



Consejo de Administración

309.ª reunión, Ginebra, noviembre de 2010

GB.309/18/4 (Add.)

PARA DEBATE Y ORIENTACIÓN

DECIMOCTAVO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Informe del Director General

Cuarto informe complementario: Novedades relacionadas con la Organización Internacional de Normalización (ISO)

Addendum

Propuesta de un nuevo campo de actividad de la ISO (TS/P)

Título: Gestión de los recursos humanos

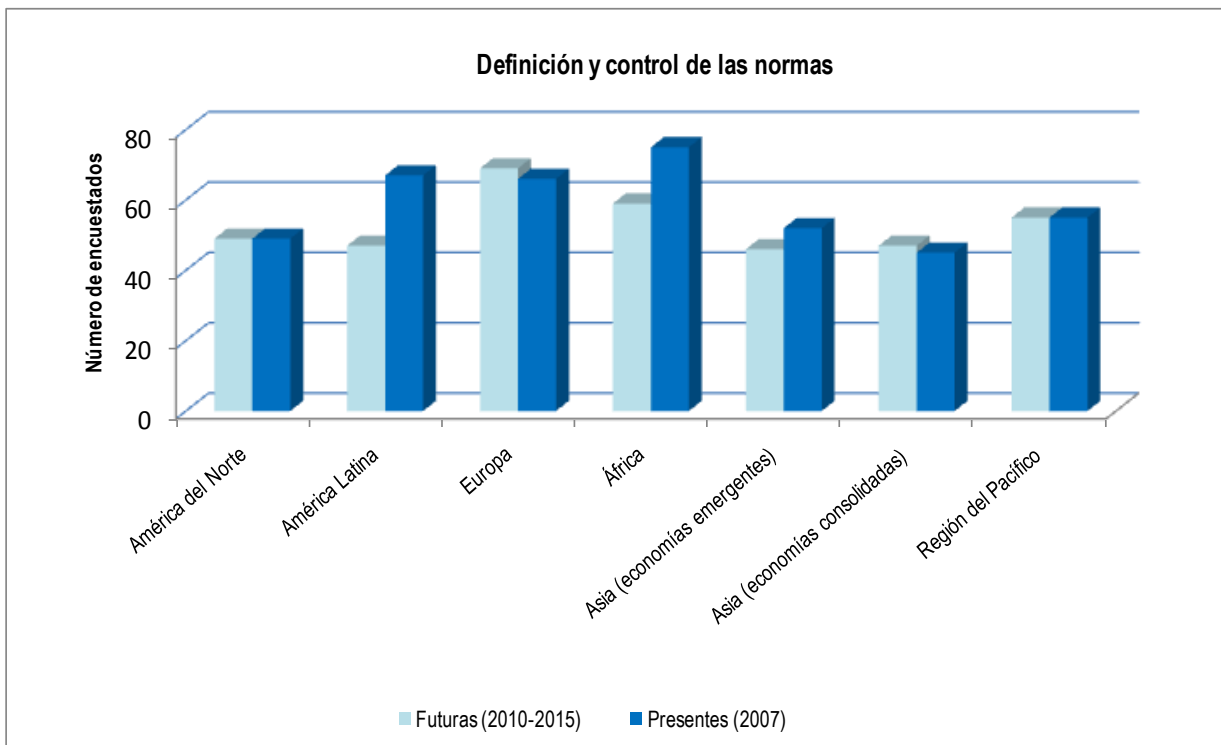
Número del documento:	ISO TS/P 217
Fecha de circulación:	15 de octubre de 2010
Fecha de cierre de la votación:	15 de enero de 2011
Entidad proponente:	ANSI

1. El tema

(Descripción simple y concisa del tema empresarial, tecnológico, social o medioambiental que la propuesta trata de abordar.)

El interés principal de las organizaciones por lo que se refiere al empleo consiste en: detectar, contratar y conservar a los trabajadores con talento; fomentar un entorno que motive a los trabajadores para dedicar sus mejores esfuerzos a la consecución de los objetivos de la organización; y establecer procedimientos flexibles y eficaces que faciliten la realización de estas aspiraciones. De acuerdo con una encuesta llevada a cabo en 2008 por el *Boston Consulting Group* (BCG) y la Federación Mundial de Asociaciones de Administración de Personal (WFPMA, por su acrónimo en inglés) entre 4.700 directivos de empresa, las organizaciones de carácter mundial necesitan conocer a fondo sus procesos relativos a los recursos humanos y al mismo tiempo cumplir sus compromisos en materia de contratación y dotación de personal con el fin de afrontar los retos del futuro (BCG y WFPMA, 78).

Gráfico 1



La formulación y el fomento de prácticas de gestión de la fuerza de trabajo que ayuden humanamente a los trabajadores a cumplir con los compromisos que toda organización tiene de cara a sus clientes se ha convertido fundamentalmente en una función que incumbe a los profesionales de la gestión de recursos humanos o a los supervisores que efectúan actividades de gestión de recursos humanos de forma independiente. Una consecuencia del aumento numérico y de la mayor diversidad de quienes ejercen funciones en el campo de los recursos humanos (en adelante, RH) ha sido su tendencia a promover soluciones específicas y complicadas a problemas relativos a la gestión que en realidad se pueden abordar con enfoques simples y de sentido común. La normalización es considerada como un remedio a las ineficiencias burocráticas que surgen en actividades en las que la aversión al riesgo desde posturas egoístas puede a menudo socavar completamente la flexibilidad que se necesita para evolucionar en el mercado moderno.

Si bien el papel y los deberes de los profesionales de los RH se han vuelto más complejos, la necesidad que los dirigentes del sector privado tienen de disponer de soluciones eficaces también se ha intensificado. Durante una reunión patrocinada por la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, por su acrónimo en inglés), un grupo de trabajo formado por profesionales de RH de todo el mundo identificó las siguientes necesidades y preocupaciones de las organizaciones con respecto a su fuerza de trabajo:

- La gestión del talento sigue siendo una alta prioridad y debería ser más eficiente que antes, en un entorno de sensibilización respecto de los costos y de seguimiento de las solicitudes para ocupar puestos clave.

- Encontrar y conservar personas de gran talento sigue siendo esencial para la sostenibilidad de la actividad empresarial, pero resulta más difícil en unos mercados globalizados que pueden comportarse de manera muy disímil en cuanto a oportunidades y a salarios.
- Hace falta un nuevo enfoque para lograr que la fuerza de trabajo adopte una nueva mentalidad globalizada y tenga una mejor comprensión de los equipos transnacionales, la colaboración en línea, la globalización misma y la transformación de los procedimientos empresariales.
- La movilidad global de los trabajadores que aportan un alto valor se mantiene, mientras que, por otro lado, las empresas multinacionales restringen las nuevas contrataciones y reubican a los trabajadores talentosos con que cuenta su actual fuerza de trabajo (SHRM, 5-6).

Los grandes consumidores a nivel mundial, ya se trate de usuarios finales o de las partes en transacciones entre empresas, están basando sus decisiones de compra cada vez más en el trato que los proveedores dan a sus trabajadores y en la calidad general del ambiente de trabajo del proveedor. En los Estados Unidos, hay un gran interés en lograr que estos valores centrados en los trabajadores se plasmen en las políticas públicas. «En cuatro encuestas realizadas entre 2002 y 2004 por el Programa sobre Actitudes Políticas Internacionales (PIPA, según su acrónimo en inglés) y el *Chicago Council on Global Affairs* (CCFR), el 93 por ciento de los encuestados en cada una de ellas convinieron en que los países que participan en acuerdos comerciales internacionales deberían tener «la obligación de respetar las normas mínimas en materia de condiciones de trabajo»» (citado en *World Public Opinion.Org*). Los clientes también han indicado que estarían dispuestos a pagar más por los productos de organizaciones que operan de forma más humana. Un estudio realizado en noviembre de 1999 por el instituto ICR para el *Marymount University's Center for Ethical Concerns* también puso de manifiesto que los estadounidenses estarían dispuestos a pagar más por las prendas de ropa confeccionadas por fabricantes que no explotan a su personal. El 86 por ciento de los encuestados dijeron que estarían «dispuestos a pagar hasta 1 dólar Estados Unidos más por una prenda de 20 dólares» si tuvieran garantías de que se ha confeccionado en un taller en regla (*World Public Opinion Org*). Dado que las unidades de RH supervisan el desarrollo y la aplicación de la mayor parte de las prácticas organizativas de la fuerza de trabajo, las organizaciones tendrán pronto que establecer normas de gestión que aseguren el respeto de prácticas de trabajo coherentes y beneficiosas, o correr el riesgo de que los políticos aporten sus propias respuestas a estas preocupaciones a través de la legislación directa, de reglamentos o de acuerdos comerciales.

La norma internacional que se propone ofrecería una orientación amplia y coordinada a los profesionales de recursos humanos, y armonizaría las prácticas dispares en este campo en beneficio de las organizaciones y sus trabajadores. El nuevo comité técnico se encargaría de formular las normas del sistema de gestión con respecto a la gestión de RH, el cual tendría por efecto promover enfoques fiables y transferibles de la gestión de la mano de obra en las economías desarrolladas y las economías emergentes¹. Por otra parte, estas normas ayudarían a las organizaciones a adaptarse y explotar las fluctuaciones demográficas que influyen en su acceso a la oferta de trabajadores. Como se indica en el gráfico siguiente, en aquellos países en los que se ha reducido la tasa de actividad de la fuerza laboral adulta (Estados Unidos y Japón), los administradores a cargo de las cuestiones organizativas necesitarán de procesos más eficaces para lograr la transferencia

¹ «Estos movimientos de los trabajadores se verán impulsados por la creciente brecha entre la oferta de mano de obra en el mercado internacional [por los países en desarrollo] y las demandas de mano de obra [por los países industrializados].» (Briscoe, 67.)

de personas talentosas y calificadas procedentes de los países con un mayor porcentaje de adultos capaces de emplearse (Australia y Países Bajos). El acceso mundial a las personas con talento depende también del nivel de estudios de estos trabajadores. Según el profesor Paul Sparrow, de la Escuela de Negocios de Manchester, «entre 1995 y 2020, la población de los países subdesarrollados se incrementará en una proporción equivalente a la población total de los países desarrollados» (Sparrow, Brewster y Harris, 21-22). Ahora bien, la proporción de trabajadores con un nivel de educación de primer grado en los países desarrollados ha descendido del 75 al 40 por ciento con respecto al total mundial (Sparrow, Brewster y Harris, 21-22). Si esta tendencia continúa, la necesidad de agilizar la movilidad de personal talentoso y de conservarlos en la empresa obligará a las organizaciones a intensificar sus prácticas relativas a la captación de trabajadores, sobre todo en las economías emergentes. Las empresas se beneficiarán más y serán más productivas aprovechando esta oportunidad que si se centran en estrategias de crecimiento tradicionales². La normalización de los criterios de equivalencia entre las competencias de los trabajadores llegará a ser tan fundamental para el crecimiento de las industrias del futuro como lo fueron la normalización de la distancia entre los rieles del ferrocarril para el transporte de carga, la normalización de los principios de calidad para las manufacturas y la armonización de las tecnologías de la información para las empresas que operan a través de Internet.

En un estudio realizado en 2010 por encargo de la empresa IBM, basado en entrevistas mantenidas con más de 700 jefes de servicios de recursos humanos de todo el mundo, se puso de relieve que muchas organizaciones carecían al parecer de la infraestructura necesaria para tomar decisiones sobre la asignación de funciones a su fuerza de trabajo basándose en datos fácticos (véase el gráfico 2). «Al carecer de una visión clara de las competencias y capacidades que una organización tiene a su disposición en un momento dado, de modelos que ayuden a evaluar la posible escasez de talentos y de recursos que permitan seguir la evolución de la oferta y la demanda de recursos humanos, muchas organizaciones están corriendo el riesgo de tomar decisiones erróneas y de reaccionar ante los cambios del mercado después de sus competidores» (IBM, 36). Como ha señalado Christian Archambeau, Director Principal de Recursos Humanos de la Oficina Europea de Patentes, «saber cuáles son las competencias y capacidades profesionales de la fuerza de trabajo y poder aplicar una taxonomía común de competencias es suficiente para movilizar adecuadamente al personal y estimular prácticas flexibles y ágiles» (IBM, 37). En los Estados Unidos se considera que las normas globales en materia de RH son un método que permite establecer la infraestructura necesaria para crear esta taxonomía.

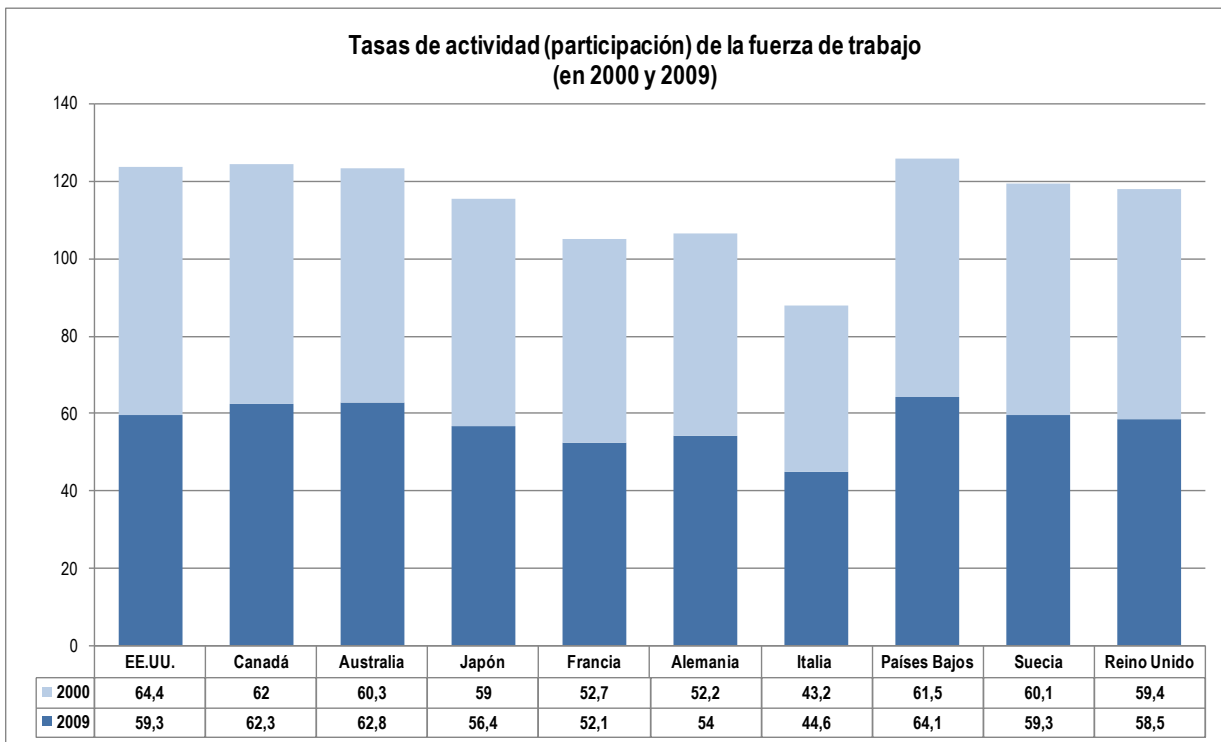
² «Según un estudio sobre la relación entre la educación y la productividad, realizado en 1995 en Estados Unidos sobre una muestra de 3.100 lugares de trabajo, el hecho de aumentar en un 10 por ciento la educación de la fuerza de trabajo arroja, en promedio, un aumento del 8,6 por ciento de su productividad. En comparación, una inversión del 10 por ciento en un componente tradicional del capital, a saber, el equipo, redundará en un aumento de la productividad de sólo un 3,4 por ciento.» (Evans, Pucik y Barsoux, 33.)

Gráfico 2



Los Estados Unidos reconocen que, aunque entre las diferentes culturas, naciones y organizaciones puede haber una gran diversidad de necesidades en cuanto a las normas y su aplicación, hay un subconjunto de prácticas básicas constituido por las buenas prácticas sobre gestión de recursos humanos aplicables por la mayoría de las organizaciones. En los Estados Unidos se considera que el valor aportado por una norma ISO que permita identificar tales prácticas, por amplio consenso, consistiría en aumentar la estabilidad de la organización, crear una infraestructura que facilite la circulación de talentos y permitir mediciones a partir de las cuales se establezcan las directrices básicas sobre competencia profesional de los trabajadores. Si bien es cierto que nuestro modelo no es de momento tan claro como el que sirvió para normalizar la distancia entre los rieles del ferrocarril, mencionado anteriormente, lo que los Estados Unidos proponen es una iniciativa sin precedentes en el ámbito de la gestión internacional de recursos humanos, que podría entrañar cambios positivos imprevistos en la economía mundial. Se trata de un enfoque racional, favorable al crecimiento, basado en la idea de que las organizaciones pueden adquirir, desarrollar y aprovechar con máxima eficacia las calificaciones, conocimientos y otras habilidades (es decir, competencias) de los trabajadores en el mercado mundial. Además, al hacerlo, estas empresas tendrán ventajas competitivas sustanciales y duraderas. Si no pueden lograrlo, entonces los directivos de empresa tendrían que admitir que la contribución de los trabajadores, y también de sus culturas, al éxito organizacional es muy escasa. En realidad, la gestión de los recursos humanos ayuda a las organizaciones a canalizar las competencias humanas hacia el logro de las metas organizacionales. La forma en que lo hacemos es lo que se denomina «tecnología» de los recursos humanos.

Gráfico 3



(Según datos del Ministerio de Trabajo de Estados Unidos.)

La normalización en el ámbito de la gestión de RH incluye la normalización de la certificación de los profesionales, basada en criterios relativos a su formación, exámenes, experiencia y conducta ética. La normalización de los procesos relativos a la gestión de recursos humanos suele incluir los siguientes aspectos, pero no se limita a ellos: adquisición de talentos, gestión del desempeño, formación profesional y desarrollo, relaciones entre los sindicatos (comités de empresa) y la administración, gestión de la diversidad y la inclusión, recopilación de datos sobre la fuerza de trabajo (incluidas las metas), análisis y evaluación de la planificación de la fuerza de trabajo de la organización, formulación y presentación de recomendaciones y/o alternativas en cuanto al empleo, aplicación de las recomendaciones relativas a la planificación de la fuerza de trabajo, y medición y seguimiento de las soluciones sobre diversas cuestiones de RH.

2. Alcance del tema

[Se trata de mediciones pertinentes, a escala mundial, que demuestren la extensión o la magnitud del tema empresarial, tecnológico, social o medioambiental o del nuevo mercado comprendido en la propuesta. Se puede incluir una estimación de las ventas posibles de la norma (o normas) resultante(s), considerada como indicador de su uso potencial y de su importancia a nivel mundial.]

Aunque existen numerosas políticas y prácticas relativas a la gestión organizativa de la fuerza de trabajo, unas y otras son a menudo repetitivas, incongruentes e incluso innecesariamente contradictorias entre los distintos países. El desarrollo de enfoques unificados y generalizados de la gestión de la fuerza de trabajo por un comité técnico definirá las expectativas y responsabilidades en cuanto al desempeño de todos los grupos profesionales encargados de recursos humanos que proponen soluciones en cuanto al aprovechamiento del capital humano para cumplir los objetivos de organización de sus empresas, en las industrias y sectores de todo el mundo. Estas normas para los sistemas de

gestión colmarán la brecha que hoy existe entre las leyes nacionales y transnacionales y los códigos privados que han formulado distintas organizaciones. Estas normas de organización deben ser específicas, coherentes y mensurables. El propósito de estas normas es facilitar el desarrollo eficaz y fiable de las actividades en materia de recursos humanos, evitando restricciones indebidas o impactos negativos en lo que atañe a la competencia por la captación y el uso de los recursos humanos.

En la norma se especifican los enfoques, métricas y mediciones que aseguran un nivel básico de eficacia para la aplicación de las prácticas esenciales de gestión de la fuerza de trabajo. La norma podrá reducir las barreras al intercambio (comercial) de talentos entre las regiones, mediante la armonización de los procedimientos a fin de facilitar el desplazamiento físico de esos talentos (es decir, los trabajadores) y la evaluación de las competencias (calificaciones, conocimientos, habilidades y resultados).

A efectos de asegurar una eficacia mínima de las prácticas de gestión, las normas que se desarrollen en el marco del comité técnico propuesto se acordarán por consenso, en la perspectiva de que, las más de las veces, redunden en beneficio de la mayoría de las organizaciones. Las normas ISO deberían redactarse en un nivel que permita englobar las prácticas aplicables en todas las culturas. Se espera que las normas de cada país puedan desarrollarse a partir de la norma ISO, en el entendido de que en estas normas nacionales se reflejarán más adecuadamente las costumbres culturales y las disposiciones jurídicas del país de que se trate. Las distintas organizaciones podrían entonces utilizar las normas que consideren más útiles en función de sus propias necesidades, como base para establecer sus propias metodologías de organización. Estas metodologías serían pormenorizadas, y se sustentarían en los valores fundamentales y las necesidades específicas de cada país, y servirían para promover su implantación en los mercados. En última instancia, las organizaciones que deseen mantener su cultura específica podrán optar por no aplicar ni las normas nacionales ni las normas de la ISO. Dicho esto, si una organización opta por adherirse a normas nacionales o internacionales, esta decisión deberá reflejar las expectativas de los propietarios (accionistas o miembros) en el sentido de que sus dirigentes operativos adoptarán métodos racionales de gestión orientados a maximizar la riqueza de la organización, teniendo debidamente en cuenta los efectos que la normalización puede tener en la cultura de dicha organización.

3. Beneficio(s) tecnológico(s)

(Se trata de una descripción simple y concisa del impacto tecnológico que tendrá la propuesta, en términos de una mayor coherencia entre los sistemas y las nuevas tecnologías, de convergencia de las tecnologías de fusión, de interoperabilidad, de resolución de contradicciones entre distintas tecnologías, de innovación futura, etc.)

Estas normas de organización permitirán que los sistemas de RH de diferentes organizaciones puedan interactuar entre sí sin tropezar con barreras en cuanto a la transferencia de datos que existen entre las aplicaciones informáticas y los procedimientos de gestión de la información de uso exclusivo, que suelen ser muy disímiles y a menudo impermeables³. Así, los talentos, la información y los procedimientos podrán desplazarse e integrarse entre las organizaciones de una manera más flexible y modular.

³ En la actualidad, nada más que en Norteamérica hay 60 empresas que proponen sistemas exclusivos de información sobre recursos humanos. En esta cifra no se incluyen los numerosos subsistemas que se venden por separado (por ejemplo, el Applicant Tracking Systems (ATS)) (Comparehris).

4. Beneficio(s) económicos(s)

(Se trata de una descripción simple y concisa del potencial de la propuesta por lo que se refiere a eliminar obstáculos al comercio, mejorar el acceso a los mercados internacionales, fomentar la contratación pública, mejorar la eficiencia de las empresas y aportar un medio flexible y de bajo costo relativo para cumplir con las normas y convenios internacionales y regionales, etc.)

A medida que las necesidades en materia de intercambio y gestión de talentos a través de las fronteras se amplían con el crecimiento del sector de servicios, las organizaciones y los países deben esforzarse constantemente por encontrar los trabajadores que posean el conjunto de competencias profesionales que les hacen falta y puedan asumir fácilmente tareas de distinta índole. La reducción de los obstáculos de acceso a los mercados, que coartan los intercambios de personas y de información entre las organizaciones, permitirá reducir los gastos generales y los costos de transacción relativos al personal. La circulación de información y de trabajadores se podrá hacer con más rapidez y menos riesgo de pérdidas y errores. Por otra parte, los mercados de trabajo se convertirán efectivamente en mercados, en los que los contenidos considerados habitualmente como parte de la transacción laboral (las competencias de los trabajadores), la información completa y oportuna, y las modalidades de organización virtual o flexible del trabajo serán los componentes de una verdadera bolsa de talentos, objeto de operaciones análogas a las del mercado de valores. Por último, los líderes de las organizaciones y el mercado así desarrollado dispondrán por fin de un mecanismo para medir el valor de los activos intangibles constituidos por los recursos humanos, que las organizaciones y sus trabajadores aportan a las empresas.

5. Beneficio(s) para la sociedad

(Se trata de una descripción simple y concisa de los beneficios para la sociedad que se esperan de la propuesta.)

Entre los beneficios sociales de la normalización en este campo se incluyen el aprovechamiento más eficaz de los recursos, gracias a la identificación más exacta y la circulación de talentos en todo el mundo. Esto redundaría directamente en la reducción del costo del transporte y la administración de la fuerza de trabajo y, por consiguiente, de la huella de carbono que dejan las prácticas laborales a nivel mundial. Un comercio más eficaz de los talentos se traducirá en la elevación de los niveles de vida, particularmente en los países desarrollados, en la medida en que la fuerza de trabajo calificada que necesitan podrá encontrarse y adquirirse en cualquier lugar del mundo. Cabe prever un aumento de la satisfacción de los trabajadores y de la paz laboral, habida cuenta de que la adecuación entre las cualidades del trabajador y las características del puesto de trabajo es mejor cuando se aplican prácticas de gestión coherentes y eficaces. Como señala Michael Porter en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, la prosperidad de una nación depende de la eficacia con que sus empresas aprovechan las ventajas específicas con que ha sido dotada (Evans, 21). En la medida en que las economías emergentes aporten a los países desarrollados una mayor proporción de la fuerza de trabajo calificada que necesitan, las sociedades de origen de estos trabajadores resultarán beneficiadas. Por último, estas normas podrían contribuir a la puesta en práctica en las organizaciones de las leyes y políticas nacionales y regionales que tratan de los derechos laborales y los derechos humanos de los trabajadores.

El proceso de elaboración de las normas de la ISO permite que todos los miembros, ya sean de países desarrollados o países en desarrollo, tengan la oportunidad de influir en su formulación con arreglo a sus propios intereses nacionales. Dado que estas normas son de aplicación voluntaria, las partes interesadas pueden decidir libremente si renuncian a su adopción o si las pondrán en práctica. Por lo tanto, las organizaciones de países desarrollados no podrán servirse de las normas de la ISO para apoderarse de los talentos que poseen los países en desarrollo. Se ha de tener en cuenta que las oportunidades de mejora de la circulación de talentos entre países pueden darse en ambas direcciones. No se trata de que sólo los países desarrollados tengan un acceso más fácil a las reservas de talento constituidas en los países subdesarrollados, sino también de que los países en desarrollo puedan mejorar sus prácticas de trabajo aplicando estas normas a fin de que sus empresas sean más atractivas para los trabajadores calificados locales y para trabajadores de otros países.

6. Beneficio(s) para el medio ambiente

(Se trata de una descripción simple y concisa de los beneficios para el medio ambiente o, en un plano más amplio, para la sostenibilidad que se esperan de la propuesta.)

Las herramientas y los procesos en materia de RH podrían interactuar con los de otras organizaciones, y también emularlos. Al potenciar los aspectos comunes entre los procesos de las distintas organizaciones se lograría una mayor portabilidad de la información relativa a los trabajadores (por ejemplo, las evaluaciones de desempeño, las prestaciones de que beneficia el personal, etc.). Además de reducir la necesidad de circulación de documentos impresos entre las organizaciones, la existencia de procesos normalizados en materia de RH permitiría promover el teletrabajo y el aprendizaje a distancia, lo que reduciría aún más la huella de carbono generada por las necesidades de viajes profesionales y eliminaría prácticas administrativas superfluas.

7. Finalidad de la actividad propuesta

(Se trata de una descripción clara, simple y concisa del uso previsto para los productos de la reflexión propuesta, por ejemplo, si un producto está destinado a convertirse en requisito para sustentar la evaluación de conformidad o si sólo servirá como orientación o mejor práctica recomendada, si se utilizará como norma del sistema de gestión, si se aplicará como componente o como referencia en la regulación técnica, o si se aprovechará para apoyar actuaciones jurídicas en relación a tratados y acuerdos internacionales.)

El comité técnico propuesto facilitará el desarrollo de un sistema de gestión de normas que codifique las directrices, procesos, políticas, prácticas y sistemas de organización aplicables a la gestión de los recursos humanos en todos los sectores y las industrias que utilicen trabajo humano. Algunas normas pueden servir de guía, mientras que otras cumplirán la función de requisitos para apoyar la evaluación de conformidad. Las normas servirán para que los profesionales de la gestión de RH dispongan de una base conceptual que sustente sus políticas y procedimientos. Habida cuenta de que las dificultades relativas al empleo suelen dar lugar a litigios legales, estas normas también podrían servir como instrumentos de apoyo o de consulta para los profesionales que se ocupen de la aplicación de tratados y acuerdos internacionales.

También hay un número importante y, por cierto, cada vez mayor de expertos dispuestos a participar en la normalización de los recursos humanos. A principios de 2010, tuvo lugar en la Academia de Gestión de Montreal (Canadá) un debate sobre las normas internacionales en materia de recursos humanos. En torno a esta cuestión se ha formado un colectivo de varios miles de académicos del ámbito de la gestión de todo el mundo. Muchos de ellos asistieron a esta reunión sobre normas en materia de RH y dejaron constancia del gran interés que la comunidad académica tenía por participar en su desarrollo una vez que se hubiera aprobado la formación del comité técnico de la ISO. A finales de septiembre, se efectuó una presentación del tema de las normas en materia de RH ante el Consejo de la ISO y los asistentes al Congreso Mundial 2010 de las Asociaciones de Gestión de Recursos Humanos, celebrado también en Montreal. Este encuentro mundial fue patrocinado por la Federación Mundial de Asociaciones de Administración de Personal, y asistieron al mismo más de tres mil profesionales de recursos humanos. Se manifestó entonces un gran interés positivo por participar directamente en el desarrollo de normas mundiales en materia de RH.

8. Métricas

(Se trata de una descripción simple y concisa de las métricas que el comité examinará para evaluar el impacto que la norma publicada tendrá, conforme transcurra el tiempo, en lo que atañe al logro de los beneficios mencionados en las cuatro viñetas más arriba.)

Estas normas de organización también pueden incluir requisitos técnicos o de desempeño (métricas) que indican el grado en que se satisfacen las expectativas de fiabilidad y eficiencia. Si el desempeño de una organización de recursos humanos pudiera verse comprometido por no haberse dotado de una norma en particular o por incumplir una norma en particular, dicha norma debería ser mensurable. En una breve lista de métricas que podrían utilizarse para determinar el uso y la eficacia de la norma se incluyen las siguientes: costo de contratación regional/sectorial; rotación laboral regional/sectorial; grado de satisfacción del trabajador; efectos en el empleo a nivel regional; y rendimiento medio de la inversión en capital humano. Un ejemplo de métrica que podría utilizarse en el futuro es el rendimiento de la inversión en deslocalización internacional de personal. Según un estudio reciente de *Brookfield Global Relocation Services*, sólo el 8 por ciento de las empresas encuestadas reúnen datos sobre este rendimiento de la inversión (*Brookfield Relocation Services*, 13). La complejidad de la recopilación y el seguimiento de los datos sobre costos explican esta carencia.

El impacto de las normas publicadas se medirá en función de la participación de miembros de la ISO en el comité técnico, del número de ventas de ejemplares de las normas, del número de adopciones de las normas en los países y del nivel de la evaluación de conformidad basada en las normas.

9. Beneficiarios

(Se trata de una relación simple y concisa en la que se identifiquen y describan las partes interesadas y la forma en que cada una se beneficiará de la propuesta.)

Entre los principales beneficiarios de las normas figuran los siguientes:

- **Autoridades públicas:** La coherencia voluntaria de la práctica reducirá el costo de las investigaciones y del ejercicio de otras responsabilidades de regulación por parte de los organismos y ministerios encargados de supervisar el funcionamiento de los lugares de trabajo.

- Organizaciones: La normalización internacional facilitará el intercambio de talentos en las organizaciones internacionales y entre ellas. El costo de la gestión de la fuerza de trabajo se reducirá a medida que los métodos de administración de personal se armonicen con las normas y que se logren economías de escala, en todos los sectores, por lo que se refiere a la reubicación de personal, las prestaciones, las indemnizaciones y otras funciones de RH.
- Economías emergentes: Las personas calificadas de los países en desarrollo tendrán un mayor acceso a las oportunidades laborales en otros países, a medida que se reduzcan las barreras de acceso conforme se vayan aplicando las prácticas interoperables de dotación de personal.
- Dirigentes de empresa: Los dirigentes de empresa y el mercado en general dispondrán por fin de un mecanismo para medir el valor de los activos intangibles que las organizaciones de RH y los trabajadores que apoyadas por éstas aportan a las empresas. La transparencia de las prácticas en los países donde las empresas se rigen por códigos privados permitirá mejorar su reputación, elevar la moral de los trabajadores, reducir la rotación laboral, disminuir el número de accidentes, mejorar la calidad de los productos y fomentar una mayor confianza entre los consumidores y los inversores (Hepple, 71).
- Profesionales de recursos humanos: El desarrollo de las normas de organización de recursos humanos es motivo de gran preocupación para los profesionales de RH en todo el mundo. En la sección 1 de la presente propuesta se da cuenta de la gran expectación que la propuesta de adopción de normas en la materia ha suscitado entre los profesionales de RH de todo el mundo, según una investigación realizada por el *Boston Consulting Group* y la Federación Mundial de Asociaciones de Administración de Personal. Las secciones 3 a 6, sobre los beneficios potenciales, y la carta de prácticas profesionales incluida en la sección A de la presente propuesta también ponen de relieve algunos de los beneficios operacionales y profesionales que, esperamos, aportarán las normas globales en materia de RH.
- Trabajadores: Las expectativas de los trabajadores en cuanto al trato y las oportunidades a que éstos aspiran dentro de las organizaciones serán mejor comprendidas por todas las partes; además, se asegurará la portabilidad de sus competencias y otros activos en caso de transferencia entre organizaciones⁴. Ya se trate de fuerza de trabajo calificada o no calificada, los trabajadores estarían motivados para mejorar su capacidad y cruzar fronteras para ofrecerlas a otros empleadores que los necesiten.
- Consumidores: El costo de los productos y servicios probablemente se reduciría debido a la mayor eficacia de los procedimientos de adquisición, transferencia y conservación de talentos. El aumento del empleo y la mejor integración entre la educación y la actividad de las empresas también sería una consecuencia probable de las normas en materia de RH.

⁴ Una de las dificultades para el desarrollo de normas internacionales será el logro de consenso en torno a los diferentes puntos de vista culturales con respecto a lo que se entiende por prácticas laborales apropiadas. Por ejemplo, los sistemas de selección y contratación en Europa Meridional reposan en gran medida en la familia y los amigos (lo que se conoce vulgarmente como «cuñías», por ejemplo, en Portugal). En esa región se considera que este enfoque es mucho más rentable que los procedimientos de selección y contratación más estrictos y desapasionados que se aplican, por ejemplo, en los Estados Unidos (Rowley y Warner, 61).

A. Evaluación realizada por la entidad proponente sobre las perspectivas de que el producto o productos resultantes sean compatibles con las políticas de pertinencia global de la ISO o la CEI y la política de sostenibilidad de la ISO, en su caso

Los criterios de pertinencia global y de sostenibilidad se cumplen, ya que estas normas tienen por objeto remediar la escasez de talentos (trabajadores calificados) a nivel mundial mediante la mejora de la capacidad de las organizaciones para tener acceso a las reservas de talentos y de la capacidad de los trabajadores para conservar sus activos intangibles (competencias) y sus activos tangibles (prestaciones financieras) al cambiar de trabajo. La armonización de las prácticas administrativas y la reducción de las prácticas innecesarias y superfluas reducirán la contaminación y los costos derivados de los desechos. Las diferencias fundamentales en los enfoques de los recursos humanos a través del mundo que se atenuarán gracias a la normalización son las siguientes:

Cuadro 1

Práctica de RH	Problema de normalización/armonización	Medida correctiva
Medidas de RH	No existen medidas comunes para evaluar el desempeño de las funciones de RH en los sectores o regiones	La aplicación de métricas y mediciones estándar de RH ayudaría a las organizaciones a evaluar la eficacia de actividades sobre RH en todos los sectores
Profesionalismo en materia de RH	No existen criterios comunes para determinar quién está calificado para ejercer funciones en el campo de los RH	La aplicación de un código de conducta y de competencias normalizadas mejorará el desempeño de los profesionales de RH
Dotación de personal	No hay coherencia entre los países por lo que se refiere al uso de pruebas de selección para la contratación. Por ejemplo, hay divergencias entre Estados Unidos y Australia (Dowling y otros, 66)	La norma facilitará la transferencia internacional de talentos
Gestión del desempeño	No existen métodos mínimamente eficaces para evaluar el desempeño de los trabajadores	La norma mejorará la calidad de las evaluaciones y podría proporcionar a los trabajadores datos que éstos podrían utilizar para demostrar ante posibles empleadores su desempeño anterior
Servicios de RH compartidos	El uso de prácticas sistémicas de RH es menor, por ejemplo, en las empresas griegas con respecto a las filiales de empresas extranjeras, que siguen prácticas más perfeccionadas (Mendenhall, Oddou y Stahl, 50)	La norma permitiría mejorar y legitimar las prácticas de RH en las culturas donde estas actividades son menos valoradas
Contratos de empleo	Por ejemplo, los contratos de trabajo en Dinamarca suelen ser orales, mientras que en México se establecen por escrito y rigen por tiempo indefinido (Briscoe, 186 y 192)	En la norma se podría definir el tema mínimo abarcado por tales acuerdos, y su uso, condicionado a las normativas locales

B. Evaluación realizada por la entidad proponente sobre el cumplimiento de los principios de política de la ISO/CEI sobre la relación de las normas de la ISO y la CEI con las políticas públicas, y sobre la posible relación del producto o los productos resultantes con las políticas públicas, evaluación que incluye un planteamiento sobre las posibilidades de que se facilite el acceso a los mercados como resultado de la conformidad con la legislación pertinente

La gestión eficaz y armoniosa del trabajo es una preocupación de las autoridades públicas en toda la comunidad internacional. Por lo tanto, el ANSI se ha comprometido a garantizar que los proyectos cumplan con los principios de política de la ISO/CEI sobre la relación de las normas de la ISO y la CEI con las políticas públicas.

C. Evaluación realizada por la entidad proponente sobre la forma en que la propuesta podría estar relacionada con trabajos en curso en otras organizaciones internacionales o regionales, o podría parecer similar a esos trabajos (inclusive de otros comités de la ISO y la CEI). La entidad proponente debería explicar de qué forma la actividad relativa a la propuesta se distingue de otros trabajos en curso que son aparentemente similares, o explicar cómo se podría reducir al mínimo el traslapo de actividades

Las normas internacionales sobre gestión de los recursos humanos vendrían a complementar el Código Internacional del Trabajo (en adelante, el Código). Se entiende por Código Internacional del Trabajo el conjunto de convenios y recomendaciones que se originan en la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El Código describe principalmente la relación entre los empleadores y los trabajadores desde el punto de vista de los derechos de estos últimos, y en los convenios se enuncian disposiciones vinculantes sobre las acciones que deben emprender los Estados ratificantes, pero no los empleadores privados. En otro nivel de supervisión del mundo del trabajo se sitúan los códigos de las empresas privadas, que son «compromisos voluntarios establecidos por escrito con respecto al cumplimiento de determinadas normas de conducta que rigen la actividad empresarial» (Hepple, 73). Las lagunas que hay entre las leyes nacionales e internacionales y los códigos privados de existencia aleatoria constituyen el campo que abarcaría el mandato del comité técnico cuya creación se propone. El comité técnico ISO/TC sobre recursos humanos se centrará en la normalización de las prácticas de gestión de la organización de la fuerza de trabajo, y evitará ocuparse de temas relativos a los derechos laborales y los derechos humanos. Sin embargo, el comité técnico propuesto podrá, incidentalmente, facilitar la aplicación de normativas ratificadas, como los convenios de la OIT, o impulsar la unificación de códigos privados en un mismo sector de actividad económica.

En el libro titulado *International Human Resource Management*, los profesores Dennis Briscoe y Randall Schuler definen el consenso en torno a los derechos laborales básicos que figuran en la siguiente lista establecida por diversas organizaciones no gubernamentales internacionales (Briscoe y Schuler, 139). Como se indica en el párrafo anterior, el comité técnico propuesto evitaría ocuparse de los siguientes temas:

- Libertad sindical (es decir, el derecho de sindicación y de negociación colectiva)
- Igualdad de oportunidades y no discriminación en el empleo
- Prohibición del trabajo infantil y del trabajo forzoso
- Principios básicos relativos a la seguridad y la salud en el trabajo
- Celebración de consultas con agrupaciones de trabajadores antes de efectuar cambios sustanciales, tales como reducciones de plantilla y cierres de plantas
- Procedimientos de reclamación o de resolución de conflictos
- Uso de mecanismos de control (internos o externos) para verificar las prácticas de empleo

El comité técnico propuesto también se referirá a otras normas ISO existentes y pertinentes, o procurará asegurar la coherencia con ellas. Por ejemplo, la norma JTC 1/SC 36/WG4, sobre tecnologías de la información para el aprendizaje, la educación y la formación profesional, que abarca cuestiones de gestión, se podría considerar en el marco de un proyecto relacionado con las normas de formación y desarrollo en las organizaciones. Mientras tanto, es probable que algunos elementos de la norma TC 69, sobre aplicación de métodos estadísticos, se utilicen para desarrollar normas sobre métricas y mediciones en materia de recursos humanos. Asimismo, se tratará de asegurar la coherencia con otras normas ISO MSS, y seguirán adelante los trabajos en torno a la norma ISO/TMB JTCCG.

D. Un análisis sencillo de costo/beneficios en relación al costo de la obtención del producto o los productos destinados a su difusión para beneficiar económicamente a empresas en todo el mundo

Con el tiempo, el beneficio económico de las organizaciones que apliquen las normas sobre RH será superior al costo que supone la puesta en práctica de estas medidas. La principal ganancia económica será el aumento de eficiencia que las organizaciones lograrán al aplicar unas funciones de dotación de personal, gestión del desempeño y formación profesional que sean coherentes y pertinentes en todos los países.

E. Declaración relativa al ámbito de actividad del nuevo comité propuesto (en el caso de que se proponga incorporar un nuevo campo de actividad)

La normalización en el campo de la gestión de los recursos humanos se refiere a las políticas, prácticas y sistemas [de organización] que influyen en el comportamiento, las actitudes y el desempeño profesional de los trabajadores (Noe y otros, 5). El comité técnico tiene por objeto facilitar la elaboración de normas internacionales que codifiquen las directrices, procesos, políticas, prácticas y sistemas de organización aplicables a la gestión de los recursos humanos en todos los sectores y las industrias que utilicen trabajo humano. Los términos «capital humano» o «personal» también caben dentro del ámbito de actividad de este comité. El comité técnico facilitará el desarrollo de un sistema de gestión de normas que comprenderá las siguientes áreas de contenido relativas a los recursos humanos:

- Remuneraciones, prestaciones y total de retribuciones
- Relaciones laborales
- Prácticas de cumplimiento legislativo y normativo
- Aspectos relativos a los RH en el marco de alianzas, empresas mixtas, fusiones y adquisiciones
- Sistemas de información sobre RH
- Evaluación y retroalimentación sobre desempeño
- Gestión del cambio
- Gestión de la diversidad y de la inclusión
- Gestión de expatriados
- Comunicaciones sobre recursos humanos y tarjeta de balance sobre RH⁵
- Planificación de la fuerza de trabajo, reducción de personal y gestión de talentos
- Formación y desarrollo profesionales
- Análisis y diseño del puesto de trabajo
- Desarrollo organizacional
- Búsqueda, selección y contratación de talentos
- Grado de preparación y sostenibilidad de la fuerza de trabajo
- Desarrollo de la capacidad de liderazgo
- Servicios compartidos, métricas, análisis y mediciones sobre RH
- Certificación profesional sobre RH
- Programas de bienestar y equilibrio entre el trabajo y la vida privada
- Terminología, nomenclatura y definiciones sobre RH

F. Tipo o tipos preferidos de productos ISO que se derivarán en el marco de la propuesta

La mayoría de los productos de la ISO en el marco de esta propuesta serán normas internacionales sobre sistemas de gestión, si bien sería posible generar otros productos.

G. Proyecto de programa inicial de trabajo (en el caso de que se proponga incorporar un nuevo campo)

La finalidad de todo sistema de gestión de normas (MSS, según su acrónimo en inglés) es proporcionar a las organizaciones una especificación de la norma internacional y un documento de orientación, en este caso relativos al campo de la gestión de los recursos humanos. En la norma sobre gestión de RH se tratará la cuestión de la gestión estratégica de los trabajadores, que incluirá los siguientes aspectos: captación de talentos, oferta de

⁵ Sobre la base del enfoque de gestión estratégica que se detalló por primera vez en una serie de artículos y libros publicados por los Dres. Robert Kaplan y David Norton y por los especialistas franceses en ingeniería de procesos (que crearon el llamado «tablero de mandos» (*tableau de bord*) de las mediciones de desempeño) en la primera mitad del siglo XX.

trabajo, sistemas de gestión del personal y otros temas relacionados con la reducción de plantilla. En la norma también se abordará la medición de las prácticas en materia de RH, y la aplicación de un sistema de medición que permitirá documentar, evaluar y validar la mejora continua de la gestión de RH, así como presentar informes al respecto. La especificación respecto de la gestión de RH proporcionará un enfoque práctico para mejorar el despliegue de los talentos, reducir los costos de la fuerza de trabajo y potenciar la sostenibilidad, en la perspectiva de incrementar la eficiencia operativa y de reducir la huella de carbono que dejen las actividades de la organización. Tanto los aspectos técnicos (funcionales) de la gestión de RH como los aspectos de gestión estratégica se indican en el cuadro siguiente:

Cuadro 2

Aspectos de gestión	Aspectos técnicos
Formulación de políticas	Seguimiento y medición
Establecimiento de metas	Desarrollo de prácticas de eficacia básica
Identificación de destinatarios	Realización de auditorías y evaluaciones de RH
Orientaciones técnicas y de gestión	
Priorización de acciones de mejora continua en RH	
Proyectos de mejoramiento de RH ejecutados	
Mediciones y resultados de proyecto verificados	
Los resultados verificados constituyen un mecanismo de retroalimentación para la mejora continua de los recursos humanos	

En el documento de orientación se ofrecerá información específica sobre el cumplimiento de los requisitos y la aplicación de las normas sobre RH.

La elaboración de normas internacionales en el área de la gestión de los recursos humanos se emprenderá inicialmente en los siguientes subgrupos:

Cuadro 3

TC XX/CAG	Grupo Consultivo del Presidente
TC XX/WG 1	Terminología
TC XX/WG 2	Código de orientaciones prácticas para profesionales de RH
TC XX/WG 3	Procesos
TC XX/WG 4	Sistemas
TC XX/WG 5	Orientación informativa

Cabe señalar que, en la eventualidad de que las normas que resulten del trabajo del comité técnico propuesto se fusionen en un sistema de gestión, no es la intención de esta propuesta que la ISO MSS se utilice con fines de certificación.

H. Lista de documentos pertinentes disponibles a nivel internacional, regional y nacional

1. Convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (Naciones Unidas/OIT)
2. Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (1976, revisado en 2000)
3. Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, de la OIT (1977)
4. Investors in People Body of HR Standards (Penna Plc: UK 2008)
5. Hong Kong Institute for HR Management Body of Professional Standards (HKIHRM: HK 2010)
6. Human Resource Framework NS HRF-101: 2010 (People Smartz: Nueva Zelanda y Australia 2009)
7. ISO 9001 6.2 Recursos Humanos
8. Artículo V bis del AGCS: Acuerdos de integración de los mercados de trabajo
9. El Código Básico. Iniciativa de Comercio Ético (ETI, Reino Unido, 1998)
10. Responsabilidad social SA8000®: 2008 (Social Accountability International: Nueva York 2008)
11. Grupo del Banco Mundial. Normas de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional:
 - Norma de Desempeño 2: Trabajo y Condiciones Laborales (30 de abril de 2006)
 - Nota de Orientación 2: Trabajo y Condiciones Laborales (31 de julio de 2007)
 - Good Practice Note on Non-Discrimination and Equal Opportunity (enero de 2006, núm. 5)
 - Good Practice Note on Managing Retrenchment (agosto de 2005, núm. 4)
 - Workers' Accommodation: Processes and Standards (2009)
 - Labor Toolkit: A Practical Screening and Due Diligence Tool for Project Review (septiembre de 2008)

NOTA: La mayoría de los países y algunas regiones ya poseen leyes relacionadas con las normas del trabajo. En algunos casos, estos preceptos legales se designan indistintamente como normas y códigos. El comité técnico propuesto evitará elaborar normas para los ámbitos en los que ya existen otras normativas relativas a los recursos humanos y a la gestión del trabajo. Por ejemplo, en África, la elaboración de «normas» tiene en realidad un carácter legislativo y se orienta en tres direcciones: las normas en materia de recursos humanos de Francia y Bélgica, las normas en materia de recursos humanos del Reino Unido y las normas en materia de recursos humanos de Portugal. La mayor parte de los gobiernos aplican esas normas y exigen que las empresas privadas

extranjeras las acaten también. En Oriente Medio, los países del Consejo de Cooperación del Golfo tienen tres normas para sus trabajadores, tanto en el sector privado como en el público (Grupo I: Estados Unidos, Canadá, Europa, Australia, Nueva Zelandia y Japón; Grupo II: Asia y África; y Grupo III: Países Árabes). En cambio, otros países del Oriente Medio elaboran sus propias normas relativas a los recursos humanos basándose en su antigua condición colonial. En la mayoría de los casos, más que a las prácticas de gestión destinadas a mejorar el desempeño operativo, estas «normas» tienden a referirse a los derechos de los trabajadores. En los casos en los que exista un producto que no sea considerado como una ley, sino únicamente como una norma o un código basados en el consenso, el comité técnico propuesto evitará ocuparse de esa área de trabajo y armonizará su proyecto de normas con la norma existente establecida por terceros, o adoptará dicha norma como norma ISO.

I. Lista de países que, habida cuenta de la importancia que la cuestión abordada por la propuesta tiene para sus intereses comerciales nacionales, deberían participar de forma activa en esta iniciativa

La gestión de los recursos humanos es un tema muy vasto, aplicable a todos los países; por lo tanto, el ANSI acogerá muy favorablemente a todos los comités miembros de la ISO que deseen participar de forma activa en este proyecto.

J. Lista de organizaciones internacionales externas interesadas o partes internas (no se incluyen otros comités de la ISO y/o la CEI) que deberían actuar como enlace en el desarrollo de los productos

- Naciones Unidas: Organización Internacional del Trabajo
- Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal
- Grupo del Banco Mundial: Corporación Financiera Internacional
- Organización Mundial del Comercio
- Federación Europea de Empleadores

El comité técnico propuesto tendría en cuenta la labor desempeñada anteriormente por el grupo de trabajo ISO/TMB/WG sobre responsabilidad social, los comités técnicos ISO/TC 159 sobre ergonomía, TC 223 sobre seguridad de la sociedad, JTC 1/SC 36/WG4 sobre tecnologías de la información para el aprendizaje, la educación y la formación profesional, el comité de proyecto TC 236 sobre gestión de proyectos, el grupo técnico TC 69 sobre aplicación de métodos estadísticos, el grupo de trabajo ISO/TMB/TF sobre privacidad, el comité directivo ISO/TMB/PSC sobre privacidad y el comité técnico ISO/TC 176 sobre gestión de la calidad. Por consiguiente, para los profesionales de los recursos humanos sería mejor disponer de un único comité técnico que trabaje en el acervo de conocimientos en materia de recursos humanos, de manera que no se cree confusión en el mercado si otras actividades normativas sobre RH se incorporan a otro ámbito profesional o comité técnico viables. Cuando proceda, en el caso de que haya superposición de actividades, la elaboración de normas sobre RH se remitiría a la labor de los comités existentes. Por ejemplo, parte del contenido del conjunto de normas ISO 9000 está relacionado con los recursos humanos. En este caso, el nuevo comité técnico armonizaría su trabajo con las normas existentes que se centren esencialmente en

cuestiones relativas a la formación profesional y la administración. Como se indica en esta propuesta, las responsabilidades de los profesionales de RH rebasan ampliamente estas esferas.

K. Compromiso asumido por la entidad proponente en el sentido de asumir la conducción del proyecto si la propuesta es aceptada

Si la propuesta es aceptada, el ANSI se compromete a dirigir y asumir la gestión de la secretaría del proyecto con el nombre provisional de «Gestión de Recursos Humanos».

Bibliografía citada

- Boston Consulting Group and the World Federation of Personnel Management Associations. *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*. Boston: BCG and WFPMA, 2008.
- Briscoe, Dennis. *International Human Resource Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- Briscoe, Dennis R. and Randal S. Schuler. *International Human Resource Management*. 2nd ed. New York: Routledge, 2004.
- Brookfield Global Relocation Services. *Global Relocation Trends 2010 Survey Report*. New York: Brookfield Global Relocation Services, LLC, 2010.
- Comparehris home page. *Number of North American HRIS vendors*. 21 July 2010 <<http://www.comparehris.com/Number-of-North-American-HRIS-vendors-and-HRMs-vendors-/>>
- Dowling, Peter J. et al. *International Dimensions of Human Resource Management*. 2nd ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1993.
- Evans, Paul, Vladimir Pucik, and Jean-Louis Barsoux. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- Hepple, Bob. *Labor Laws and Global Trade*. Portland: Hart Publishing, 2005.
- IBM Global Business Services. *Working Beyond Borders: Insights from the Global Chief Human Resource Officer Study*. Somers, NY: IBM Corporation, September 2010.
- Mendenhall, Mark, Gary R. Oddou, and Günter Stahl. *Readings and Cases in International Human Resource Management*. 4th ed. New York: Routledge, 2007.
- Noe, Raymond A. et al. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 5th ed. New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2006.
- Rowley, Chris and Malcolm Warner, eds. *Globalizing International Human Resource Management*. New York: Routledge, 2008.
- SHRM Global Special Expertise Panel. *Future Insights: The Top Trends According to SHRM's HR Subject Matter Expert Panels*. Alexandria: The Society for Human Resource Management, 2009.
- Sparrow, Paul, Chris Brewster, and Hilary Harris. *Global Human Resource Management*. Oxon UK: Routledge, 2004.
- United States. Department of Labor. Bureau of Labor Statistics. *Table 2-9, Percent of Employment in Services (in percent)*. 16 July 2010 <http://www.bls.gov/fls/flscomparelf/employment.htm#table2_10 >
- World Public Opinion.Org. *International Trade: International Labor Standards*, 21 July 2010. <http://www.americans-world.org/digest/global_issues/intertrade/laborstandards.cfm>