, los demandantes ganan sólo una pequeña fracción de tales juicios. Sin embargo, el costo por defenderse en los juicios todavía es considerable.⁶⁸

El **despido injustificado** ocurre cuando el despido de un trabajador no cumple con la ley, o con el acuerdo contractual establecido o implícito por la firma mediante sus formatos de solicitud de empleo, manuales del trabajador u otras promesas. (En una demanda por *despido constructivo*, el demandante argumenta que renunció, pero que no tuvo opción porque el empleador hizo la situación demasiado intolerable en el trabajo.⁶⁹) El momento para protegerse contra tales juicios es antes de que el gerente se equivoque y se interpongan los juicios.

Si la generosidad y los juicios por despido injusto no son suficientes para motivarlo a ser justo al despedir a alguien, considere lo siguiente. Los gerentes tienen el doble del riesgo usual de sufrir un ataque cardíaco durante la semana siguiente al despido de un trabajador.⁷⁰ Durante un periodo de 5 años, médicos entrevistaron a 791 trabajadores que experimentaron un ataque cardíaco para descubrir qué pudo desencadenarlo. Los investigadores concluyeron que el estrés asociado con despedir a alguien duplicó el riesgo usual de un ataque cardíaco para la persona que realizó el despido, durante la semana siguiente al hecho.

Pasos del procedimiento

Evitar los juicios por despido injustificado requiere una doble estrategia. Primero, hay que preparar el terreno, comenzando con la solicitud de empleo, lo cual le ayudará a evitar tales juicios antes de que comiencen. Las medidas a tomar son las siguientes:

- Haga que los solicitantes firmen la solicitud de empleo. Asegúrese de que contiene una declaración de que la relación laboral no es por un término fijo y que el empleador puede terminarla en cualquier momento.
- Revise su manual del empleado para buscar y borrar enunciados que lleguen a perjudicar su defensa en un caso de despido injustificado. Por ejemplo, borre cualquier referencia al hecho de que “los trabajadores pueden despedirse tan sólo por causa justificada”.
- Tenga reglas escritas que mencionen las infracciones que requieran sanciones y despido y, luego, asegúrese de seguir las reglas.
- Si se transgrede una regla, que el trabajador cuente su versión de la historia frente a testigos, y de preferencia que la firme. Después asegúrese de corroborar la historia.
- Verifique que los empleados tengan una evaluación escrita al menos cada año. Si un empleado muestra evidencia de incompetencia, advierta ese hecho al individuo y ofrézcale la oportunidad de mejorar.
- Mantenga registros confidenciales cuidadosos de todas las acciones como evaluaciones del empleado, amonestaciones o notificaciones, etcétera.
- Pregunte: ¿El empleado está protegido por algún tipo de acuerdo escrito, incluido un acuerdo de negociación colectiva? ¿Es probable una demanda por difamación? ¿Existe un posible alegato por discriminación? ¿Está involucrada alguna compensación para el trabajador? ¿Reglas y regulaciones razonables se comunicaron y vigilaron? ¿Al empleado se le dio la oportunidad de explicar las transgresiones a alguna regla o para corregir el desempeño deficiente? ¿Se pagaron todos los montos de dinero dentro de las 24 horas posteriores a la separación?

Salvaguardas de justicia

En segundo lugar, use prácticas (como las de este capítulo) que le ayuden a garantizar la justicia de la decisión.⁷¹ Los individuos despedidos y que se alejan con el sentimiento de que fueron avergonzadas, privadas de su dignidad o tratadas injustamente en términos financieros (por ejemplo, en cuanto al pago de su indemnización) tienen más probabilidad de buscar retribución en los tribunales. En cierta medida, los trabajadores suelen usar el pago de la indemnización por un despido para mitigar la sensación desagradable que genera. La figura 8.5 resume las políticas típicas de pago de indemnización por despido en las industrias de fabricación y de servicios. No es posible lograr que un despido sea placentero, pero al menos manéjelo con justicia e imparcialidad.

Responsabilidad de supervisión personal

En ocasiones, los tribunales juzgan a los gerentes como personalmente responsables de las acciones de sus supervisores.

FIGURA 8.5 Mediana de semanas de pago por indemnización por despido, según el nivel del puesto, en Estados Unidos

Método de cálculo de la indemnización	Mediana semanas de indemnización		
	Ejecutivos	Gerentes	Profesionistas
Fijo	26	6	4
Cantidad variable por ocupación del puesto			
1 año	4	2	2
3 años	7	5	5
5 años	10	7	7
10 años	20	12	10
15 años	26	16	15
Máximo	39	26	24

Fuente: *Culpepper eBulletin*, julio de 2007. Suscripciones de cortesía en www.culpepper.com/eBulletin.

Medidas a tomar

Hay muchas formas para evitar la creación de situaciones donde la responsabilidad personal se vuelve un conflicto.

- *Siga las políticas y los procedimientos de la compañía*, ya que un trabajador podría iniciar una demanda contra un supervisor que aquél alegue que no siguió las políticas ni los procedimientos organizacionales.
- Administre la disciplina en una forma que no se agregue a la *incomodidad emocional* del trabajador (como despedirlo en público; o hacer que, sin discreción alguna, reúna sus pertenencias y salga de la oficina). La mayoría de los empleados intentará dar “su versión de la historia”, y permitir que lo hagan suele brindar cierta dosis de satisfacción al empleado porque se le trató con justicia.
- *No actúe con ira*, pues hacerlo personaliza la situación y socava cualquier apariencia de objetividad.
- Finalmente, *utilice el departamento de RH* para asesorarse acerca de cómo manejar asuntos disciplinarios difíciles.

La entrevista de cese

Despedir a un empleado es una de las tareas más difíciles que se enfrentan en una organización.⁷² El trabajador despedido, incluso si en el pasado se le notificó o amonestó muchas veces, todavía podría reaccionar con incredulidad o incluso con violencia. Los lineamientos para la **entrevista de cese o desvinculación** son los siguientes:

1. *Planee la entrevista cuidadosamente*. De acuerdo con los expertos en Hay Associates, esto incluye lo siguiente:
 - Asegúrese de que el trabajador llegue a la hora de la cita
 - Nunca informe a un empleado por teléfono

- Asigne 10 minutos como tiempo suficiente para la entrevista
 - Use un sitio neutral, no su propia oficina
 - Tenga preparados con antelación los acuerdos con el empleado, el archivo de recursos humanos y un documento de liberación (interno y externo)
 - Esté disponible un momento después de la entrevista en caso de que surjan preguntas o dificultades
 - Tenga listos números telefónicos para emergencias médicas o de seguridad
2. *Vaya al punto.* Tan pronto como el trabajador entre a su oficina, permita un momento para que la persona se sienta cómoda y, luego, infórmele la decisión.
 3. *Describa la situación.* Brevemente, en tres o cuatro enunciados, explique por qué el individuo tiene que separarse de la organización. Por ejemplo: “La producción en su área bajó 4%, y seguimos teniendo problemas de calidad. Hablamos de estos asuntos muchas veces los 3 meses anteriores, y no se han encontrado las soluciones. Tenemos que hacer un cambio.”⁷³ Describa la situación en vez de atacar al trabajador personalmente diciéndole cuestiones como: “Su producción ni siquiera ha sido adecuada y normal”. También enfatice que la decisión es definitiva e irrevocable.
 4. *Escuche.* Continúe la entrevista hasta que la persona hable libre y razonablemente tranquila acerca de las razones de su despido y del paquete de apoyo (incluido el pago por indemnización).
 5. *Revise el paquete de indemnización.* Describa los pagos por indemnización, prestaciones, acceso a la oficina de personal de apoyo y la forma como se manejarán las referencias. Sin embargo, con ninguna condición deberían mencionarse promesas o beneficios más allá de los ya establecidos en el paquete de apoyo.
 6. *Identifique el siguiente paso.* El trabajador despedido quizá esté desorientado e inseguro acerca de qué tiene que hacer a continuación. Explíquele dónde debe ir y qué tiene que hacer después de salir de la entrevista.

Consultoría en reorientación profesional

Con la **consultoría en reorientación profesional** el empleador realiza arreglos para ofrecer a los trabajadores despedidos asesoría en cuanto a habilidades para planificación de la carrera y búsqueda de empleo. Las firmas de reorientación profesional por lo general ofrecen los servicios reales para la colocación en nuevos puestos de trabajo. Los gerentes que se dejan ir usualmente tienen espacio de oficina y servicios secretariales que pueden usar en oficinas locales de tales organizaciones, además de los servicios de consultoría. La asesoría en reorientación profesional forma parte del paquete de apoyo o indemnización del trabajador despedido.

Entrevistas de salida

Muchas empresas realizan **entrevistas de salida** finales con los trabajadores que dejan voluntariamente la organización. Por lo general, el departamento de RH realiza la entrevista. La meta es obtener información que sirva al empleador para tener una mejor comprensión de aquello que está bien o mal en la compañía. Las preguntas que se hagan en la entrevista de salida incluyen: ¿Cómo se le contrató? ¿Por qué se unió a la organización? ¿El puesto de trabajo se le presentó correcta y honestamente? ¿Se cumplieron sus expectativas? ¿Cómo era el ambiente laboral? ¿Cuál fue el estilo

administrativo de su supervisor? ¿Qué le gustó más/menos de la compañía? ¿Existieron algunas áreas problemáticas especiales? ¿Por qué decidió marcharse y cómo se manejó su salida?⁷⁴

Desde luego, la suposición es que, como el trabajador se marcha, será franco. Sin embargo, con base en una encuesta antigua, esto resulta dudoso. Los investigadores descubrieron que, al momento de la separación, 38% de quienes se marchaban culpaban al salario y las prestaciones, y tan sólo 4% culparon a su supervisor. En seguimientos 18 meses después, 24% culparon a la supervisión y únicamente 12% culparon al salario y las prestaciones.⁷⁵

Cesantía y la ley de cierre de planta

Las separaciones por motivos que no son disciplinarios son un hecho en la vida, y pueden iniciarlas tanto el empleador como el trabajador. Para el *empleador*, las ventas o utilidades reducidas, o el deseo de lograr mayor productividad quizá requieran ceses. Los *trabajadores* pueden marcharse para jubilarse o buscar mejores empleos. La ley establece la obligación a los empleadores de 100 o más empleados entreguen notificaciones con 60 días de anticipación antes de cerrar una instalación, o iniciar un cese de 50 o más individuos.

Un **cese**, en el cual el empleador envía por un tiempo a los trabajadores a casa por falta de trabajo, generalmente no es un despido permanente (aunque podría convertirse en uno), sino más bien es algo temporal que el empleador espera que sea de corta duración. Sin embargo, algunos empleadores usan el término *cese* como un eufemismo por despido. A menudo, en el extranjero los ceses están sujetos a restricciones adicionales, como indica la sección *Temas globales de recursos humanos*.

El proceso de cese

Un estudio ilustra el proceso de cese en una empresa. En esta organización, los altos directivos primero se reúnen para tomar decisiones estratégicas acerca de la magnitud y lo oportuno de los ceses. Dichos gerentes también debaten la importancia relativa del conjunto de habilidades que consideran debe impulsar la firma. Los supervisores de primera línea evalúan al personal a su cargo, califican a los empleados no sindicalizados como A, B o C (los trabajadores sindicalizados están protegidos por un acuerdo sindical que hacen los ceses dependientes de la antigüedad). Luego, los supervisores de primera línea informan a cada uno de sus subalternos acerca de su calificación A, B o C, e indican a cada uno de quienes tuvieron una calificación C que fueron designados como “superavitarios” y muy probablemente serán cesados.⁷⁶

Efectos de los ceses

Los ceses “tienden a resultar en efectos psicológicos y físicos nocivos para los trabajadores que pierden su fuente de ingresos”, así como para quienes permanecen, pues atestiguan los ceses de sus colaboradores y amigos, y enfrentan incertidumbre e incomodidad.⁷⁷

Más aún, no sólo las “víctimas” y “sobrevivientes” sufren efectos negativos. En un estudio, los investigadores “encontraron que, los gerentes cuanto más fueran personalmente responsables de manejar las notificaciones a los trabajadores, sin importar su edad, género y estado civil, mayor probabilidad tendrá de informar problemas rela-

CONTRATOS LABORALES

Los negocios que se extienden al extranjero pronto descubren que contratar, disciplinar y despedir trabajadores en Europa requiere una comunicación mucho más estricta que en Estados Unidos. Por ejemplo, la Unión Europea (UE) tiene una directiva (ley) que exige a los empleadores ofrecer a los trabajadores contratos laborales muy explícitos, por lo general, dentro de los 2 meses posteriores al comienzo de su trabajo.

La manera en que los empleadores deben acatar esta ley varía en cada país. En el Reino Unido, al trabajador se le debe proporcionar un contrato escrito que especifique, entre otras cuestiones, nombre de la empresa, procedimiento de quejas, título del puesto, nivel de pago, reglas disciplinarias, plan de jubilación, horario laboral, políticas de vacaciones y de licencia por enfermedad, periodos de pago, y fecha en

que comienza el empleo. En Alemania, los contratos no necesitan estar por escrito, aunque usualmente lo están, dada la cantidad de detalles que deben cubrir, incluida la notificación mínima previa al cese, sueldo, vacaciones, derechos por maternidad/paternidad, remuneración igual, derechos de invención, cláusula de no competencia y pago de ausencias por enfermedad. El contrato no necesita estar por escrito en Italia pero, de nuevo, por lo general sí lo está. Los rubros cubiertos incluyen fecha de inicio, periodo de prueba, horario laboral, descripción del puesto, lugar de trabajo, sueldo base y una cláusula de no competencia. En Francia, el contrato debe estar por escrito y especificar información como identidad de las partes, lugar de trabajo, tipo de puesto o descripción del puesto, periodo de notificación, fechas de pago y horario laboral.

cionados con la salud física, buscar tratamiento para tal situación, y quejarse de perturbación y falta de sueño...”⁷⁸

Ajuste para recortes y fusiones

Cada vez más empleadores realizan **recortes**, mediante la reducción, por lo general drásticamente, del número de gente contratada por una organización.⁷⁹ La idea básica consiste en reducir los costos e incrementar la rentabilidad.

Los recortes requieren la consideración cuidadosa de varios asuntos. Uno es el *cumplimiento con todas las leyes aplicables*. Lo segundo es garantizar que la empresa realice los despidos de una manera que sea *justa e imparcial*. Lo tercero es la consideración práctica de *seguridad*, por ejemplo, con respecto a recuperar las llaves y asegurarse de que quienes se marchan no lleven consigo algún artículo prohibido.

Lo cuarto es dar pasos adicionales para reducir la *incertidumbre* de los trabajadores que permanezcan y atender sus preocupaciones. Esto usualmente requiere un anuncio posterior al recorte y un programa de actividades, como reuniones donde los altos directivos respondan preguntas de los trabajadores restantes. Por lo general, es recomendable que los supervisores se reúnan con sus empleados de manera informal, para motivar una discusión abierta de cualesquiera preocupaciones. Sin embargo, no

es aconsejable ni justo hacer afirmaciones como “no habrá más recortes”, a menos que esto sea cabalmente cierto.

Los recortes no son agradables, pero no necesitan ser injustos. El hecho de compartir información (en términos de ofrecer avisos anticipados en cuanto al despido) y la sensibilidad interpersonal (en términos de la forma en que la administración se comporta durante los recortes) ayudarían a ambas partes a amortiguar lo que de otro modo serían efectos negativos.⁸⁰

Repaso

Resumen

1. La ética se refiere a los principios de conducta que rigen a un individuo o a un grupo, y específicamente a los estándares que se usan para decidir cuál debería ser la conducta.
2. Las decisiones éticas siempre se caracterizan por dos cuestiones. Primero, las decisiones éticas siempre implican juicios normativos. Segundo, las decisiones éticas también siempre requieren moralidad (los estándares de comportamiento aceptados en la sociedad).
3. Diversos factores determinan el comportamiento ético en el lugar de trabajo. Entre éstos se incluyen factores individuales, factores organizacionales, la influencia del jefe, políticas y códigos éticos, así como la cultura de la organización.
4. La administración de RH puede influir en la ética y el trato justo en el trabajo de varias formas. Por ejemplo, tener un proceso de selección justo y abierto que enfatice el interés que tiene la organización sobre la integridad y la ética; establecer programas especiales de capacitación en ética; medir la adhesión de los empleados hacia estándares éticos elevados durante las evaluaciones del desempeño; y recompensar (o disciplinar) el comportamiento laboral ético (o no ético).
5. Las empresas dan a los trabajadores mecanismos para expresar opiniones y preocupaciones. La línea directa de Toyota, por ejemplo, ofrece a los empleados un canal anónimo, mediante el cual expresan sus preocupaciones a los altos directivos. Las firmas como FedEx realizan encuestas de opinión anónimas y periódicas.
6. Los programas de tratamiento justo garantizado, como el de FedEx, ayudan a garantizar que las quejas se manejen con justicia y de manera abierta. Los pasos incluyen revisión administrativa, quejas con los directivos, y revisión ejecutiva de las apelaciones.
7. Un proceso disciplinario justo y equitativo se basa en tres prerequisites: reglas y procedimientos, un sistema de sanciones progresivas, y un proceso de apelaciones. Son importantes algunos lineamientos disciplinarios, como que la disciplina debería ser congruente con la forma en que la gerencia responde usualmente ante incidentes similares; que los gerentes investiguen adecuadamente el asunto antes de administrar disciplina; y que los gerentes no dañen la dignidad del personal a su cargo.
8. La meta básica de la disciplina sin castigo es lograr que el trabajador acepte las reglas, al reducir la naturaleza punitiva de la disciplina misma. En particular, a un trabajador se le otorga un día libre con goce de sueldo, para que considere su infracción antes de tomar más acciones disciplinarias.
9. Administrar los despidos es una parte importante del trabajo de cualquier supervisor. Entre las razones para despedir se encuentran desempeño insatisfactorio, conducta inadecuada, falta de calificación, cambio en los requisitos del puesto de trabajo e insubordinación. Sin embargo, al despedir a uno o más empleados, recuerde que la terminación a voluntad como política se ha debilitado por excepciones en muchos estados. Más aún, se debería tener mucho cuidado para evitar juicios por despido injustificado.
10. Despedir a un trabajador siempre resulta difícil, y la entrevista de terminación tiene que manejarse de forma adecuada. En específico,

planee la entrevista cuidadosamente (por ejemplo, a inicio de la semana), vaya al grano, describa la situación y, luego, escuche hasta que el individuo exprese sus sentimientos. Después exponga el paquete de indemnización e identifique el siguiente paso.

- 11.** Las separaciones no disciplinarias, como ceses y jubilaciones, ocurren todo el tiempo. La ley de cierre de planta establece los requi-

sitos a seguir con respecto a la notificación oficial antes de que las instalaciones de operaciones con 50 o más personas vayan a cerrar.

- 12.** Las acciones disciplinarias son una gran fuente de quejas. La disciplina debería basarse en reglas y adherirse a un sistema de castigos progresivos, y se requiere un proceso de apelaciones.

Términos clave

- ética
- encuestas de opinión
- disciplina
- trato justo garantizado
- despido
- terminación a voluntad
- insubordinación
- despido injustificado
- entrevista de terminación
- consultoría en reorientación profesional
- entrevistas de salida
- cese
- recorte

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Describa las similitudes y las diferencias entre un programa como el de Trato Justo garantizado de FedEx, y el proceso de quejas estudiantiles de su facultad o universidad.
2. Explique cómo garantizaría justicia al disciplinar, y discuta específicamente los prerrequisitos y los lineamientos para disciplinar, así como el enfoque de disciplina sin sanción.
3. ¿Por qué es importante administrar de forma adecuada los despidos?
4. ¿Qué técnicas usaría usted como alternativas a la disciplina tradicional? ¿Qué tienen que ver dichas alternativas con la “justicia organizacional”? ¿Por qué cree que las alternativas como éstas son importantes, dada la necesidad actual de la industria por trabajadores altamente comprometidos?
5. De forma individual, o en equipo, entreviste a gerentes o administradores en su trabajo o universidad, con la finalidad de determinar la medida con que el empleador o la escuela establecen la comunicación en dos sentidos, y los tipos específicos de programas que utilizan. ¿Los administradores creen que sean efectivos? ¿Qué piensan los empleados (o miembros del personal docente) acerca de los programas, si están en uso en el trabajo o la escuela?
6. De forma individual, o en equipo, obtenga copias del manual estudiantil para su escuela y determine en qué medida hay un proceso formal a través del cual los estudiantes pueden ventilar sus quejas. ¿Considera usted que el proceso debería ser efectivo? Con base en sus contactos con otros estudiantes, ¿ha sido un proceso de manejo de quejas efectivo?
7. De manera individual, o en equipo, determine la naturaleza del proceso de disciplina académica en su escuela. ¿Cree que sea efectivo? Con base en lo que leyó en este capítulo, ¿recomendaría alguna modificación al proceso de disciplina estudiantil?