

**Desarrollo:**

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

**Organización en proceso continuo de aprendizaje:**

Empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes.



**Web Wisdom**  
**American Society for**  
**Training and Development**  
<http://www.astd.org>

En este sitio se presenta la página de visita de la Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo (American Society for Training and Development). Visite la sala de prensa para obtener información actualizada sobre los temas de capacitación y desarrollo.

Explicar los factores que influyen en la capacitación y el desarrollo.

tante es la calidad de la fuerza de trabajo de una compañía. Para mantener una ventaja competitiva estratégica, su fuerza de trabajo debe desarrollarse continuamente.<sup>14</sup> En fechas recientes, el gasto promedio anual de capacitación por empleado aumentó a \$1,040, para dar un gasto total destinado al aprendizaje y el desarrollo de los empleados de \$129,600 millones.<sup>15</sup> Algunas organizaciones gastan una cantidad mayor. En la empresa Cheesecake Factory Inc., la capacitación es tan buena como algunos de los restaurantes más finos del país. La compañía se inició como una pequeña panadería familiar para convertirse en un gigante de ventas anuales de \$94.4 millones con una tasa de crecimiento del 17.9 por ciento y 35,000 empleados. Gran parte de las razones de este crecimiento se atribuye a la capacitación. En promedio, Cheesecake Factory gasta en capacitación \$2,300 por empleado y más de \$20,000 por gerente. Algunos podrían verse tentados a decir que esto es una exageración. Sin embargo, Chuck Wensing, vicepresidente de desarrollo, considera que tal apreciación sería incorrecta y explica: "Ha sido nuestra cultura desde el principio. El director ejecutivo actual (e hijo de los propietarios originales) ha puesto un gran énfasis en el desarrollo, y nosotros siempre hemos creído en la fuerza del desarrollo. Queremos que la experiencia del usuario sea perfecta".<sup>16</sup>

El mejoramiento en el desempeño, que es el objetivo de la capacitación y el desarrollo desde el punto de vista de las utilidades, es una meta estratégica para las organizaciones. Para este fin, muchas empresas se han convertido en organizaciones sujetas a un aprendizaje continuo o se están esforzando por serlo.<sup>17</sup> Una **organización en proceso continuo de aprendizaje** es una empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes.

Un sistema administrativo de aprendizaje continuo va más allá del lanzamiento de proyectos tácticos de capacitación para iniciar programas de aprendizaje alineados con las metas corporativas estratégicas. Aunque alguna vez fueron mal valorados en el mundo corporativo, en la actualidad los programas de capacitación se reconocen como una forma de reforzar la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de las asociaciones, mejorar las actividades de investigación y desarrollo, todo lo cual se refleja, en última instancia, en el renglón de utilidades. Organizarse como una compañía que motiva a sus empleados para continuar creciendo y para aprender es una ventaja fundamental en el reclutamiento. Esto es evidente en el caso del reclutamiento de los empleados de la generación Y. En una organización en proceso continuo de aprendizaje, los empleados son recompensados por aprender, ya que se les ofrecen trabajos enriquecidos, promociones y mejor remuneración. Las organizaciones que tienen la reputación de ser líderes en el aprendizaje atraen a un mayor número de empleados mejor calificados.<sup>18</sup>

En la competencia para quedar inscrito en la lista de las "100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos", las oportunidades de aprendizaje y crecimiento tienen una alta prioridad. En casi todas las encuestas, la capacitación y el desarrollo se sitúan dentro de los tres primeros beneficios que los empleados desean de sus empleadores, por eso buscan empresas que les brinden las herramientas necesarias para avanzar en su profesión. Es claro que la capacitación y el desarrollo no son tan sólo un aspecto agradable que se puede brindar a los empleados. Más bien, son un recurso estratégico, un recurso que las empresas deben aprovechar para dar energía a sus organizaciones en el siglo XXI.

## Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y que, a la vez, se ven influidos por éstos.

### Apoyo de la alta administración

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.

### Avances tecnológicos

Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica.<sup>19</sup> Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología. La computadora, Internet, BlackBerrys, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan de manera espectacular la realización de todas las funciones de la empresa. Como se pone de relieve en todo este capítulo, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

### ***El lado difícil de la tecnología***

**Suponga que usted** es el director de recursos humanos de una empresa manufacturera de gran tamaño que está experimentando cambios mayores. Su empresa se encuentra en el proceso de construir dos plantas tecnológicamente muy avanzadas. Cuando éstas se completen, la compañía cerrará cuatro de sus cinco plantas anteriores. El trabajo de usted es determinar quién se quedará en la planta antigua y quién será recapacitado para las nuevas plantas.

Un empleado de la planta antigua es un trabajador de producción de 56 años de edad que ha laborado en la empresa durante 10 años. Él parece ser un íntimo amigo personal del jefe de usted, puesto que con frecuencia se les ve juntos en reuniones sociales. Sin embargo, en su opinión, él no es capaz de manejar el trabajo de alta tecnología que se requiere en las nuevas plantas, aun con una capacitación adicional. Tampoco tiene la suficiente edad para jubilarse y existen otros empleados calificados con más antigüedad que quieren permanecer en la planta antigua.

¿Qué haría usted?

### ***Complejidad del mundo***

El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización.<sup>20</sup> Ya terminó la época en la que una empresa simplemente competía contra otras organizaciones en Estados Unidos. En todo el mundo se observan oportunidades y amenazas que habrá que confrontar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global.<sup>21</sup>

### ***Estilos de aprendizaje***

Aunque todavía hay mucho por saber acerca del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación. Por ejemplo, los aprendices progresan en cierta área de aprendizaje sólo si ésta es necesaria para lograr sus propósitos. La investigación indica que un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña.

Además, el mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil. Y la capacitación y el desarrollo no son la excepción, ya que deben impartirse en el momento oportuno. La **capacitación justo a tiempo** (capacitación solicitada) es aquella que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite.<sup>22</sup> La tecnología de las computadoras, Internet y las Intranets han hecho a estos enfoques económicamente factibles en un grado que nunca antes había sido posible. La capacidad para entregar y transmitir conocimientos a los empleados a medida que ello sea necesario, en cualquier parte del mundo y a un ritmo acorde con sus estilos de aprendizaje, mejora notablemente el valor de la capacitación y el desarrollo.

La investigación realizada sobre los estilos de aprendizaje de los estudiantes indica que la mayoría de los alumnos universitarios tienen una orientación práctica hacia el aprendizaje, con una preferencia por actividades concretas de aprendizaje por encima de una orientación teórica y abstracta. Los modos activos de enseñanza y aprendizaje parecen ser más eficaces que los modos pasivos que son tan familiares para muchos profesores y estudiantes. El aprendizaje activo se basa en el supuesto de que los estudiantes aprenden mejor al hacer las cosas. Las situaciones de aprendizaje activo ofrecen a los estudiantes la oportunidad no sólo de aplicar y practicar lo que ya han aprendido, sino también de ver los resultados de su práctica, de determinar si realmente entendieron lo que hicieron, y de ganar comprensión para las aplicaciones posteriores.

### ***Otras funciones de recursos humanos***

El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo. El paquete de remuneración de una empresa también

#### **Capacitación justo a tiempo (capacitación solicitada):**

Capacitación que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite.

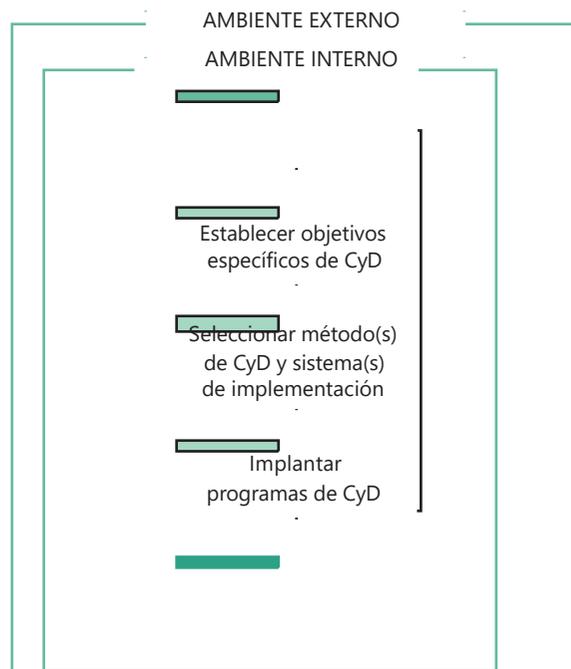


Figura 7-1 Proceso de capacitación y desarrollo

influye en los esfuerzos de CyD. Las organizaciones con sistemas competitivos de remuneración o planes progresivos de salud y seguridad encontrarán más fácil atraer a empleados más competitivos y retener a los empleados que requieran menos capacitación.

## Proceso de capacitación y desarrollo

Describir el proceso de capacitación y desarrollo.

Los ajustes mayores en los ambientes externos e internos requieren de un cambio corporativo. En la figura 7-1 se describe el proceso general de la capacitación y el desarrollo que anticipa o responde al cambio. Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesaria la revisión y la actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización. Después de establecer los objetivos de CyD, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.

## Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

**Análisis organizacional:** Desde una perspectiva *general de la organización*, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.

**Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las *tareas* que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.

**Análisis de las personas:** La determinación de las *necesidades individuales de capacitación* es el nivel final. Las preguntas relevantes son: "¿quién necesita capacitación?" y "¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?". Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: "¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?", "¿qué habilidades se requieren?", "¿qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad?". Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

## Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible. Una evaluación que valga la pena en relación con la eficacia de un programa también sería difícil, en el mejor de los casos. Considere estos propósitos y objetivos para un programa de capacitación que implique cumplir con un trabajo:

### Área de capacitación: Cumplimiento del trabajo

**Propósito:** Brindar al supervisor:

1. Conocimiento y valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos
2. El conocimiento de los requisitos legales de la igualdad de oportunidades en el empleo
3. Las habilidades para aplicarlos

**Objetivos:** Para ser capaz de

1. Citar las áreas de supervisión afectadas por las leyes laborales sobre la discriminación.
2. Identificar las acciones aceptables y no aceptables.
3. Exponer cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo
4. Describir por qué tenemos disciplina, acción disciplinaria y procedimientos de quejas
5. Describir nuestras acciones disciplinarias y procedimientos de quejas, indicando quiénes quedan cubiertos.

Como se observa, el *propósito* se establece antes que nada. Los *objetivos específicos de aprendizaje* que le siguen dejan pocas dudas acerca de lo que debería lograr la capacitación. Con estos objetivos, los administradores pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz. Como ilustración, en el ejemplo anterior, un aprendiz será capaz o no de describir cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.

## 4

Describir los diversos métodos de capacitación y desarrollo.

## Métodos de capacitación y desarrollo

Cuando una persona está trabajando en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras para desarrollar ciertas tareas. Cuando se consideran diversos métodos de capacitación y desarrollo se aplica la misma lógica. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. Aunque una cantidad creciente de capacitación y desarrollo tiene lugar en el puesto de trabajo en el momento en el que el empleado necesita la ca-

capitación, muchos programas tienen lugar lejos del ambiente del trabajo. Sin importar si los programas se imparten internamente o se subcontratan, las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y, por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de *capacitación combinada*.<sup>23</sup> Por ejemplo, Bret Skousen, director de desarrollo organizacional y de personal de Black & Decker, explica: "Realmente nos hemos desplazado hacia un enfoque combinado en los tres últimos años. Ofrecemos aprendizaje virtual, aprendizaje virtual en vivo, capacitación basada en computadoras y una gran abundancia de cursos impartidos por instructores justamente aquí en nuestra universidad y a distancia".<sup>24</sup> A continuación se exponen los métodos de capacitación y desarrollo.

### Cursos impartidos por instructores

El método de cursos impartidos por instructores continúa siendo eficaz para muchos tipos de CyD. Una ventaja de la capacitación y el desarrollo impartidos por instructores es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada. Además, la personalidad o el carisma del instructor podrán emocionar a los estudiantes que quieren aprender.

Tradicionalmente, los instructores daban sus pláticas en frente de los estudiantes. Ahora los instructores pueden transmitir sus conferencias en forma virtual. El instructor todavía está a cargo de la clase, pero no está físicamente de pie frente a los estudiantes. Estos últimos pueden hacer prácticamente cualquiera de las actividades que hacían en un salón de clases tradicional, como compartir anotaciones en pizarrones, comunicarse como individuos y grupos, o visualizar materiales de video, entre otras actividades. Los estudiantes no tienen que esperar hasta las horas de asesoría de un profesor para comunicarse con él, ya que pueden enviar un correo electrónico en cualquier momento. El proveedor más grande de programas de cómputo de sistemas de transmisión dirigidos por un instructor es Blackboard.<sup>25</sup> Blackboard Learning System es una aplicación computarizada para transmitir educación en línea y tiene poderosas capacidades para el manejo de cursos y para la adaptación de la enseñanza con la finalidad de mejorar los resultados de los estudiantes. Capacita a los profesores para usar todo el poder de Internet, y tiene acceso a cualquier recurso de aprendizaje en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Aprecié directamente el poder del método virtual conducido por un profesor cuando mi universidad sufrió en forma directa los embates del huracán Rita en 2005. En virtud de la orden de evacuación, los estudiantes y el cuerpo docente se dispersaron en todas direcciones, hacia diferentes estados y países. Unos días después del paso del huracán, era evidente que el inmueble de la universidad estaría fuera de servicio durante algún tiempo. Después del desalojo, acudí a Blackboard y envié un correo electrónico a mis alumnos, pidiéndoles que me contestaran si recibían mi mensaje. Por fortuna, el servidor se transfirió a otra escuela dentro del estado, y Blackboard aún estaba a la disposición de los estudiantes. De manera sorprendente, todos los estudiantes respondieron excepto uno, algunos de ellos desde lugares tan lejanos como Nueva York, México, Asia y Filipinas.

Antes del huracán, se había asignado a los estudiantes una tarea del semestre, la cual requería el uso de EBSCOhost, una base de datos de investigación de empresas. Los motivé para que continuaran su investigación y para que se comunicaran conmigo. Así empezó un flujo continuo de comunicación entre mis alumnos y yo. Una serie de borradores de documentos de investigación circulaban entre ellos y yo. Los estudiantes leían conferencias en Blackboard. Otros profesores también estaban usando Blackboard para mantenerse en contacto con sus alumnos. El semestre se completó finalmente, aunque más tarde de lo usual, y tan sólo el 8 por ciento de la población estudiantil no logró completar el semestre.

### Estudio de caso

Un **estudio de caso** es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo.<sup>26</sup>

Cuando se trata de una compañía real, se espera que el estudiante investigue a la empresa para obtener una mejor apreciación de su condición y de su ambiente financiero. Las investigaciones sobre las compañías se ven facilitadas significativamente gracias a la disponibilidad de bases de datos de bibliotecas como EBSCOhost. Con frecuencia, el método de estudio de caso se desarrolla en un salón de clases con un profesor que se desempeña como facilitador.

#### Estudio de caso:

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

**Modelado de comportamiento:**

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

**Representación de funciones o de roles:**

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

**Juegos de negocios:**

Método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios.

**Prácticas en el manejo de documentos:**

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

**Capacitación en el puesto de trabajo:**

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

**Modelado de comportamiento**

El **modelado de comportamiento** es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones. Los modelos de comportamiento se han empleado para capacitar a los supervisores en tareas tales como la revisión de evaluación del desempeño, la corrección de desempeños inaceptables, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, el manejo de las quejas por discriminación, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.

**Representación de funciones o de roles**

La **representación de funciones** o de roles es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real. En vez de escuchar a un instructor hablar acerca de cómo manejar un problema o cómo discutirlo, aprenden haciendo las cosas. La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades tales como las acciones disciplinarias, las entrevistas, el manejo de las quejas, la revisión de la evaluación del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis del estilo de liderazgo. También se ha usado con éxito para enseñar a los trabajadores cómo tratar con individuos que están enojados, iracundos o fuera de control. Algunas cadenas de restaurantes usan la representación de funciones para capacitar a los meseros sobre cómo tratar con situaciones difíciles, como el caso de una pareja de clientes que discuten entre sí.<sup>27</sup>

**Juegos de negocios**

Los **juegos de negocios** son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. Los participantes pueden tomar decisiones que afectan los niveles de precio, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios. Por lo regular, un programa de cómputo manipula sus decisiones, y los resultados simulan a aquellos que se encontrarían en una situación real de negocios. Los participantes son capaces de observar la manera en la que sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa. La mayor ventaja acerca de este tipo de aprendizaje es que si una decisión deficiente le cuesta a la compañía \$1 millón, nadie queda despedido, mientras que la lección de negocios se aprende.

**Prácticas en el manejo de documentos**

Las **prácticas en el manejo de documentos** son un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador. Los mensajes, los cuales no se presentan en un orden particular, requieren que se realice alguna acción, desde tomar una medida urgente hasta un manejo de rutina. Se pide al participante que actúe de acuerdo con la información contenida en esos mensajes. En este método, el aprendiz asigna una prioridad a cada situación en particular antes de tomar cualquier decisión. Esta forma de capacitación ha probado su eficacia para asistir en la predicción del éxito en el desempeño en los puestos administrativos.<sup>28</sup> Los centros de evaluación, de los que hablamos en el capítulo 6, por lo regular utilizan este método en el proceso de selección.

**Capacitación en el puesto de trabajo**

Los siguientes cuatro métodos de capacitación y desarrollo implican un aprendizaje mediante la realización real de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo. La **capacitación en el puesto de trabajo** es un método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas. La clave para esta capacitación es transferir los conocimientos de un trabajador diestro y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo a la vez la productividad de ambos sujetos. Los individuos también pueden estar más motivados hacia el aprendizaje porque para ellos es claro que están adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo. Sin embargo, en ocasiones, el aprendiz siente tanta presión para producir, que el aprendizaje se ve negativamente afectado. Las empresas deben ser selectivas acerca de quién imparte la capacitación en el puesto. Los capacitadores con frecuencia son los supervisores.

Sin embargo, la comunicación entre compañeros de trabajo ofrece un medio muy poderoso para la capacitación. Algunas veces dos trabajadores forman un equipo, donde el más experimentado muestra al menos experimentado cómo realizar una tarea.<sup>29</sup> Sin importar quién imparta la capacitación, esa persona debe tener una buena ética de trabajo y modelar correctamente el comportamiento deseado.

### Rotación de puestos

#### Rotación de puestos:

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

La **rotación de puestos** (algunas veces denominada capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotacional ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad. Las organizaciones usan con frecuencia la rotación de puestos para eliminar el aburrimiento, estimular un mejor desempeño, reducir el ausentismo y brindar flexibilidad adicional en las asignaciones de puestos.<sup>30</sup> Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, por lo que tiene sentido desarrollar a los empleados que puedan asignarse a cualquier puesto donde sean necesarios. La rotación de puestos también es eficaz para proteger a la compañía contra la pérdida de empleados clave.<sup>31</sup>

Las organizaciones están aplicando ampliamente programas de capacitación basados en la rotación con los empleados de los niveles más bajos. Por ejemplo, se puede dar a un graduado universitario la oportunidad de probar sus habilidades en diversas áreas, como finanzas, ventas y administración de la cadena de suministro, antes de asignarle un puesto administrativo de tiempo completo dentro de la compañía.

### Trabajo como becario

Como se mencionó en el capítulo 5, los programas como becario son un método de reclutamiento que implica por lo regular a estudiantes de educación superior, quienes dividen su tiempo entre la asistencia a clases y el trabajo en una organización. Los periodos como becario son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes integrar la teoría aprendida en el salón de clases con las prácticas de negocios. Los periodos como becario no solamente son valiosos para obtener un trabajo. Más de la tercera parte de los empleadores encuestados por la National Association of Colleges and Employers reportó una retención más alta en el primer año de la contratación entre quienes habían sido becarios.<sup>32</sup> De acuerdo con Claudia Tattanelli, directora ejecutiva de la empresa Universum Communications, con sede en Filadelfia, señala: "Hasta hace poco, muchos empleadores aún estaban inseguros de si deberían tener un programa formal de becarios. En la actualidad un programa de este tipo es una necesidad para las grandes compañías y las firmas de prestigio si quieren atraer a una multitud de una generación Y que ansía tener un trabajo interesante. No basta con tener tan sólo un programa para becarios. Además, hay que ofrecerles un trabajo significativo".<sup>33</sup>

### Capacitación de aprendices

#### Capacitación de aprendices:

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

La **capacitación de aprendices** es un método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo. Tal capacitación es común en los puestos de oficios, como los de plomero, peluquero, carpintero, maquinista e impresor. Mientras se está en el entrenamiento, el empleado gana menos que el maestro del oficio, quien es el instructor. La capacitación de aprendices dura de dos a cinco años, y la duración promedio es de cuatro años.

Para varios oficios, los breves periodos de capacitación tan sólo para adquirir ciertas habilidades de trabajo son cosa del pasado. En el ámbito laboral de la actualidad, la comunicación y las relaciones interpersonales son esenciales. Por ejemplo, un programa para aprendices en Pennsylvania requiere ahora que los candidatos a electricistas obtengan un grado de asociado para que se puedan graduar. El programa requiere de cursos académicos complementarios a la capacitación para instalar cableados eléctricos, en una mezcla de capacitación tradicional tanto técnica como vocacional.<sup>34</sup>

## Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo

La sección anterior se concentró en los diversos métodos de capacitación y desarrollo que están disponibles para las organizaciones, y la lista está cambiando en forma constante. En esta sección, nuestra atención se dedica a la manera en la que la capacitación se impartirá a los participantes.

Describir los sistemas de implementación de capacitación y desarrollo.

### Universidades corporativas

#### Universidad corporativa:

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

Un sistema de capacitación y desarrollo que se presenta bajo el auspicio de la organización recibe el nombre de **universidad corporativa**. Una institución corporativa de capacitación y desarrollo difiere de cualquier programa tradicional de educación en que su enfoque es sobre la creación del cambio organizacional que implica a áreas como capacitación de la compañía, desarrollo de empleados y aprendizaje de adultos. El programa es proactivo y estratégico, en vez de reactivo y táctico, y puede alinearse en forma estrecha con las metas corporativas. GE tiene un campus en Crotonville, y McDonald's tiene su Universidad de la Hamburguesa.<sup>35</sup> La universidad de Intel en Arizona administra programas desarrollados por 73 grupos de capacitación que se localizan en todo el mundo. La universidad también enseña habilidades no técnicas, como la forma de evitar conflictos y hostilidades.

El crecimiento en el número de universidades corporativas se puede atribuir a su flexibilidad, lo cual permite a los estudiantes aprender durante su tiempo disponible. Además, las empresas están en una mejor posición de controlar la calidad de la capacitación y de asegurarse de que sus empleados reciban los mismos mensajes.

### Colegios y universidades

Durante décadas, los colegios y las universidades han sido el principal sistema de capacitación profesional, técnica y administrativa para los empleados. Muchos colegios y universidades tanto públicos como privados están adoptando enfoques similares para la capacitación y la educación del mismo modo que lo han hecho las universidades corporativas. Los programas corporativos de capacitación y desarrollo se asocian con frecuencia con los colegios y las universidades<sup>36</sup> u otras organizaciones, como la Asociación Estadounidense de Administración (American Management Association, AMA), para brindar tanto capacitación como desarrollo.

### Colegios comunitarios

Los colegios comunitarios son establecimientos de educación superior financiados con fondos públicos que brindan capacitación vocacional y programas asociados con las licenciaturas. Algunos empleadores consideran que los colegios comunitarios imparten ciertos tipos de capacitación de una manera mejor y más efectiva en términos de costos que la compañía. La rapidez en los cambios tecnológicos y la reestructuración corporativa han creado una nueva demanda por industria para los recursos de capacitación de los colegios comunitarios.

### Educación superior en línea

#### Educación superior en línea:

Oportunidades educacionales que incluyen los programas de licenciatura y de capacitación que se imparten a través de Internet, ya sea de forma total o parcial.

En años recientes ha habido un incremento en la impartición de educación superior en línea como un medio para brindar capacitación y desarrollo. La **educación superior en línea** se define como las oportunidades educacionales que incluyen los programas de licenciatura y de capacitación que se imparten a través de Internet, ya sea en forma total o parcial. Una razón para la expansión de la educación superior en línea es que permite a los empleados asistir a clases durante la hora de la comida, a lo largo del día, o incluso durante la noche. También ahorra tiempo a los empleados porque no hay necesidad de trasladarse a la escuela. No sólo aumenta la gama de oportunidades de aprendizaje para los empleados, sino también la satisfacción del empleado. Las inscripciones en las universidades en línea continúan en aumento. Más de 300,000 estudiantes están inscritos en la Universidad de Phoenix.<sup>37</sup> General Motors paga a sus empleados para que obtengan una maestría en administración de empresas a través de una escuela basada en Internet lanzada hace dos años por el New York Institute of Technology y la Universidad de Cardean. Instituciones como la Universidad de Indiana y la Universidad Estatal de Arizona también han ingresado al mercado de las maestrías en administración de empresas impartidas en Internet.<sup>38</sup>

En años recientes, se han lanzado programas que ofrecen a los estudiantes cada vez más autonomía y control con respecto a sus programas de estudio. Existen básicamente tres categorías de educación superior en línea disponibles: programas híbridos, de aprendizaje sincrónico y de aprendizaje asincrónico en línea. Los **programas híbridos** permiten a los estudiantes tomar algunas clases en línea y tomar otras en un ambiente universitario tradicional. El **estudio sincronizado en línea** ofrece a los alumnos la oportunidad de estudiar a través de un sistema de portal en línea; sin embargo, se espera que el estudiante participe en la mayoría de las clases con base en un horario de tiempo real. Con este enfoque, los estudiantes interactúan con el profesor y obtienen un apoyo en tiempo real para el material de aprendizaje. Con un **aprendizaje asincrónico**, los estudiantes reciben una serie de asignaciones de tareas que deben completar en un cierto marco de tiempo. Hay un sistema disponible que permite a los estudiantes comunicarse con el profesor y con los compañeros de clase.<sup>39</sup>

## Sistema de vestíbulo

### Sistema de vestíbulo:

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

El **sistema de vestíbulo** es un sistema de implementación de capacitación y desarrollo que tiene lugar lejos del área de producción y con equipos que guardan un gran parecido con los que realmente se utilizan en el puesto de trabajo. Por ejemplo, en un centro de adiestramiento puede haber un conjunto de tornos donde los aprendices reciben instrucción de cómo utilizarlos. Una ventaja principal del sistema de vestíbulo es que se libera al empleado de la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis es sobre el aprendizaje de las habilidades requeridas por el puesto de trabajo.

## Videos

El uso de medios de video como DVD, videocintas y breves secuencias de películas continúa siendo un sistema difundido de implementación de capacitación y desarrollo. Estos medios son especialmente atractivos para los negocios pequeños que no pueden utilizar métodos de capacitación más costosos. Además, ofrecen la flexibilidad deseada por cualquier empresa. El modelado de comportamiento, que se describió anteriormente, ha sido con frecuencia un exitoso método de capacitación que recurre a medios como el video.

## Aprendizaje electrónico (e-learning)

### Aprendizaje electrónico:

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

El **aprendizaje electrónico** es el sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea. Toma ventaja de la velocidad y de las capacidades de memoria y de manipulación de datos de la computadora para obtener una mayor flexibilidad de instrucción. Con frecuencia es el formato de implementación más conveniente para los aprendices adultos.<sup>40</sup> Un beneficio básico es que se desarrolla a un ritmo personalizado e individualizado, ya sea mientras se está en el empleo o fuera del turno de trabajo. El concepto se puede repetir tantas veces como sea necesario. También es posible incluir pantallas de ayuda en el programa para ofrecer explicaciones adicionales para aquellos que las necesitan. En un laboratorio de cómputo, los participantes pueden estar trabajando en diferentes partes de un programa, a distintas velocidades y en diferentes idiomas. Los sistemas de aprendizaje electrónico también permiten el uso de sistemas multimedia para enriquecer el aprendizaje con audio, animación, gráficas y videos interactivos.<sup>41</sup> Amy Hackett, directora de capacitación de los restaurantes Ruby Tuesday en Maryville, Tennessee, usa un producto de capacitación en línea para instruir a los empleados por hora. Ella misma explica: "Hasta hace un año solíamos capacitar mediante métodos tradicionales: en persona o con seminarios. Pero, antes del aprendizaje electrónico, se tomaban algunos atajos para el programa de capacitación (de cinco días)". Hackett agrega: "Una de las medidas más grandes del éxito del aprendizaje en línea ha sido un incremento en los porcentajes de propinas. Pienso que esto refleja un mayor conocimiento del menú".<sup>42</sup>

La versatilidad del aprendizaje en línea tiene importantes implicaciones para la capacitación y el desarrollo, ya que la demanda de una fuerza de trabajo educada y dotada de poder es vital para economía. Las ventajas del aprendizaje en línea son numerosas: está disponible en cualquier momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas. Sin embargo, la ventaja más grande son los ahorros en costos. De acuerdo con Paul Walliker, gerente de capacitación en línea y de colaboración de Caterpillar Inc., "la creación de un módulo de aprendizaje electrónico es tres veces menos costosa que lo que cuesta organizar un curso impartido por un instructor".<sup>43</sup>

Los individuos que participan en un aprendizaje en línea ya no están restringidos por la necesidad de tener que estar en un salón de clases en una localidad y a una hora específicos. También se considera que el aprendizaje en línea es la forma más eficaz de controlar los costos de la capacitación.<sup>44</sup> Por ejemplo, IBM encontró que el uso de tal tecnología ha permitido a la compañía reducir los costos de capacitación en \$400 millones al año. Las empresas dan un tratamiento estratégico al aprendizaje electrónico, al otorgar una mayor atención al rendimiento sobre la inversión y al tener una mayor conciencia de cómo usar la capacitación en línea.<sup>45</sup> Además, se ha encontrado que el aprendizaje electrónico y el aprendizaje en clase son igualmente eficaces.

Para Union Pacific, la compañía de ferrocarriles más grande de América del Norte, tanto la distancia como el tiempo han sido obstáculos para el aprendizaje. Cerca de 19,000 de sus 48,000 empleados ampliamente esparcidos trabajan en las locomotoras del ferrocarril y en los vagones de fletes, muchos de ellos en diferentes horarios. Por eso, la compañía usa una combinación de aprendizaje tradicional y aprendizaje en línea que brinda el tipo de capacitación que requieren los empleados distantes, y en el momento en que se encuentre disponibles.<sup>46</sup>

Las empresas que registran de manera sistemática una alta tasa de rotación recurren al aprendizaje electrónico porque el aprendizaje en el salón de clases no es eficaz desde el punto de vista de los costos. Nike ha tenido que hacer frente a un desafío que está confrontando a

muchos minoristas en la actualidad. Nike diseñó un programa de capacitación en línea que la compañía pudiera ofrecer a los empleados en sus propios almacenes así como a otros minoristas que venden productos Nike. El programa transmite rápidamente una gran cantidad de información, la cual también es fácil de aprender. Esto es importante porque la capacitación está dirigida a personas de 16 a 22 años de edad. Se desarrolló el concepto de “conocimiento deportivo subterráneo” (*sports knowledge underground, SKU*). El diagrama del SKU se asemeja a un mapa de un metro subterráneo, y diferentes “estaciones” representan distintos temas de capacitación. Por ejemplo, la estación “Apparel Union” se diversifica en la línea de tecnologías de ropa, la línea de productos para correr y la línea de productos Nike Pro. La estación “Calzado deportivo” ofrece rutas para el fútbol, mientras que la estación central ofrece líneas tan amplias como habilidades para tratar con los clientes. Cada segmento tiene una duración de tres a siete minutos y enseña a los asociados los conocimientos básicos que necesitan acerca de diversos productos. El programa llega a unos 20,000 asociados.<sup>47</sup>

### Realidad virtual (aprendizaje en tercera dimensión):

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

La *realidad virtual* (también denominada *aprendizaje 3D o en tercera dimensión*)<sup>48</sup> es una extensión única del aprendizaje electrónico que permite a los aprendices visualizar los objetos desde una perspectiva que, de otra manera, sería impráctica o imposible. Por ejemplo, no es factible voltear de lado una prensa taladradora de manera que un aprendiz la pueda inspeccionar desde la parte inferior. El aprendizaje 3D permite al aprendiz observar las partes desde todos sus lados, colocarlas al revés, e investigarlas profundamente. La tecnología computarizada facilita este tipo de manipulación.

### Simuladores

#### Simuladores:

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

Los *simuladores* son un sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo. Los dispositivos van desde maquetas sencillas de partes de dispositivos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de todo un ambiente. Los especialistas en capacitación y desarrollo pueden usar simuladores de mostradores de ventas, automóviles y aviones. Aunque la capacitación por simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el puesto de trabajo para algunos propósitos, tiene ciertas ventajas. Un ejemplo fundamental es la capacitación de los pilotos de las aerolíneas en un simulador; los choques simulados no cuestan vidas ni tampoco agotan la flotilla de aviones de la empresa.

Los mecánicos de automóviles están usando el mismo tipo de capacitación basada en simulaciones que el que se desarrolló para ayudar a los técnicos de la Fuerza Aérea de Estados Unidos a reparar los aviones de combate. Un técnico de automotores puede entrar al programa en cualquier lugar siempre y cuando que tenga acceso a una computadora personal con una conexión de Internet. General Motors reconoció que se necesitaría un enfoque distinto para capacitar a los técnicos en servicio, dada la explosión de tecnología en sus vehículos. Consideró que si Raytheon podía ayudar a los técnicos a reparar los bombarderos B-2 Stealth y los aviones de combate F-15, también estaba capacitado para ayudar a los mecánicos a reparar automóviles. “Durante cada simulación, el técnico recibe una orden de trabajo que debe completar. Debe seleccionar las herramientas apropiadas para diagnosticar el problema y para hacer la reparación. En varios puntos aparece un instructor virtual para informar, desafiar y ayudar a los técnicos a descubrir el problema, de manera muy similar a lo que haría un instructor en uno de los centros de capacitación de GM”.<sup>49</sup>

¿Podría un aficionado a los juegos de video de la actualidad convertirse en el primer individuo que responde a un desastre del mañana? Esto sería posible si tiene éxito un proyecto emprendido por varios investigadores del Departamento de Energía de Sandia National Laboratories y del laboratorio GamePipe de la Universidad del Sur de California. El juego “Technology-Enhanced Simulation for Homeland Security” incluye un giro muy serio: ayudar a los comandantes de los incidentes de emergencia a hacer el mejor uso posible de sus recursos. El escenario del ejercicio podría implicar un desastre como un derrame de cloro. Los participantes mueven una serie de piezas que representan a los bomberos, la policía y otros grupos para disminuir en lo posible el efecto del incidente. Un “termómetro de progreso” en pantalla permite a los jugadores ver qué tan exitosas son sus acciones. La totalidad de la simulación dura aproximadamente 20 minutos.<sup>50</sup>

### Desarrollo gerencial

El *desarrollo gerencial* consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro. Aunque el liderazgo se presenta a menudo como una actividad emocionante y seductora, existe otra posibilidad; el fracaso



Describir los conceptos de desarrollo gerencial, mentoring y coaching.

**Desarrollo gerencial:**

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

puede conducir rápidamente a la pérdida del puesto de trabajo. Los riesgos son especialmente elevados en virtud de los rápidos cambios de la actualidad. Esta situación amplifica la importancia de brindar oportunidades de desarrollo para el grupo administrativo de una empresa.

En gran parte, el futuro de una empresa se encuentra en manos de sus administradores. Este grupo ejecuta ciertas funciones que son esenciales para la supervivencia y prosperidad de la organización. Los administradores deben hacer las elecciones correctas en la mayoría de sus decisiones; de lo contrario, la empresa no crecerá e incluso podría fracasar. Por eso, es imperativo que los gerentes se mantengan al tanto de los últimos avances en sus campos respectivos y, al mismo tiempo, administren una fuerza de trabajo sujeta a cambios constantes y que opera en un ambiente dinámico. También es importante observar que a medida que los administradores alcanzan niveles más altos dentro de la organización, necesitan no tanto de sus habilidades técnicas como de sus habilidades interpersonales y sus conocimientos acerca de la empresa.

Los supervisores de primera línea, los administradores de nivel medio y los ejecutivos pueden participar en programas de desarrollo administrativo. Estos programas están disponibles internamente, a través de organizaciones de profesionales y en los colegios y las universidades. Los especialistas en capacitación y desarrollo con frecuencia planean y presentan programas internos, recurriendo en ocasiones a los gerentes de línea. Las organizaciones como la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y la Asociación Estadounidense de Administración (AMA) organizan conferencias y seminarios en diversas especialidades. Numerosos colegios y universidades también ofrecen programas administrativos de capacitación y desarrollo. Los colegios y las universidades a menudo poseen experiencias que no están disponibles dentro de las organizaciones de negocios. En estos casos, los académicos y los practicantes de la administración pueden presentar, de forma conjunta y con grandes ventajas, programas de capacitación y desarrollo.

De acuerdo con un estudio de la firma DDI, especializada en consultoría global de RH, casi la tercera parte de todos los líderes de las empresas globales no cuentan con todos los talentos necesarios para ayudar a sus organizaciones a alcanzar sus metas. Esto es un grave problema, pues los investigadores han encontrado que un liderazgo sólido es capaz de incrementar la implantación exitosa de las estrategias de la empresa en un 22 por ciento. Rich Wellins, vicepresidente senior de DDI, advierte: "Las compañías que están preocupadas por su rentabilidad futura deberían estar igualmente preocupadas acerca del futuro de su liderazgo". Paul Bernthal, gerente del Centro de Comportamiento Aplicado de DDI, asegura que muchos líderes saben que carecen de las habilidades necesarias. "No estamos haciendo las cosas tan bien como nos gustaría", dicen ellos, "pero nadie nos ayuda". Tan sólo la mitad de los líderes encuestados están satisfechos con las oportunidades de desarrollo de liderazgo de su organización. Aunque la organización de talleres formales es la práctica más común del desarrollo del liderazgo, tan sólo el 42 por ciento de los líderes consideran que los talleres de capacitación son "sumamente eficaces". Trabajar en proyectos o asignaciones especiales y la obtención de ayuda de los mentores o *coaches* (entrenadores) han sido los métodos más eficaces.<sup>51</sup>

## Mentoring y coaching

El *mentoring* y el *coaching* se han convertido en dos medios importantes del desarrollo gerencial. Ya que los propósitos de uno y otro son similares, y los términos se usan con frecuencia de manera indistinta en la bibliografía, los dos conceptos se exponen conjuntamente. Las actividades de *mentoring* y *coaching*, las cuales pueden realizarse ya sea de una manera formal o informal, son en esencia enfoques de desarrollo que ponen énfasis en el aprendizaje cara a cara. **Mentoring** es un enfoque de asesoría, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel personal como profesional. El 71 por ciento de las compañías de *Fortune* 500 tienen un programa de *mentoring*.<sup>52</sup> Éste se concentra en las habilidades que deben desarrollar los aprendices para que su desempeño alcance su máximo potencial, conduciendo así al avance en la carrera. Los mentores pueden estar en cualquier parte dentro de la organización o incluso en otra empresa. Durante años, se ha demostrado que el *mentoring* es el factor más importante que influye en las carreras tanto de hombres como de mujeres. El **coaching** se considera con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda asistencia de una manera muy similar a un mentor, pero el enfoque principal es en el desempeño.<sup>53</sup> El *coach* tiene una mayor experiencia o pericia que el aprendiz y se encuentra en la posición indicada para ofrecer buenos consejos. El *coaching* se ha convertido en una forma excelente para el desarrollo de administradores y ejecutivos.<sup>54</sup>

Tradicionalmente, cuando se mencionaba el término *mentoring*, uno se imaginaba una interacción cara a cara. Con la tecnología disponible, y puesto que el tiempo es muy valioso

**Mentoring:**

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

**Coaching:**

Con frecuencia se considera como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda asistencia de una manera muy similar a un mentor.

para el mentor, se puede usar un programa de *mentoring* basado en Internet. La compañía de servicios financieros Marshall & Ilsley Corporation (M&I), con sede en Milwaukee, implantó un programa personalizado de *mentoring* basado en Internet. La organización puede ahora ofrecer programas de *mentoring* a la totalidad de sus casi 13,000 empleados en todo Estados Unidos. Randy Emelo, presidente de Triple Creek Associates, la compañía que trabajó con M&I para crear su programa personalizado, afirma: "Con mayor independencia, los aprendices y los mentores tienen más probabilidades de resolver de dificultades relacionales y de comprometerse a sí mismos de una manera más plena con la relación".<sup>55</sup>

La mayoría piensa que las mujeres se pueden beneficiar realmente de un mentor femenino que tenga los conocimientos y la experiencia necesaria y que les pueda enseñar "las bases".<sup>56</sup> Algunos piensan que tener un mentor es un aspecto esencial para poder llegar a la cima, y que la falta de dicho mentor explicaría la razón por la cual las mujeres y los grupos minoritarios se topan con el "techo de cristal". Por varias razones, los mentores tienden a buscar a sus imágenes de espejo. Ya que las mujeres y los grupos minoritarios no están igualmente representados en los niveles más altos de la empresa, a menudo se quedan sin un mentor. Diversos estudios demuestran que las mujeres que han tenido un mentor, y muy en especial cuando ese mentor ha sido otra mujer, tienen más probabilidades de mejorar y de ampliar las habilidades de sus carreras, de avanzar profesionalmente, de recibir salarios más altos y de disfrutar más de su trabajo.<sup>57</sup> El principal argumento es que las mujeres y los grupos minoritarios quieren y desean tener las ventajas que brindan los mentores para usar con eficacia sus talentos y desarrollar su potencial, no solamente en su beneficio personal sino también para asistir a sus empresas. Joan Gosier, una ejecutiva de negocios, asegura: "Es imperativo tener un mentor. Algunos piensan que uno simplemente debe trabajar arduamente para avanzar. Pero sin un patrocinador, uno no conoce las reglas no escritas que lo llevarán al siguiente nivel".<sup>58</sup>

### Mentoring inverso

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

El *mentoring inverso* es un proceso en el cual los empleados de más edad aprenden de los empleados más jóvenes.<sup>59</sup> En las organizaciones hay personas que se están acercando a la jubilación, que no quieren abandonar la empresa y que, además, poseen enormes conocimientos que no deberían desperdiciarse. Por otra parte, hay jóvenes que saben cosas que otros desconocen y quienes están ansiosos por ampliar sus horizontes. La existencia de estas dos poblaciones diversas, pero que potencialmente se pueden ayudar entre sí, ha conducido a un *mentoring* inverso. En Procter & Gamble, el programa de *mentoring* inverso permite a la alta administración capacitarse en áreas como la biotecnología. Reúne a científicos y a altos administradores para explorar el efecto potencial de la biotecnología sobre los clientes, proveedores y negocios generales de P&G.<sup>60</sup> El programa de *mentoring* inverso de General Electric tuvo tanto éxito que creció para incluir a los 3,000 altos administradores de la compañía. GE incluso reclutó a un *mentor* para el consejo de administración: Scott McNealy, director ejecutivo de Sun Microsystems.<sup>61</sup>

De acuerdo con un estudio, el 41 por ciento de los encuestados habían recurrido al *mentoring* inverso para difundir experiencia técnica, y el 26 por ciento se basaba en miembros más jóvenes del personal para ayudar a los ejecutivos a obtener una perspectiva más juvenil.<sup>62</sup> Los beneficios se derivan de ambos grupos. Parece razonable que los administradores nuevos y los administradores veteranos puedan aprender unos de otros. Un ejemplo clásico de este intercambio es el director ejecutivo de Microsoft, Bill Gates, quien consulta con regularidad al gurú Warren Buffett para pedirle consejo.<sup>63</sup>

### Inducción

Definir inducción y describir el proceso de inducción de los nuevos ejecutivos en la empresa.

#### Inducción:

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

La *inducción* es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo.<sup>64</sup> Esta lección es aplicable a las impresiones que tienen los recién contratados acerca de sus empleadores, y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar bien una relación laboral. Después de todo, en el proceso de selección se han invertido cantidades considerables de tiempo, dinero y esfuerzo. Dennis Liberson, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de Capital One Financial Corporation, señala: "Tenemos programas para mostrar *de inmediato* al nuevo personal la cultura organizacional y lo que se requiere para alcanzar el éxito".<sup>65</sup>

### Propósitos de la inducción

En un estudio, el 44 por ciento de los empleados encuestados consideraron que no se les habían dado las herramientas ni los recursos necesarios para tener éxito en las primeras semanas de trabajo.<sup>66</sup> Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Los formatos de inducción son únicos para cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos se describen a continuación.

**La situación del empleo.** Desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.

**Políticas y reglas de la compañía.** Todo el trabajo dentro de la organización debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas. Los empleados deben tener claros tales lineamientos para asegurarse de una transición adecuada y uniforme hacia el ámbito de trabajo.

**Remuneración.** Los empleados tienen un interés especial en la obtención de información acerca del sistema de remuneración. Por lo regular, la administración da esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y con frecuencia la reitera durante la inducción.

**Cultura corporativa.** La cultura de la empresa refleja la forma "como se hacen las cosas". Esto se relaciona con múltiples aspectos, desde la manera en la que se visten los empleados hasta la forma en la que hablan. Recuerde nuestra exposición anterior del capítulo 6 acerca de la importancia de la *adaptación organizacional* para el éxito de un empleado.

**Trabajo en equipo.** Es probable que la capacidad y la disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo se hayan determinado desde antes de su contratación. En la inducción, el programa puede enfatizar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo de la compañía.

**Desarrollo del empleado.** La seguridad en el empleo de un individuo depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios en continuo cambio. Por lo tanto, las empresas deben mantener enterados a los empleados no sólo de los programas de desarrollo que patrocina la compañía, sino también de aquellos que estén disponibles en forma externa.

**Socialización.** Para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal. Algunas organizaciones encuentran que los empleados que han tomado programas de socialización, incluyendo los temas de política y administración de carreras, tienen un mejor desempeño que aquellos que no han llevado tal capacitación.

### Responsabilidad y programación de la inducción

Aunque la inducción es con frecuencia una responsabilidad conjunta del personal a cargo de la capacitación y del supervisor de línea, los compañeros de trabajo fungen a menudo como excelentes agentes de información. Hay varias razones para que los compañeros de trabajo desempeñen esta función. En primer lugar, son accesibles al personal de nuevo ingreso, en ocasiones incluso más que el jefe. Los compañeros de trabajo también tienden a mostrar un alto grado de simpatía hacia las personas de nuevo ingreso. Además, tienen la experiencia organizacional y la pericia técnica a la cual los empleados nuevos necesitan tener acceso. Algunas organizaciones asignan un mentor o "compañero" a cada empleado recién contratado para que trabaje con éste hasta que se sienta bien instalado.<sup>67</sup>

La inducción puede ocupar los primeros días de trabajo de un empleado nuevo en el puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una compañía puede impartir un programa de 20 sesiones de una hora cada una a lo largo de un periodo de varias semanas. Algunas empresas son sensibles a la sobrecarga de información y ponen a disposición del empleado la información según ésta sea necesaria. Por ejemplo, un nuevo supervisor tiene la responsabilidad de evaluar a sus subordinados. Sin embargo, el conocimiento acerca de cómo hacer esto tal vez no sea necesario durante seis meses. Un segmento de la capacitación sobre la evaluación del desempeño se puede poner en Internet o en la Intranet de una empresa para

## Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa

La inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa es el proceso mediante el cual las compañías ayudan a los nuevos ejecutivos a aprender rápidamente la estructura, la cultura y la

### Inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa:

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

política de la organización, de tal manera que éstos puedan empezar a hacer contribuciones a la empresa tan pronto como sea posible.

De acuerdo con la revista T&D Magazine, “la inducción de los nuevos ejecutivos de la empresa es un proceso sistemático para establecer en forma anticipada una trayectoria positiva en la carrera de un nuevo administrador”.<sup>68</sup> El objetivo de la inducción de los nuevos ejecutivos es reducir el tiempo necesario para que éstos se ajusten “al ritmo” de la empresa.<sup>69</sup> Sin embargo, en una encuesta, tan sólo el 30 por ciento de los ejecutivos recién contratados estaban satisfechos con tal proceso.<sup>70</sup> Por

ejemplo, cuando Bristol-Myers Squibb, el productor farmacéutico global, estudió las tasas de retención de los ejecutivos recientemente contratados descubrió que la compañía estaba perdiendo a nuevos y prometedores ejecutivos porque no tomaba las medidas necesarias para asegurar su éxito. Hacía que los nuevos ejecutivos fueran el foco de atención durante los primeros 100 días de su empleo, al darles lineamientos, aclarar sus funciones, concertarles citas con los colegas influyentes y motivando el entendimiento de las normas culturales de la compañía para cada ejecutivo de nuevo ingreso.<sup>71</sup> Pero, además, deberían organizarse reuniones de seguimiento durante el primer año del ejecutivo en la empresa para verificar su progreso y resolver problemas.

A. G. Lambert, vicepresidente de comercialización de productos en Saba, una firma dedicada a la administración del talento con sede en Redwood Shores, California, afirma: “Cuando usted piensa en el ciclo de vida de los empleados, el primer paso es hacer que participen. Es mucho más importante que hacer que se inscriban en el plan 401(k). Usted no querrá andar a tientas en el proceso de orientación de los nuevos ejecutivos”. DJ Chhabra, presidente de Enwise, una firma con sede en Novato, California, que provee tecnología para la orientación de los nuevos empleados, considera: “Una inducción impecable de los nuevos ejecutivos marca una gran diferencia porque es durante esas primeras semanas cuando los empleados se sienten más vulnerables. Una inducción negligente de los nuevos ejecutivos aumenta el riesgo de que la compañía los pierda”.<sup>72</sup>

Las firmas de búsqueda de ejecutivos, coaches en liderazgo y consultores están desarrollando “una inducción ejecutiva” especializada para sus servicios. En una época en la que las tasas de fracasos de los directores ejecutivos alcanzan el 40 por ciento, este esfuerzo adicional tiene sentido. “Es como una póliza de seguros para su contratación”, afirma Rich Rosen, un socio de las prácticas de consultoría en liderazgo de Heidrick.<sup>73</sup>

Como otro ejemplo, cuando el gerente de un nuevo programa del grupo Mobile Platforms de Intel llegó a la empresa en su primer día al trabajo, Jessica Rocha, su jefe, le entregó un calendario de las juntas que ya habían sido programadas. Estas reuniones no tenían nada que ver con el proceso habitual de inducción de los empleados, en las que los recién contratados aprenden acerca de los valores de Intel y de los procedimientos de RH. En vez de ello, Rocha había programado entrevistas con personal de Intel que tenía la experiencia técnica, que estaban al tanto de todo y que tenían el conocimiento de las políticas que el administrador recién contratado necesitaría conocer para cumplir con su trabajo.<sup>74</sup>

que esté disponible cuando surja la necesidad. Este enfoque es congruente con la *capacitación justo a tiempo* que se mencionó anteriormente.

### La inducción en Monster.com

Monster.com eliminó su antiguo proceso de inducción y lo reemplazó con uno diseñado para transmitir la “chispa” de la cultura corporativa. Los empleados de Monster asisten a sesiones de inducción en las cuales el contenido estaba mezclado con diversión, juegos y premios. La idea que respalda al nuevo proceso es demostrar a los nuevos empleados que son valorados; para ello, se dispone de un programa de actividades bien organizado y cuya duración es de varios meses. En un lunes típico, Monster da la bienvenida a sus sesiones de inducción a un grupo que va de 10 a 15 empleados nuevos. Las personas de nueva contratación se presentan, exponen la manera en la que llegaron a Monster y relatan cosas positivas acerca de sí mismas; además, se exponen otros temas cuya finalidad es ayudar a los nuevos empleados a edificar un ambiente de confianza. Los nuevos empleados adquieren un panorama de la filosofía de negocios de Monster, de su base de clientes, sus productos y servicios, sus instalaciones y reciben información que les será de utilidad.<sup>75</sup>

**Tabla 7-1 Razones para llevar a cabo la capacitación administrativa dentro y fuera de la compañía**

Las razones para realizar la capacitación administrativa fuera de la compañía incluyen las siguientes:

- Una perspectiva externa
- Nuevos puntos de vista
- Exposición a profesores expertos y a investigación
- Una visión más amplia

Las razones para realizar la capacitación administrativa dentro de la compañía incluyen:

- La capacitación es más específica para las necesidades
- Costos más bajos
- Menos tiempo
- Material congruente y relevante
- Más control del contenido y de los profesores
- Desarrollo de la cultura organizacional y del trabajo en equipo

La segunda parte del programa de inducción tiene como finalidad asegurar que un empleado nuevo tenga un inicio tranquilo en su puesto de trabajo. Antes de que llegue una nueva contratación, su gerente recibe una lista de verificación de seis páginas acerca de sus quehaceres. Esa lista pormenoriza las tareas que empiezan antes de la llegada de los nuevos empleados, como la reorganización del área de trabajo y la creación de un organigrama departamental. Antes de que lleguen los nuevos empleados, se les asignan mentores personales para que los orienten durante las primeras semanas. "La idea es que el nuevo empleado se sienta acompañado por un empleado veterano genuinamente interesado en ser un mentor. La actividad también puede volverse parte de la revisión del desempeño del mentor", afirma Kristen Gleason, gerente de desarrollo profesional de Monster.<sup>76</sup>

### ***Implantación de programas de capacitación y de desarrollo***

Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una larga sucesión de programas exitosos sin duda mejorará la credibilidad de la capacitación y el desarrollo.

La implantación de los programas de CyD a menudo es difícil. Una razón para ello es que los administradores por lo regular están orientados hacia las acciones y consideran que están demasiado ocupados como para destinar tiempo a la capacitación y el desarrollo. De acuerdo con un ejecutivo especializado en desarrollo administrativo, "los ejecutivos están demasiado ocupados en la tala del árbol proverbial como para detenerse a afilar sus hachas". Otra dificultad en la implantación del programa es que se debe disponer de capacitadores calificados. Además de poseer habilidades de comunicación, los capacitadores deben conocer la filosofía de la compañía, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación y el desarrollo tal vez requieran de más creatividad que cualquier otra función de recursos humanos.

La implantación de programas de capacitación entraña problemas únicos. La capacitación implica un cambio, al cual quizá los empleados se resistan en forma vigorosa. La retroalimentación de los participantes es vital en esta etapa porque con frecuencia existen problemas en los programas nuevos. Tal vez exista dificultad para programar la capacitación en torno de los requisitos actuales del trabajo. A menos que el empleado sea nuevo para la empresa, sin duda tendrá que realizar deberes específicos de tiempo completo. Otra dificultad en la implantación de programas de capacitación y desarrollo es el mantenimiento de registros. Es importante mantener registros de capacitación, que indiquen qué tan bien se desempeñan los empleados durante la capacitación y en el puesto de trabajo. Esta información es importante en términos de la medición de la eficacia del programa y la graficación del progreso de los empleados en la compañía. Los problemas mencionados tienen soluciones, y cuanto más eficaz sea la forma en que se resuelvan, mayores serán las probabilidades de éxito.



Explicar las métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo.

### ***Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo***

Los administradores deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación y el desarrollo porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos. La mayoría de los administradores están de acuerdo en que

## Web Wisdom

### Teoría de la evaluación del aprendizaje y la capacitación de Kirkpatrick

<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

En este sitio se explica la teoría de la evaluación del aprendizaje y de la capacitación de Donald Kirkpatrick.

la capacitación no cuesta, sino que más bien retribuye, y que no es un gasto, sino una inversión. Aunque las corporaciones estadounidenses gastan miles de millones de dólares al año en la capacitación de los empleados, no existe consenso dentro de la comunidad sobre cómo determinar su valor. Lo que podría estar faltando es un objetivo empresarial claramente definido para el resultado. Es imposible evaluar la eficacia de la actividad sin objetivos claros. Sin una retroalimentación y datos exactos sobre la eficacia del programa de capacitación, el dinero gastado tal vez resulte un desperdicio.<sup>77</sup>

Obviamente, la capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios tangibles para la organización. Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación.<sup>78</sup> Por eso, el departamento de CyD debe documentar sus esfuerzos y demostrar que presta un servicio valioso. Las organizaciones han adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos. El modelo de Kirkpatrick para la evaluación del desempeño se usa ampliamente en los ambientes de aprendizaje.<sup>79</sup> Los niveles de este modelo son: 1. opiniones de los participantes, 2. alcance del aprendizaje, 3. cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y 4. logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

### Opiniones de los participantes

La evaluación de un programa de capacitación y desarrollo a partir de las opiniones de los participantes es un enfoque que ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, uno no siempre se puede basar en tales respuestas. Tal vez la capacitación tuvo lugar en una localidad exótica con instalaciones para jugar golf o para otras actividades de esparcimiento, y en tal caso la experiencia general influirá sobre los reportes. Sin embargo, este enfoque es una buena forma de obtener retroalimentación y de adquirirla de manera rápida y económica.

### Alcance del aprendizaje

Algunas organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de capacitación y desarrollo. Un procedimiento de evaluación es el diseño de pre-tests y post-tests para un grupo de control. En este procedimiento, los dos grupos reciben las mismas pruebas antes y después de la capacitación. El grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo de control no la recibe. Cada grupo se integra con aprendices asignados al azar. Las diferencias en los resultados de las pre-tests y de las post-tests entre los grupos se atribuyen a la capacitación impartida.<sup>80</sup> Un problema potencial con este enfoque es el control de aquellas variables distintas de la capacitación que podrían afectar al resultado.

### Cambio en el comportamiento

Las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos, pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento. Por ejemplo, tal vez un administrador aprenda las técnicas de la motivación, pero esto no significa que aplique los nuevos conocimientos adquiridos. Suponga que un administrador se sienta en la hilera del frente en una sesión de capacitación acerca de la dotación de autoridad a los subordinados, que asimila y comprende toda la información, y obtiene una calificación de 100 en una prueba en relación con el material expuesto, pero la siguiente semana regresa al ámbito de trabajo y continúa comportándose de la misma manera autocrática del pasado. La mejor demostración del valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero.

### Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo

Otro enfoque para la evaluación de los programas de CyD es el que se relaciona con la determinación del grado en el cual los programas alcanzan los objetivos y tienen realmente un efecto sobre el desempeño. Por ejemplo, si el objetivo de un programa de prevención de accidentes es reducir el número y la severidad de los accidentes en un 15 por ciento, la comparación de las tasas de accidentes antes y después de la capacitación ofrece una métrica adecuada del éxito. Como otro ejemplo, una empresa podría establecer una métrica del rendimiento sobre la inversión (RSI). Sin embargo, en algunas circunstancias, las cifras reales del RSI son difíciles de establecer debido a la dificultad de aislar los efectos de la capacitación. Mike Perkins, gerente de aprendizaje electrónico de Newell Rubbermaid-Rubbermaid/IRWIN Group, explica: "Contemplamos el desarrollo de los acontecimientos en una



## Web Wisdom Benchmarking

<http://www.benchnet.com>

Es la página de visita de The Benchmarking Exchange y de Best Practices.

### **Benchmarking:**

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

escala pequeña por una cantidad mínima de dinero y después tratamos de determinar el rendimiento sobre la inversión o por lo menos el potencial de cuál podría ser éste si un proyecto se llevara a escala total".<sup>81</sup>

## Benchmarking

El **benchmarking** es el proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones, para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañías que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas. Ya que los programas de capacitación para las empresas individuales son únicos, las medidas de capacitación necesariamente son amplias. Las preguntas comunes acerca del *benchmarking* se concentran en métricas como los costos de la capacitación, la razón entre el personal de capacitación y el número de empleados, y si se están usando sistemas de capacitación nuevos o más tradicionales. La información obtenida a partir de estas preguntas probablemente carece del detalle necesario para permitir mejoras específicas en el programa de capacitación. Sin embargo, una empresa puede reconocer, por ejemplo, que otra organización es capaz de impartir una gran cantidad de capacitación por un costo relativamente bajo. Esta información podría entonces impulsar a la empresa para dar un seguimiento a las entrevistas o para realizar visitas en el sitio para determinar si ese fenómeno representa una "mejor práctica".

## Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000

Una norma internacional de aseguramiento de la calidad ISO 9000 afirma: "Los empleados deben recibir la capacitación y tener los conocimientos necesarios para realizar su trabajo". Para cumplir con la norma, las compañías deben mantener registros escritos de la capacitación de sus empleados para demostrar que éstos han recibido la preparación adecuada. Piense en las posibles preguntas que un auditor podría hacer al auditar una empresa. Algunas podrían ser: ¿cómo evalúa su compañía las necesidades de capacitación y educación de las diferentes categorías de empleados?, ¿qué porcentaje de los empleados recibe capacitación anualmente?, ¿cuál es el número promedio de horas de capacitación y educación por empleado? De acuerdo con las normas ISO 9000, la supervisión de la calidad de la capacitación es importante.<sup>82</sup>



Describir la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo.

## Asociaciones de negocios/gobierno/educación para la capacitación: Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo

La Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo (*Workforce Investment Act*, WIA) reemplazó en Estados Unidos a la muy problemática Ley de Asociaciones para la Capacitación en el Trabajo (JTPA) y consolidó más de 70 programas federales de capacitación en el empleo. La ley otorga a los estados la flexibilidad necesaria para desarrollar sistemas funcionales de asociación con los gobiernos locales. Un foco de atención fundamental de la WIA es satisfacer las necesidades de las empresas en cuanto a empleados calificados y satisfacer las necesidades de capacitación, educación y empleo de los individuos.

Los *centros de servicios integrados* constituyen la parte medular del sistema. Estos centros ofrecen a quienes buscan trabajo una variedad de servicios, incluyendo consejería vocacional, evaluación de habilidades, capacitación, asistencia en la búsqueda de empleo y remisión a programas y servicios, en función de las necesidades.<sup>83</sup>



Definir el desarrollo organizacional (DO) y describir sus diversas técnicas.

### **Desarrollo organizacional (DO):**

Intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general tendientes a lograr un ambiente más enfocado en el comportamiento.

## Desarrollo organizacional: Una herramienta estratégica de RH

Los individuos y los grupos reciben la parte principal del esfuerzo de capacitación y desarrollo. Sin embargo, algunas empresas consideran que para lograr el cambio necesario, deben movilizar a la totalidad de la organización en la dirección deseada. Los esfuerzos para lograr esto son el foco de atención del **desarrollo organizacional (DO)**, es decir, aquellos intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general tendientes a lograr un ambiente más enfocado en el comportamiento. Las estrategias de educación y de capacitación del DO están diseñadas para lograr un ámbito de trabajo más abierto, más productivo y más compatible a pesar de las diferencias en las personalidades, la cultura o las tecnologías. Investigadores como Chris Argyris y Warren Bennis defienden

con fervor el movimiento del desarrollo organizacional.<sup>84</sup> El desarrollo organizacional se aplica a todo el sistema, como una compañía o una planta. Es una forma fundamental de conseguir el cambio en la cultura corporativa.<sup>85</sup> Recuerde que en el capítulo 1 se analizó el *branding* del empleador como un medio de cultura corporativa que afecta la imagen de una empresa. Varios factores de la cultura corporativa de la empresa influyen en el comportamiento de los empleados en el puesto de trabajo. Para conseguir los cambios deseados en estos factores y en el comportamiento, las organizaciones se deben transformar en sistemas innovadores, adaptables e impulsados por el mercado, si desean sobrevivir y prosperar en el altamente competitivo ambiente global de la actualidad. Este tipo de desarrollo es cada vez más importante a medida que el trabajo y la fuerza laboral se diversifican y cambian.

Existe una gran cantidad de intervenciones de desarrollo organizacional a disposición del practicante. Las intervenciones que se exponen en la siguiente sección incluyen la retroalimentación por medio de encuestas, una técnica que se combina con frecuencia con otras intervenciones, los círculos de calidad, la formación de equipos y la capacitación para la sensibilización.

### Retroalimentación por medio de encuestas

#### Retroalimentación por medio de encuestas:

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

La **retroalimentación por medio de encuestas** es el proceso de recolectar datos a partir de una unidad organizacional mediante el uso de cuestionarios, entrevistas y datos objetivos provenientes de otras fuentes, como los registros de productividad, rotación y ausentismo. Capacita a los equipos administrativos para ayudar a las organizaciones a crear ambientes de trabajo que conduzcan a mejores relaciones laborales, mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. La retroalimentación de encuestas, por lo general, implica los siguientes pasos:

1. Los miembros de la organización, incluyendo a la alta administración, participan en la planeación de las encuestas.
2. Todos los miembros de la unidad organizacional participan en la encuesta.
3. El consultor de DO por lo regular analiza los datos, tabula los resultados, sugiere enfoques para el diagnóstico y capacita a los participantes en el proceso de retroalimentación.
4. La retroalimentación de datos empieza por lo regular al nivel más alto de la organización y fluye hacia abajo en dirección a los grupos ubicados en niveles sucesivamente más bajos.
5. Las reuniones de retroalimentación ofrecen la oportunidad de discutir e interpretar los datos, diagnosticar áreas de problemas y desarrollar planes de acción.

### Círculos de calidad

Estados Unidos recibió de Japón el concepto de círculos de calidad hace varias décadas. Esta versión de la participación de los empleados aún está vigente en la actualidad para mejorar la calidad, aumentar la motivación, estimular la productividad y contribuir al renglón de utilidades. Los **círculos de calidad** son grupos de empleados que se reúnen regularmente y de manera voluntaria con sus supervisores para discutir los problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar las acciones correctivas cuando están autorizados para ello. Las recomendaciones del equipo se presentan a la alta administración para su revisión, y las acciones aprobadas se implantan con la participación de los empleados.

Toyota North America Inc. usa los círculos de calidad para desarrollar un espíritu competitivo en la fuerza de trabajo. Cerca del 37 por ciento de los ensambladores de automóviles participan en las competencias de los "círculos de calidad" internacionales de Toyota, donde los trabajadores son confrontados entre sí en una competencia amistosa para desarrollar métodos de manufactura más eficientes. La meta final es del 100 por ciento. Los círculos de calidad son un recurso que Toyota concibe como capaz de proporcionar una ventaja sobre la competencia. Pat D'Eramo, vicepresidente de manufactura de Toyota North America, sostiene: "La tecnología es necesaria para continuar mejorando la calidad y la consistencia. Pero la proliferación de la tecnología se está acelerando, de tal manera que la ventaja tecnológica disminuye con el tiempo. La ventaja real es el desarrollo de una fuerza de trabajo que pueda aprender, desenvolverse y, lo que es más importante, mejorar la inversión que usted ha realizado". Toyota organiza la competencia dos veces al año para identificar las mejores ideas.<sup>86</sup>

#### Círculos de calidad:

Grupos de empleados que de manera voluntaria se reúnen regularmente con sus supervisores para discutir los problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas cuando están autorizados para ello.

**Formación de equipos:**

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

**Formación de equipos**

La **formación de equipos** es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades cooperativas a través de toda la organización. Ayuda a los miembros a diagnosticar los procesos de grupo y a idear soluciones para los problemas. La formación de equipos eficaces puede ser la manera más eficiente de elevar la moral, retener empleados y aumentar la rentabilidad de la compañía. Ya sea que se trate de un teniente que conduzca a las tropas hacia el combate o de ejecutivos que trabajen con sus administradores, se aplican los mismos principios. Un importante subproducto de la formación de equipos es que es una de las intervenciones más eficaces para el mejoramiento de la satisfacción de los empleados y de las actitudes relacionadas con el trabajo. El individualismo tiene profundas raíces en la cultura estadounidense. Este rasgo ha sido una virtud y continuará siendo un activo en la sociedad. Sin embargo, hay situaciones de trabajo que demandan la subordinación de la autonomía individual en aras de la cooperación con un grupo. Todo indica que los equipos son superiores en el desempeño de muchas de las tareas que requieren las organizaciones. La formación de equipos eficaces, por lo tanto, se ha convertido en una necesidad de las empresas.<sup>87</sup>

La formación de equipos se basa en *grupos autodirigidos*, cada uno de ellos compuesto de un pequeño grupo de empleados que son responsables de la totalidad de un proceso o segmento de trabajo.<sup>88</sup> Los miembros de los equipos trabajan en forma conjunta para mejorar sus operaciones o productos, para planear y controlar su trabajo, y para manejar los problemas cotidianos. En ocasiones incluso quedan implicados en problemas más amplios que conciernen a toda la compañía, como la calidad de un proveedor, la seguridad o la planeación de un negocio.

La formación de equipos puede comenzar tan pronto como se contrate a un solicitante de empleo. En Southwest Airlines, la empresa divide a los nuevos empleados en equipos y les entrega un huevo crudo aún dentro del cascarón, un puñado de paja y un trozo de cinta adhesiva. Su tarea es, en una cantidad de tiempo limitada, proteger esa delicada carga contra una caída desde 2.5 metros de altura. El ejercicio prepara a los equipos de empleados para una resolución creativa de los problemas en un ambiente que funciona a un ritmo acelerado.<sup>89</sup>

La escuela de administración de Lake Forest ha desarrollado un enfoque al cual denomina "Banquetes de equipos". Un chef ejecutivo internacionalmente reconocido ayudó a desarrollar este programa, el cual conjunta a personas con diferentes conocimientos, habilidades y experiencias para lograr una sola meta: crear un banquete. El ejercicio se basa en el descubrimiento de que algunos de los equipos más efectivos y eficientes del mundo están en las cocinas de los restaurantes finos. Estos escenarios sirven como modelos de organización, comunicación y procesos orientados hacia resultados. El banquete de equipos conjunta de 25 a 30 empleados y los desafía para que preparen un banquete en dos horas. Tan sólo les entregan los ingredientes y les facilitan los equipos. Los papeles asignados pueden colocar a un oficinista de correos a cargo de una tarea mientras que un gerente de grupo se desempeña como asistente. A cada equipo se le asigna una porción específica de la preparación del banquete, desde los platos principales hasta la decoración y presentación de los platillos. Los participantes reciben instrucciones de seguridad, pero ninguna receta. Los equipos se deben basar en sus propios conocimientos y creatividad para diseñar los platillos que servirán. La respuesta inicial hacia este enfoque fue de escepticismo. Sin embargo, la administración y los participantes pronto descubrieron que el ejercicio era una analogía excelente del ambiente laboral y que también era un medio extraordinario para el desarrollo de trabajo en equipo.<sup>90</sup>

Nick Conner, vicepresidente de desarrollo de programas en la empresa TeamBuilders con sede en Tampa, describe el siguiente ejercicio de formación de equipos que usa con sus clientes. "El grupo de administradores participa en una 'misión a ciegas', en la cual la mitad del equipo debe guiar a sus compañeros de trabajo en el acarreo de un balde de cinco galones con la ayuda de una pelota hacia una plataforma cuadrada que es más pequeña que el balde. El ejercicio parece sencillo, pero la mitad del equipo tiene los ojos vendados. Los participantes, en especial quienes se desempeñan como líderes, pronto comprenden que tienden a dar órdenes conflictivas o a hablar como si fuera obvio lo que tuviera que hacerse. Las lagunas de comunicación que surgen en un juego sencillo son similares a las que se presentan en el ámbito de trabajo. Los participantes se preguntan entonces: '¿Cuántas veces hablamos a otras personas dando por hecho que saben lo mismo que nosotros?', explica Conner.<sup>91</sup>

**Capacitación para la sensibilización:**

Técnica de desarrollo organizacional diseñada para ayudar a los individuos a conocer la manera en la que otros perciben su comportamiento.

**Capacitación para la sensibilización**

La **capacitación para la sensibilización** es un procedimiento diseñado para ayudar a los individuos a conocer la manera en la que otras personas perciben su comportamiento. Se basa en el supuesto de que varios individuos que se reúnen en una situación no estructurada desarrollarán relaciones funcionales entre sí. Partiendo de esta experiencia, aprenderán mucho acerca

de sí mismos en relación con la manera en la que otros miembros del grupo los perciben. Difiere de muchas formas tradicionales de capacitación, las cuales enfatizan el aprendizaje de un conjunto predeterminado de conceptos. Cuando empieza la capacitación para la sensibilización, no hay una agenda, y tampoco líderes, autoridad o posiciones de poder. En esencia, existe un vacío hasta que los participantes comienzan a hablar. A través del diálogo, las personas empiezan a aprender acerca de sí mismas y acerca de los demás. El propósito del instructor es servir como facilitador en este ambiente no estructurado. Se motiva a los participantes para que aprendan acerca de sí mismos y de los demás dentro del grupo. Algunos objetivos de la capacitación para la sensibilización son incrementar la autoconciencia y la sensibilidad de los participantes hacia el comportamiento de los demás. La capacitación también pretende desarrollar un conocimiento de los procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento de los grupos y de sus relaciones con otros grupos, e incrementar la habilidad de los participantes para entablar relaciones interpersonales eficaces. El entrenamiento basado en grupos T fue en una ocasión una intervención prominente del desarrollo organizacional. Un problema básico con la capacitación para la sensibilización, de acuerdo con algunos individuos, es que su propósito es cambiar a los individuos, y no necesariamente al ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven. Cuando los participantes tratan de aplicar lo que aprendieron, a menudo encuentran que sus compañeros de trabajo no están dispuestos a aceptarlo o, lo que es peor, que lo que han aprendido no es adecuado para su propia situación de trabajo.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### *Aprender a lidiar con las diferencias culturales*

**A medida que** una mayor cantidad de organizaciones se desplazan hacia los mercados internacionales, los individuos y las organizaciones observan la manera en la que las diferencias interculturales aportan tanto problemas como oportunidades. Considere el escenario de una persona a cargo de la planeación de reuniones en Estados Unidos y que tiene que tratar con una contraparte en Japón. Las preguntas tienen que expresarse de tal manera que una persona que no sea nativa del país las pueda entender. La persona que planea las reuniones en Estados Unidos necesita comprender que en Japón “yes” no necesariamente significa “sí”. En ocasiones también significa “lo intentaremos” o “es altamente improbable, pero tal vez se logre”.<sup>92</sup>

Las diferencias culturales entre las naciones están arraigadas en la vida diaria de una persona e influyen en los valores y las creencias e incluso en la manera en la que un individuo interactúa con otros. Brooks Peterson, autor del libro *Cultural Intelligence: A Guide for Working with People from Other Cultures*, afirma: “Las cualidades que constituyen la identidad cultural no se alteran con el paso del tiempo, a pesar de los cambios sociales en el nivel de educación, por ejemplo, o incluso a pesar de una guerra. Comparo esta situación con un roble. Tal vez pase un huracán y el roble quede retorcido, pierda hojas y ramas, pero sigue siendo un roble”. Peterson agrega: “Considere los atributos estereotipados en la cultura estadounidense, en la que los individuos asumen riesgos y hacen las cosas por sí mismos. Eso se aplica al antiguo Oeste en la década de 1850 y a los empresarios de Silicon Valley en la actualidad. En una cultura nacional, los grandes temas siguen siendo los mismos a través de los siglos”.<sup>93</sup>

Eric Rozenberg, administrador con certificaciones CMM y CMP y presidente de Ince&Tive, con sede en Bruselas, Bélgica, afirma: “Aun cuando las personas estén conscientes de que existen diferencias culturales entre varias nacionalidades, se sentirán incómodas con tal situación y tendrán temor de cometer errores”. Rozenberg ofrece un ejemplo en el cual existen dos perspectivas opuestas para un punto de disputa con base en la cultura: “Las personas monocrónicas van del punto uno al punto dos y de ahí al punto tres; y las personas policrónicas no necesariamente se mueven en dirección recta hacia adelante. Para ellas, el contexto es más importante que lo que las personas dicen”. De acuerdo con Rozenberg, los estadounidenses tienden a ser monocrónicos, en tanto que toman seriamente las fechas establecidas como límite. Por otra parte, las personas policrónicas se distraen más fácilmente, y el compromiso para respetar las fechas límite no es tan importante. “Las barreras de las diferencias culturales no se superan fácilmente”, añade Rozenberg.<sup>94</sup>

En el ambiente internacional las actitudes están cambiando. Bonnie Koenig, presidente de Going International, un consultor de organizaciones no lucrativas con sede en Chicago, señala: “Antes uno podía salir y cometer errores, y esto no necesariamente era algo muy negativo. Pero a medida que se realizan más reuniones internacionales, hay mucho menos tolerancia para ese tipo de ignorancia y hay mucho menos paciencia (para aquellos que no le han dado prioridad) ante la necesidad de concentrarse en asuntos internacionales”. A medida que más y más organizaciones de Estados Unidos se desplazan hacia la arena internacional, los expatriados deben tomar el tiempo necesario para aprender no solamente el idioma del país anfitrión, sino también la cultura en la cual se desenvuelven. De otra manera, la comunicación será muy difícil.<sup>95</sup>

## Resumen

### 1. Definir capacitación y desarrollo.

La capacitación pretende ayudar a los aprendices a adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos de trabajo actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto de trabajo actual.

### 2. Explicar los factores que influyen en la capacitación y el desarrollo.

Los cada vez más rápidos cambios en la tecnología, los productos, los sistemas y en los métodos han tenido un efecto significativo sobre los requisitos de los puestos de trabajo, haciendo que la capacitación y desarrollo sean una necesidad. Los programas de CyD deben contar con el apoyo de la alta administración; todos los administradores deben estar comprometidos e implicados con el proceso de CyD. Deben estar convencidos de que habrá un beneficio tangible si se comprometen recursos para este esfuerzo.

### 3. Describir el proceso de capacitación y desarrollo.

Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Posteriormente se deben establecer los objetivos específicos. Después de fijar los objetivos de CyD, la administración puede determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación que deberá usarse. Naturalmente, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurarse de su valor en cuanto al logro de los objetivos organizacionales.

### 4. Describir los diversos métodos de capacitación y desarrollo.

Los métodos de capacitación y desarrollo incluyen las prácticas dirigidas por un instructor, los estudios de caso, el modelado del comportamiento, la representación de funciones, los juegos de negocios, la capacitación basada en prácticas en el manejo de documentos, la capacitación en el puesto de trabajo, la rotación de puestos, los programas para becarios y la capacitación de aprendices.

### 5. Describir los sistemas de implementación de capacitación y desarrollo.

Los sistemas de implementación incluyen a las universidades corporativas, los colegios y las universidades, los colegios comunitarios, la educación superior en línea, las videoconferencias, los sistemas de vestíbulo, los medios de video, el aprendizaje en línea y los simuladores.

### 6. Describir los conceptos de desarrollo gerencial, mentoring y coaching.

El desarrollo gerencial consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización con el propósito de suministrar y mejorar las habilidades y los conocimientos que requieren las posiciones administrativas actuales y del futuro. *Mentoring* es un enfoque de asesoría, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto a nivel personal como profesional. La labor de *coaching* se considera con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda una asistencia muy similar a la de un mentor.

### 7. Definir inducción y describir el proceso de inducción de los nuevos ejecutivos en la empresa.

La inducción es el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. La inducción de los nuevos ejecutivos es el proceso que usan las compañías para ayudar a los nuevos ejecutivos a aprender con rapidez la estructura de una organización, su cultura y su política, así como las maneras en las que pueden empezar a hacer aportaciones valiosas a la organización tan pronto como sea posible.

### 8. Explicar las métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo.

Las métricas en virtud de las cuales se evalúan los programas de CyD incluyen las opiniones de los participantes, el alcance del aprendizaje, el cambio de comportamiento, el logro de los objetivos de CyD, y el *benchmarking*.

### 9. Describir la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo.

La Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo (WIA) consolidó más de 70 programas federales para la capacitación en el trabajo. Otorga flexibilidad a los estados para desarrollar sistemas funcionales de asociación con los gobiernos locales.

### 10. Definir el desarrollo organizacional (DO) y describir sus diversas técnicas.

El desarrollo organizacional consiste en un conjunto de intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general hacia un ambiente más orientado en el comportamiento. Las técnicas de DO incluyen la retroalimentación por medio de encuestas, una técnica que se combina con frecuencia con otras intervenciones, los círculos de calidad, la formación de equipos y la capacitación para la sensibilización.

## Términos clave

<i>Capacitación y desarrollo (CyD)</i> , 198	<i>Capacitación en el puesto de trabajo</i> , 204	<i>Inducción</i> , 210
<i>Capacitación</i> , 198	<i>Rotación de puestos</i> , 205	<i>Inducción de los nuevos ejecutivos</i> , 212
<i>Desarrollo</i> , 198	<i>Capacitación de aprendices</i> , 205	<i>Benchmarking</i> , 215
<i>Organización en aprendizaje continuo</i> , 199	<i>Universidad corporativa</i> , 206	<i>Desarrollo organizacional (DO)</i> , 215
<i>Capacitación justo a tiempo (capacitación solicitada)</i> , 200	<i>Educación superior en línea</i> , 206	<i>Retroalimentación por medio de encuestas</i> , 216
<i>Estudio de caso</i> , 203	<i>Sistema de vestíbulo</i> , 207	<i>Círculos de calidad</i> , 216
<i>Modelado del comportamiento</i> , 204	<i>Aprendizaje en línea</i> , 207	<i>Formación de equipos</i> , 217
<i>Representación de funciones o roles</i> , 204	<i>Realidad virtual (aprendizaje 3D)</i> , 208	<i>Capacitación para la sensibilización</i> , 217
<i>Juegos de negocios</i> , 204	<i>Simuladores</i> , 208	
<i>Capacitación con base en prácticas en el manejo de documentos</i> , 204	<i>Desarrollo gerencial</i> , 208	
	<i>Mentoring</i> , 209	
	<i>Coaching</i> , 209	
	<i>Coaching inverso</i> , 210	

## Preguntas para repaso

1. Defina qué es la capacitación y el desarrollo.
2. ¿Qué es una organización en aprendizaje continuo?
3. ¿Cuáles son algunos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo?
4. ¿Cuáles son los pasos que deben seguirse en un proceso de capacitación y desarrollo?
5. ¿Cuáles son los diversos métodos de capacitación y desarrollo? Describa brevemente cada uno.
6. ¿Cuáles son los diversos sistemas de implementación de capacitación y desarrollo? Describa brevemente cada uno.
7. Defina el desarrollo gerencial. ¿Por qué es importante?
8. Distinga entre *mentoring* y *coaching*. ¿Qué es *mentoring* inverso?
9. Defina el concepto de inducción y explique sus propósitos.
10. Describa el concepto de inducción de los nuevos ejecutivos.
11. ¿Cuáles son algunas métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo?
12. ¿Qué establece la Ley de Inversión en la Fuerza de Trabajo?
13. Defina cada uno de los siguientes conceptos:
  - a. desarrollo organizacional
  - b. retroalimentación por medio de encuestas
  - c. círculos de calidad
  - d. capacitación para la sensibilización
  - e. formación de equipos

## INCIDENTE DE ARH

### La capacitación en Keller-Globe

**Lou McGowen** se preocupaba más a medida que se aproximaba a la oficina del director de capacitación. Ella supervisa a seis operadores de prensas perforadoras en Keller-Globe, un productor de partes de hojas de metal para la industria de refrigeración industrial. Ella se acababa de enterar de que las prensas de perforación pronto se remplazarían con un sistema de alimentación continua que duplicaría la velocidad de las operaciones. Pensaba en cómo se sentirían los trabajadores en relación con el nuevo sistema, cuando el director de capacitación, Bill Taylor, abrió la puerta de su oficina y le dijo: "Pasa, Lou. Quería verte".

Después de algunas frases de cortesía, Lou comunicó a Bill sus preocupaciones. "Los operadores realmente conocen sus puestos de trabajo ahora. Pero este sistema de alimentación continua es totalmente nuevo. Me preocupa cómo se sentirán los trabajadores acerca de ello. Las nuevas prensas van a operar más rápido. Pensarán que su trabajo va a ser más difícil".

Bill le respondió: "Después de hablar con el ingeniero de la planta y el gerente de producción, diseñé un programa tentativo de capacitación que quizá te haga sentir un poco mejor. Considero que primero tenemos que hacer saber a los trabajadores por qué es necesario este cambio. Sabes que nuestros dos competidores cambiaron a este nuevo sistema el año pasado. Después de ello, enseñaremos a tu personal a operar las nuevas prensas".

"¿Quién va a impartir la enseñanza?", preguntó Lou. "Ni siquiera he visto el nuevo sistema".

"Bien, Lou", dijo Bill, "el productor ha convenido en que visites una planta con un sistema similar. Ellos también se han comprometido a embarcar una de las prensas de perforación en forma anticipada de manera que tú y tus empleados puedan aprender a operarla".

“¿La fábrica nos dará alguna otra ayuda de capacitación?”, preguntó Lou.

“Sí, les pedí que envíen a un instructor tan pronto como la primera prensa esté instalada. Él realizará algunas sesiones en un salón de clases y luego trabajará con el personal en la nueva máquina”.

Después de algunas aclaraciones adicionales acerca de los detalles, Lou dio las gracias a Bill y regresó al departamento de producción. Ella tenía confianza en que las nuevas prensas serían un beneficio real para su sección y en que los trabajadores podrían desarrollar fácilmente las habilidades necesarias.

### Pregunta

1. Evalúe el enfoque de Keller-Globe para la capacitación.

## INCIDENTE DE ARH

### ¿Seguridad de la carrera versus seguridad en el trabajo?

J. D. Wallace III es un ingeniero de proyectos de área en Bechtel Engineering, con oficinas centrales en Houston, Texas. Él posee una “cinta negra de seis sigmas”, que obtuvo después de un intenso programa de selección y capacitación en Bechtel. A continuación, Wallace describe su evaluación acerca del desarrollo de la carrera.

“La industria química y del petróleo es muy inestable. Las compañías de esta industria tienen ciclos que van desde 5 o 6 proyectos internos hasta una cifra tan baja como 1 o 2. Por consiguiente, es importante que un individuo mantenga una ventaja competitiva con la finalidad de conservar su empleo y de avanzar en su carrera. Las nuevas tecnologías son una parte importante de nuestra vida de trabajo. Cuando empecé mi carrera todos los planos de diseño se hacían a mano. En el ambiente de trabajo de la actualidad todos los planos del diseño se crean en computadoras. Las computadoras son más eficientes y ofrecen múltiples medios de detección de defectos. El resultado es una menor cantidad de personal y cronogramas cortos para los proyectos. Es importante conocer continuamente las nuevas tecnologías de la industria. Cuando la industria cambió a las computadoras, muchos de los empleados con más de 20 años de antigüedad en el trabajo se resistieron a adoptar el cambio. En un periodo de tiempo relativamente corto de cinco años, ya no estaban en la industria. Los individuos que se mantienen al tanto de las nuevas tecnologías aumentan su valor de mercado.

“La mayoría de las compañías darán una capacitación limitada para los nuevos programas de cómputo. Mi experiencia ha sido que el 70 por ciento de los inscritos en la primera clase de capacitación son los mismos individuos que asistieron al curso anterior. No es de sorprender que también estén clasificados en el nivel superior del 10 por ciento. Los colegios comunitarios y las universidades locales también ofrecen capacitación. Estas clases se imparten con frecuencia en las noches y durante los fines de semana. A menudo los encargados de impartir los cursos son individuos que trabajan en la industria. En una ocasión tomé un curso de microestaciones en la oficina y recibí el entrenamiento básico. Aunque tenía los conocimientos fundamentales, no pude utilizar en forma total el programa de cómputo, así que me inscribí en una clase avanzada de microestaciones en la universidad local. Después de la capacitación, tenía más conocimientos del programa de cómputo que cualquier otra persona de mi compañía. También se me ofreció un puesto en la compañía del profesor. Es común que las empresas competitivas recluten individuos que se sabe que tienen una buena ética para el trabajo y notables habilidades técnicas dentro de la industria. También es común que ellos reciban incrementos salariales del 15 al 20 por ciento. Los conocimientos que uno posee son como el portafolios de su puesto de trabajo actual o de la industria”.

### Preguntas

1. ¿Está J. D. más interesado en la seguridad en el trabajo o en la seguridad en la carrera? Discuta su respuesta.
2. ¿Está usted de acuerdo con la afirmación de J. D. de que “los conocimientos que uno posee son como el portafolios de su puesto de trabajo actual o de la industria”? Fundamente su respuesta.

## Notas

1. Lauren Bielski, “Telepresence: Costly, but Very Cool”, *ABA Banking Journal* 100 (abril de 2008): 50-52.
2. Michelle Conlin, “The Waning Days of the Road Warrior”, *BusinessWeek* (2 de junio de 2008): 65-66.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. John Doerr, “John Chambers”, *Time* 171 (12 de mayo de 2008): 121.
6. Rachael King, “Virtual Conferences’ Home Advantage”, *BusinessWeek Online* (6 de mayo de 2008): 14.
7. Bielski, “Telepresence: Costly, but Very Cool”.
8. *Ibid.*
9. Conlin, “The Waning Days of the Road Warrior”.
10. Bielski, “Telepresence: Costly, but Very Cool”.
11. Conlin, “The Waning Days of the Road Warrior”.
12. *Ibid.*
13. “Strategic Training and Development: A Gateway to Organizational Success”, *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 1-9.
14. Tamar Elkeles. “The CLO’s Top 11 Successful Practices”, *Chief Learning Officer* 6 (octubre de 2007): 56-57.
15. “Training Becoming More High-Tech”, *HR Magazine* 53 (febrero de 2008): 12.
16. McLean Robbins, “The Sweet Taste of Success”, *Employee Benefit News* 22 (enero de 2008): 44-46.
17. David A. Garvin, Amy C. Edmondson y Gino Francesca, “Is Yours a Learning Organization?”, *Harvard Business Review* 86 (marzo de 2008): 109-116.
18. John Ambrose, “On Demand: The Googlization of Learning”, *Chief Learning Officer* 7 (enero de 2008): 28-51.
19. Ted Hoff, “Learning in the 21st Century: A Brave New World”, *Chief Learning Officer* 87 (abril de 2008): 46-49.
20. *Ibid.*

21. *Ibid.*
22. Debra Ellis, "The New School", *Multichannel Merchant* 4 (febrero de 2008): 41-42.
23. Susan Lee, "Blended Delivery: Mixing Modalities", *Chief Learning Officer* 6 (julio de 2007): 48-50.
24. Brian Summerfield, "Black & Decker: On-Demand Learning Creation and Consumption", *Chief Learning Officer* 6 (septiembre de 2007): 44.
25. <http://www.blackboard.com/us/index.bbb>. 27 de julio de 2008.
26. Geoff Gloeckler, "The Case against Case Studies", *BusinessWeek* 4 de febrero de 2008): 66-67.
27. Lisa Jennings, "Learning to Identify What Customers Want", *Nation's Restaurant News* 39 (19 de septiembre de 2005): 138.
28. Kenneth M. York, David S. Strubler y Elaine M. Smith, "A Comparison of Two Methods for Scoring an In-Basket Exercise", *Public Personnel Management* 34 (otoño de 2005): 271-280.
29. Tom Hansch, "How to Get More Out of In-House Training", *HVACR Distribution Business* (abril de 2008): 32-33.
30. "Postural Assessments & Job Rotation", *Professional Safety* 53 (febrero de 2008): 32-36.
31. "Energize & Enhance Employee Value with Job Rotation", *HR Focus* 85 (enero de 2008): 6-10.
32. "Internship Programs Foster Loyalty", *Journal of Accountancy* 205 (junio de 2008): 23.
33. Lindsey Gerdes, "Internships: The Best Places to Start", *BusinessWeek Online* (30 de noviembre de 2007): 8.
34. Michelle Merlo, "Training Program Prepares Future Electricians", *Electric Perspectives* 27 (mayo/junio de 2002): 29.
35. Holly Dolezalek, "University 2.0", *Training* 44 (septiembre de 2007): 22-24.
36. Alan Todd y Raj Ramachandran, "Working through Corporate and Higher-Education Partnerships", *Chief Learning Officer* 6 (octubre de 2007): 74-76.
37. [http://www.phoenix.edu/doc/media\\_relations/10162007\\_PhDApproval.pdf](http://www.phoenix.edu/doc/media_relations/10162007_PhDApproval.pdf).
38. Krysten Crawford, "A Degree of Respect for Online MBAs", *Business 2.0* 6 (diciembre de 2005): 102-104.
39. Wayne Anderson, "Online Degrees: Are They Right for You?", *Certification Magazine* 10 (junio de 2008): 18-23.
40. Judith Lamont, "E-Learning: Options for Delivery", *KM World* 17 (mayo de 2008): 22-30.
41. Paul Sweeney, "Web-Based Learning Gains More Converts", *Financial Executive* 23 (mayo de 2007): 18-21.
42. Marcia Passos Duffy, "One-on-One or One-Online?", *Restaurants & Institutions* 118 (mayo de 2008): 48-50.
43. Doug Batholomew, "Taking the E-Train", *Industry Week* 254 (junio de 2005): 34-37.
44. "Training Cost-Control Measure", *HR Focus* 82 (mayo de 2005): 9.
45. "E-Learning Evolves into Mature Training Tool", *T+D* 60 (abril de 2006): 20.
46. Michael A. Tucker, "E-Learning Evolves", *HR Magazine* 50 (octubre de 2005): 74-78.
47. Jessica Márquez, "Faced with High Turnover, Retailers Boot Up e-Learning Programs for Quick Training", *Workforce Management* 84 (agosto de 2005): 74-75.
48. Phillip Trotter, "A Better Way to Accelerate Learning", *Machine Design* 79 (11 de enero de 2007): 82-86.
49. Ralph Kisiel, "Repairs Are a Click Away for Mechanics", *Automotive News* 78 (5 de julio de 2004): 24.
50. "Safety Workers Try Exercise on Virtual Training Ground", *Business Insurance* 41 (10 de septiembre de 2007): 17.
51. Ann Pomeroy, "Business Leaders Lack Critical Skills", *HR Magazine* 51 (enero de 2006): 14-16.
52. Lydell C. Bridgeford, "Mentoring Programs Still Have a Place in the 21st Century", *Employee Benefit News* 21 (agosto de 2007): 16.
53. Patrick Regout, "Crash Course In...", *Management Today* (abril de 2008): 24.
54. Nancy O'Reilly, "Women Helping Women: How Mentoring Can Help Your Business", *Business Credit* 110 (marzo de 2008): 56-57.
55. Laura Francis, "Mentoring Makeover", *T+D* 61 (julio de 2007): 52-57.
56. O'Reilly, "Women Helping Women: How Mentoring Can Help Your Business".
57. *Ibid.*
58. Donna N. Owens, "Virtual Mentoring", *HR Magazine* 51 (marzo de 2006): 105-107.
59. Rupal Parekh, "Unilever Youth Teach Vets the ABCs of Digital", *Advertising Age* 781 (9 de octubre de 2007): 3/50.
60. Trish Rintels, "Career Stalled? Get it in Gear with Reverse Mentoring", *Selling* (marzo de 2005): 6.
61. John F. Welch Jr. y John A. Byrne, *Jack Straight from the Cut* (Nueva York: Warner Books, Inc., 2001): 347.
62. Samuel Greengard, "Moving Forward with Reverse Mentoring", *Workforce* 81 (marzo de 2002): 15.
63. Brent Schlender, "The Odd Couple", *Fortune* 141 (1 de mayo de 2000): 106-114.
64. "Onboarding Secures Talent for the Long Run", *Workforce Management* 86 (25 de junio de 2007): 9.
65. Martin Delahoussaye, "Capital One", *Training* 38 (marzo de 2001): 70.
66. Barbara Morris, "Why Good Hires Go Bad", *Profit* 24 (junio de 2005): 106.
67. Nick van Dam, "The Business Results of Strategic Onboarding", *Chief Learning Officer* 6 (junio de 2007): 18.
68. "Management Onboarding", *T\_D* 62 (abril de 2008): 48-52.
69. Sheree Butterfield, "Onboarding Coaching", *Leadership Excellence* 25 (marzo de 2008): 14.
70. Ann Pomeroy, "Better Executive Onboarding Processes Needed", *HR Magazine* 51 (agosto de 2006): 16.
71. Rita L. Fritz, "The First 100 Days: How to Accelerate the Learning Curve for Executives", *Healthcare Executive* 22 (noviembre/diciembre de 2007): 8-14.
72. Kelley M. Butler, "Getting Employees to Stay on Board Instead of Jumping Ship", *Employee Benefit News* 22 (enero de 2008): 13-14.
73. "How to Take The Reins at Top Speed", *BusinessWeek Online* (14 de septiembre de 2007): 9.
74. Lauren Keller Johnson, "Get Your New Managers Moving", *Harvard Management Update* 10 (junio de 2005): 3-5.
75. Dan Sussman, "A Monstrous Welcome", *T+D* 59 (abril de 2005): 40-41.
76. *Ibid.*
77. Vilma-nte Kumpikaite, "Human Resource Training Evaluation", *Engineering Economics* 55 (2007): 29-36.
78. Jim Kirkpatrick, "Transferring Learning to Behavior", *T+D* 59 (abril de 2005): 19-20.
79. Robert W. Rowden, "Exploring Methods to Evaluate the Return-on-Investment from Training", *Business Forum* 27 (2005): 31-36.
80. John Sullivan, "HR's Burden of Proof", *Workforce Management* 86 (29 de enero de 2007): 26.
81. Daniel Margolis, "Rubbermaid: An Airtight Container of Learning", *Chief Learning Officer* 6 (julio de 2007): 46-52.

82. Tom Hansch, "How to Get More Out of In-House Training", *HVACR Distribution Business* (abril de 2008): 32-33.
83. <http://www.doleta.gov/usworkforce/wia/Runningtext2.htm>.
84. R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices, and Skills*, 7a. ed. (Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995): 497.
85. "Organization Development: A Strategic HR Tool", *HR Magazine* 52 (septiembre de 2007): Sección especial, 1-9.
86. Byran Pope, "Toyota Says Quality Circles Still Paying Dividends", *Ward's Auto World* 44 (junio de 2008): 20.
87. "Finding Competitive Advantage in Self-Managed Work Teams", *Business Forum* 27 (2005): 20-24.
88. Thomas Capozzoli, "Succeed with Self-Directed Work Teams", *Supervision* 65 (junio de 2004): 26.
89. Kathryn Tyler, "Take New Employee Orientation off the Back Burner", *HR Magazine* 43 (mayo de 1998): 49.
90. Howard Prager, "Cooking up Effective Team Building", *Training & Development* 53 (diciembre de 1999): 14-15.
91. Michael Laff, "Effective Team Building: More Than Just Fun at Work". *T+D* 60 (agosto de 2006): 24-25.
92. Julie Barker, "The Cultural Divide", *Incentive* 182 (marzo de 2008): 2-6.
93. *Ibid.*
94. *Ibid.*
95. *Ibid.*

# Apéndice



## Planeación y desarrollo de carrera

### Seguridad en el empleo versus seguridad en la carrera

No hace mucho tiempo uno iba a la biblioteca, tomaba las revistas y los libros de los estantes, copiaba las páginas pertinentes y escribía su trabajo de fin de curso. En la actualidad, uno se puede sentar en cualquier parte con su computadora personal y tener acceso a las bibliotecas a través de Internet. La automatización está teniendo un efecto sobre los trabajos de mayor demanda. Las tiendas de comestibles ya no necesitarán tantos cajeros, porque los puestos de salida están en proceso de automatización. FedEx y UPS ya no necesitarán tantos empleados, porque las máquinas harán más clasificaciones. Ya no se necesitarán tantos cargadores porque las máquinas determinarán qué paquetes pertenecen a cuáles camiones. En 2008 los dispositivos inalámbricos y móviles realizaron algunos de los trabajos de mayor demanda.<sup>1</sup>

Los trabajos que actualmente se consideran próximos a la extinción, durante años, fueron muy seguros. En el pasado, la mayoría de las personas permanecían con una compañía y hacían carrera en ésta durante la mayor parte de su vida adulta. El término **seguridad en el empleo** implica una seguridad en un puesto de trabajo, con frecuencia en una compañía. Históricamente, este tipo de seguridad dependía de que un empleado hiciera un buen trabajo y que no tuviera problemas. Pero, para la mayoría de los empleados de la actualidad, este supuesto no es válido. Recuerde el capítulo 1, cuando se mencionó que los empleados actuales trabajarán para cerca de nueve compañías durante sus carreras y que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no sólo de “trabajo”) tres veces en su vida. Nick Colas, director de investigación en la empresa Rochdale Securities, afirma haber reinventado su propia carrera en Wall Street varias veces en los últimos 10 años y vaticina: “El empleado estadounidense promedio no va a tener una carrera para toda la vida. Piense en cuáles son sus habilidades fundamentales. Usted va a tener que cambiar de carrera”.<sup>2</sup> De hecho, el Departamento del Trabajo de EUA estima que los individuos permanecerán con una empresa un promedio de 3.6 años antes de cambiar de trabajo.<sup>3</sup> El antiguo contrato social entre los empleadores y los empleados ya no existe. El país se ha convertido en una nación libre de agentes, donde los empleados no son más leales a las compañías de lo que las compañías lo son con los empleados. La decisión de abandonar la empresa o de quedarse en ella se basa no sólo en los prospectos de carrera de un empleado en la compañía actual, sino también en cómo ello lo prepara para desplazarse a otra parte. Por lo tanto, la manera en la que las personas enfocaban sus carreras en el pasado es historia.

La **seguridad en la carrera** es muy diferente de la seguridad en el puesto de trabajo; requiere del desarrollo de habilidades y experiencias sobre el tipo de negocio que ayuden a asegurar el empleo dentro de una variedad de carreras. La seguridad en la carrera es el resultado de la habilidad para desempeñarse dentro de una amplia variedad de carreras lo suficientemente bien para poder ocupar más de un puesto de trabajo y en más de una organización. La seguridad en la carrera es diferente de la seguridad en el puesto de trabajo en tanto que la última implica la seguridad en un empleo, con frecuencia dentro de una compañía. Con la seguridad de la carrera, se ofrece a los trabajadores oportunidades para mejorar sus habilidades y, por lo tanto, su capacidad para ser contratados en un ambiente laboral que cambia en forma constante. De acuerdo con esta **doctrina de empleabilidad**, los trabajadores tienen un compromiso con la compañía mientras que trabajan en ella, y la compañía debe brindar a los empleados la oportunidad de aprender nuevas habilidades, pero esta situación perdura tanto como la relación laboral. De acuerdo con la doctrina de empleabilidad, no se espera lealtad en ninguna dirección.

### Definición de carrera y de planeación de la carrera

Una **carrera** es un curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral. Históricamente, una **carrera** era una secuencia de posiciones relacionadas con el trabajo que un individuo ocupaba durante su vida, aunque no siempre con la misma compañía. Sin embargo, en la actualidad existen pocos trabajos relativamente estáticos. La **planeación de la carrera** es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas. En el mercado laboral de la actualidad los individuos deben realmente administrar sus carreras.<sup>4</sup> La planeación de la carrera no se debe concentrar únicamente en las oportunidades de avance, ya que el ambiente de trabajo actual ha reducido

#### Seguridad en el empleo:

Implica la seguridad en un puesto de trabajo, con frecuencia en una compañía.

#### Seguridad en la carrera:

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

#### Doctrina de empleabilidad:

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

#### Carrera:

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

**Planeación de carrera:**

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

muchas de esas oportunidades. En algún punto, la planeación de la carrera se debe concentrar en el logro de éxitos que no necesariamente dan lugar a promociones.

**Planeación de carrera**

Como dijo Alicia en la obra *Alicia a través del espejo*, "cuando no sabes adónde vas, cualquier camino te ha de conducir". Tal es el caso con la planeación de la carrera. La planeación de la carrera ahora debe ajustarse a un número de objetivos y prepararnos para cada uno de ellos sobre una base de contingencias. Necesitará de una actualización para ajustarse a los cambios en nuestros propios intereses así como en el ambiente laboral. Históricamente, se pensaba que la planeación de la carrera era lógica, lineal y que en verdad era el resultado de un plan. Penda Aiken, fundadora y propietaria de una firma de recursos humanos con sede en Brooklyn, Nueva York, la cual lleva su nombre, advierte: "Piense en su nuevo trabajo como en una asignación durante la cual se le paga para que aprenda una nueva tarea y para que aumente su nivel de experiencia en caso de que tenga que abandonar su empleo".<sup>5</sup> En virtud de los incontables cambios que están ocurriendo, la planeación de la carrera es esencial para la supervivencia de los individuos y de las organizaciones.

**Planeación de la carrera: Autoevaluación**

A través de la planeación de la carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades y sus intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas para ésta y planea actividades prácticas de desarrollo. Un plan de carrera permite saber dónde está uno y adónde se dirige. La planeación individual de la carrera debe empezar con una auto-comprensión o autoevaluación. Paul Armstrong, socio de la empresa Penna, especializada en consultoría de RH, aconseja: "Piense en usted mismo como un producto y haga una lista de las cualidades que puede vender, lo que a usted le gusta hacer y lo que le disgusta. También es importante que esté consciente de sus debilidades, pero no subestime sus habilidades y talentos".<sup>6</sup> De este modo, una persona está en condiciones de establecer metas realistas y de determinar qué es lo que debe hacer para lograr esas metas. Esta acción también permite a una persona saber si sus metas son realistas.

**Autoevaluación**

Proceso de aprender acerca de uno mismo.

La **autoevaluación** es el proceso de aprender acerca de uno mismo.<sup>7</sup> Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño de uno en un trabajo futuro. Es una de las primeras cosas que una persona debe hacer al planear su carrera. Una autoevaluación realista ayudará a una persona a evitar errores que podrían afectar a la totalidad del progreso de su carrera. Tome tiempo para estudiar sus éxitos del pasado y para pensar por qué ocurrieron.<sup>8</sup> Una autoevaluación completa será muy importante para ayudar a acoplar las cualidades y las metas específicas de un individuo con el trabajo o profesión correctos. Deborah Warner, fundadora de la empresa Career Development Partners, señala: "Los candidatos a un puesto de trabajo deben poner atención en las habilidades que quieren usar y en cuáles no. Cuando un individuo tiene que usar con frecuencia habilidades que no son de su agrado, esto lo conducirá a una insatisfacción con el trabajo y al agotamiento".<sup>9</sup> Muchas personas, al ser despedidas, toman conciencia de sí mismas por primera vez y se ven motivadas a analizar sus fortalezas y debilidades.<sup>10</sup>

Algunas herramientas de utilidad incluyen un balance de fortalezas y debilidades y una revisión de las cosas que a uno le agradan y le disgustan. Sin embargo, cualquier enfoque razonable que ayude a un autoentendimiento será de utilidad.

**Hoja de balance de fortalezas y debilidades.** Un procedimiento de autoevaluación, desarrollado originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a tomar conciencia de sus puntos fuertes y débiles es la **hoja de balance de fortalezas y debilidades**. Los empleados que entienden sus fortalezas estarán en condiciones de utilizarlas para obtener una ventaja máxima. Al reconocer sus debilidades, estarán en una mejor posición para superarlas. La siguiente declaración resume esa actitud: "Si usted tiene una debilidad, coméndala y hágala funcionar en su favor como una fortaleza; si usted tiene una fortaleza, no abuse de ésta hasta el grado de convertirla en una debilidad".

Para utilizar la hoja de balance de fortalezas y debilidades, un individuo debe hacer una lista de sus puntos fuertes y débiles tal y como los percibe. Esto es muy importante, porque el hecho de creer, por ejemplo, que se tiene una debilidad cuando en realidad no es así será equivalente a tener en verdad esa debilidad. De esta forma, si usted considera que causa una primera impresión deficiente cuando conoce a alguien, es probable que usted provoque esa mala impresión. La percepción de una debilidad se convierte con frecuencia en una profecía autocumplida.

**Hoja de balance de fortalezas y debilidades:**

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

Tabla A7-1 Hoja de balance de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Trabajo bien con la gente.	Tan sólo me acerco a un número reducido de personas.
Me gusta que me den una tarea y hacerla a mi manera.	No me gusta una supervisión constante.
Soy un buen administrador de personal.	Soy extremadamente nervioso.
Soy un trabajador tenaz.	Con frecuencia digo cosas sin pensar en las consecuencias.
Me guío por el ejemplo.	No me gusta verme ocupado cuando no hay nada que hacer.
Las personas me respetan por ser justo e imparcial.	No me gusta estar inactivo. Debo estar haciendo algo continuamente.
Tengo un gran cúmulo de energía.	No me gusta estar sentado todo el tiempo ante un escritorio.
Funciono bien en un ambiente activo.	Soy básicamente un rebelde, pero me presento a mí mismo justamente como lo opuesto. Mi conservadurismo me ha dado trabajos que yo no quería emocionalmente.
Soy de mente relativamente abierta.	Algunas veces me siento nervioso en un ambiente poco familiar.
Me siento seguro al tratar con gente de negocios de alto nivel.	Tengo muy pocos amigos de verdad.
Me gusta hablar de política. (Esto puede ser una debilidad).	No soy conformista, pero lo parezco.
Me gusta hacer el trabajo cuando está definido.	Mis niveles de intereses alcanzan puntos altos y bajos.
Soy excelente para organizar el tiempo de los demás.	Muchas personas me ven como inestable.
Puedo obtener lo mejor de las personas que trabajan para mí.	Tal vez lo sea. Yo no lo creo.
Tengo una personalidad extrovertida, no soy tímido.	Estoy divorciado.
Me preocupo por quienes se preocupan por mí. (Esto podría ser una debilidad).	No soy un gran planeador a corto plazo.
Tengo una gran cantidad de empatía.	La planeación a largo plazo es mejor.
Trabajo extremadamente bien a través de otras personas.	Soy impaciente, quiero que las cosas sucedan pronto.
	No me gustan los detalles.
	No trabajo bien en un ambiente donde yo soy la única parte implicada.

Fuente: Wayne Sanders.

La mecánica para la preparación de la hoja de balance es muy sencilla. Para empezar, dibuje una línea vertical en la parte media de una hoja de papel. En la parte superior del lado izquierdo anote *Fortalezas* y titule el lado derecho como *Debilidades*. Registre de todas las fortalezas y debilidades que haya percibido. Tal vez le sea difícil escribir acerca de usted mismo. Sin embargo, recuerde que nadie más necesita ver los resultados. La consideración fundamental es una honestidad total.

El cuadro A7-1 muestra un ejemplo de un balance de fortalezas y debilidades. Obviamente, Wayne (la persona que escribió la hoja) efectuó una profunda introspección para hacer estas evaluaciones. Por lo regular, las debilidades de una persona rebasarán en número a las fortalezas en los primeros intentos. Sin embargo, a medida que el individuo repita el proceso, algunos renglones que inicialmente parecían ser debilidades podrán finalmente reconocerse como fortalezas y, por lo tanto, deberán cambiarse de columna. Una persona debería dedicar tiempo suficiente al proyecto de obtener una comprensión bastante clara de sus fortalezas y debilidades. Por lo común, el proceso debería tomar un mínimo de una semana. El balance no dará todas las respuestas en relación con las fortalezas y debilidades de alguien, pero muchas personas han obtenido una mejor comprensión de sí mismas al completarlo. El autoanálisis no debería ser una tarea que se realice una sola vez. Los individuos cambian, y después de cierto número de años el proceso debe emprenderse de nuevo. Usted puede determinar los medios para reaccionar a sus descubrimientos y, tal vez, superar una debilidad después de que usted haya realizado la autoevaluación.

**Lista de preferencias y aversiones.** Un individuo también debería considerar aquello que le agrada y le desagradan como parte de una autoevaluación. Una **lista de preferencias y aversiones** ayuda a los individuos a reconocer las restricciones que se imponen ellos mismos. Usted está buscando las cualidades que desea en un empleo y los atributos de un trabajo que no quiere. Por ejemplo, algunas personas no estarían dispuestas a vivir en ciertas regiones del país, y tales sentimientos deben reconocerse como una restricción. Algunas posiciones

#### Lista de preferencias y aversiones:

Procedimiento que ayuda a los individuos a reconocer las restricciones que se imponen ellos mismos.

Tabla A7-2 Lista de preferencias y aversiones

Lo que me gusta	Lo que no me gusta
Me gusta viajar.	No quiero trabajar para una empresa grande.
Me gustaría viajar al Este.	No trabajaré en una ciudad grande.
Me gusta ser mi propio jefe.	No quiero trabajar detrás de un escritorio todo el día.
Me gustaría vivir en una ciudad de tamaño mediano.	No me gusta usar traje todo el tiempo.
Me gusta ver el fútbol y el béisbol.	
Me gusta jugar frontenis.	

Fuente: Wayne Sanders.

requieren que una persona pase una cantidad considerable de tiempo viajando. Por lo tanto, una estimación de la cantidad de tiempo que una persona está dispuesta a viajar también sería de utilidad. El reconocimiento de tales restricciones autoimpuestas ayuda a reducir los problemas futuros de carrera. Otra limitación es el tipo de empresa que un individuo considerará para trabajar.

El tamaño de la empresa también suele ser importante. Algunas personas prefieren una organización grande cuyos productos o servicios sean bien conocidos; otras, en cambio, prefieren una organización más pequeña, considerando que las oportunidades de avance podrían ser mayores o que el ambiente es más conveniente para sus gustos. Todos los factores que podrían afectar el desempeño de un individuo en el trabajo deberían incluirse en la lista de preferencias y aversiones. Un ejemplo de este tipo de lista se muestra en el cuadro A7-2.

Una autoevaluación como ésta ayuda a una persona a entender sus motivos básicos, y monta el escenario para forjar una carrera o para buscar una competencia técnica mayor. Las personas que se conocen a sí mismas pueden tomar con mayor facilidad las decisiones necesarias para una planeación exitosa de la carrera. Muchos se sienten desviados porque eligen carreras con base en planes elaborados caprichosamente o guiados por los deseos de otros individuos, en vez de basarse en lo que consideran que es mejor para ellos.

Llegar a conocerse no es un hecho singular. A medida que los individuos progresan a través de su vida, las prioridades cambian. Los individuos quizá piensen que se conocen bien a sí mismos en una etapa de la vida, y posteriormente se vean de una manera totalmente distinta. Por consiguiente, la autoevaluación debería visualizarse como un proceso continuo. Los individuos que se interesan en una carrera deben prestar atención a la advertencia que la Reina de Corazones hizo a Alicia: "Se necesita correr tanto como puedas para permanecer en el mismo lugar".<sup>11</sup> Esta exhortación es muy cierta en el ambiente laboral de la actualidad.

### Internet como una fuente de asistencia para una autoevaluación

Internet es una fuente valiosa de información que puede ayudar a desarrollar una autoevaluación. Algunos sitios son gratuitos y otros cobran una tarifa modesta. Algunos sitios Web que podrían ser valiosos cuando usted realice su autoevaluación incluyen:

**CareerMaze:** Aquí se ofrece una evaluación de intereses vocacionales y debilidades, intereses y capacidades para todos los buscadores de empleo a cualquier nivel. Existe un cargo de \$19.95 por el reporte de Career Maze.<sup>12</sup>

**Career-intelligence:** Un recurso para mujeres diseñado por mujeres con una filosofía de "estira, crece y logra". Su misión es ayudar a las mujeres a lograr una satisfacción personal y profesional mediante el suministro de información, apoyo y las herramientas que necesitan para tener éxito en la competitiva economía de la actualidad.<sup>13</sup>

**Holland's Theory of Career Choice:** La clave de la carrera se basa en la teoría de que a las personas les gusta estar alrededor de otros individuos que tienen personalidades similares. Al elegir una carrera, ello significa que los individuos eligen trabajos que les permiten estar alrededor de otras personas que son como ellos. La prueba se resuelve aproximadamente en 15 minutos y tiene un costo de \$9.95.<sup>14</sup>

**Princeton Review Career:** Si desea una evaluación de carrera gratuita, acuda al vínculo "Aprenda más acerca de sus intereses y su estilo personal" para identificar las carreras potenciales que le convienen.<sup>15</sup>

### Internet como medio de asistencia para la planeación de carrera

Internet es con frecuencia una herramienta excelente para ayudarle en la planeación de su carrera. A continuación se presentan algunos consejos sobre la manera en la que Internet le puede ayudar:

Existe una gran cantidad de información gratuita disponible en Internet que le resultará útil. Prácticamente, todas las bolsas de trabajo dan indicaciones de utilidad para conseguir la posición que usted desea.

Internet le permitirá desarrollar y mantener una red profesional. Es mucho más fácil y más conveniente mantenerse en contacto con otros profesionales a través del correo electrónico, de los mensajes de texto, los *blogs*, los mensajes de Twitter y Facebook. Esto es importante, ya que la principal forma en la que las personas encuentran trabajo es a través de algún tipo de redes o referencias. Las personas que usted ha conocido en conferencias o juntas de negocios podrán brindar una útil asistencia en una búsqueda de empleo. Es conveniente mantener una red de interconexión aun cuando usted esté satisfecho con su trabajo actual.

Internet se debe usar para investigar compañías específicas antes de buscar empleo o de presentarse a una entrevista. Por ejemplo, en WetFeet.com, una persona que este buscando trabajo podrá investigar compañías, carreras e industrias.

### Rutas de carreras y desarrollo de carreras

#### Ruta de carrera:

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

#### Desarrollo de carrera:

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

Una **ruta de carrera** es una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral. Al seguir una ruta de carrera establecida, el individuo puede emprender el desarrollo de su carrera con la asistencia de la compañía. Desde la perspectiva de un empleado, el seguimiento de una ruta de carrera tal vez implique cambiar de una compañía a otra y de un puesto a otro a medida que obtiene mayor conocimiento y experiencia.

El **desarrollo de carrera** es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Beverly Kaye, coautor de *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*, estudió las 20 razones principales por las que los empleados permanecen con su compañía en lugar de abandonarla, y descubrió que las oportunidades para el desarrollo de la carrera eran el número uno en la lista. Incluso son más importantes que recibir una mayor remuneración.<sup>16</sup> Con el desarrollo de carrera, la organización identifica las rutas y las actividades para los empleados individuales a medida que éstos se desarrollan.<sup>17</sup>

La planeación individual de la carrera corresponde al empleado.<sup>18</sup> Sin embargo, el desarrollo de la carrera debe mantener un estrecho paralelismo con la planeación individual de la carrera si una empresa ha de retener a sus mejores y más brillantes colaboradores. Los empleados deben constatar que los esfuerzos de la empresa por el desarrollo de la carrera se dirijan a apoyar sus objetivos específicos de carrera. Por lo tanto, las compañías deben ayudar a sus empleados a alcanzar los objetivos de sus carreras y, muy en especial, la seguridad en la carrera. Deben darles oportunidades para aprender y hacer cosas distintas. Ejecutar una y otra vez la misma tarea, o una tarea similar, ofrece poco desarrollo. A través de un desarrollo eficaz de la carrera, es posible desarrollar un grupo de hombres y mujeres que pueden avanzar y prosperar en distintas estructuras organizacionales en el futuro.

Los programas de desarrollo de carrera adecuadamente diseñados e implantados ayudarán en el reclutamiento y en la contratación, y a asegurar que los mejores empleados estén en la ruta para las posiciones futuras de liderazgo.<sup>19</sup> El desarrollo formal de la carrera es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida. De hecho, los empleados de la generación Y tienden a favorecer la orientación personalizada de la carrera en oposición a los salarios onerosos y los paquetes de retiro.<sup>20</sup> Además, los empleados con un alto potencial tienen más probabilidades de permanecer en las organizaciones que están dispuestas a invertir en su desarrollo.<sup>21</sup>

El desarrollo de la carrera debería empezar con la colocación de una persona en el puesto de trabajo y con una orientación inicial. La administración observa entonces el desempeño del empleado en el trabajo y lo compara con las normas del puesto. En esta etapa, se observarán las fortalezas y debilidades, y ello capacitará a la administración para ayudar al empleado a tomar una decisión tentativa de carrera. Como es natural, tal vez esta decisión se modifique posteriormente a medida que continúe el proceso. Esta decisión tentativa de carrera se basa en distintos factores, incluyendo las necesidades, capacidades y aspiraciones personales, así

como las necesidades de la organización. La administración podrá entonces establecer programas de desarrollo que se relacionen con las necesidades específicas del empleado.

Es de esperarse que los programas de desarrollo de carrera logren uno o más de los siguientes objetivos:

**Desarrollo eficaz del talento disponible.** Hay una mayor probabilidad de que los individuos se comprometan con un desarrollo de carrera que sea parte de un plan específico de una profesión. De esta manera, pueden entender mejor el propósito del desarrollo. El desarrollo de la carrera aparece con frecuencia en una categoría alta dentro de las listas de *deseos* de los empleados, y es una opción menos costosa que conceder aumentos y pagar bonos.

**Oportunidades de autoevaluación para los empleados que consideran rutas de carreras nuevas o no tradicionales.** Algunos empleados de excelencia no visualizan la movilidad ascendente como una opción de carrera, ya que las empresas de la actualidad tienen menos opciones de promoción disponibles. Otros empleados se ven a sí mismos en trabajos sin porvenir y buscan un escape. En vez de dejar ir a estos empleados, una empresa puede ofrecer una planeación de carrera para ayudarlos a identificar rutas nuevas y diferentes de carrera.

**Desarrollo de rutas de carrera que traspasan divisiones y localidades geográficas.** El desarrollo no debería limitarse a un estrecho espectro de una parte de una compañía.

**Una demostración de un compromiso tangible con el desarrollo de un ambiente laboral diverso.** Los individuos que reconocen a una compañía como una entidad que desea un ambiente diverso tienen con frecuencia mayores oportunidades de reclutamiento y retención.

**Satisfacción de las necesidades específicas de desarrollo de los empleados.**

Los individuos que ven que sus necesidades de desarrollo personales están satisfechas se sienten más complacidos en sus puestos de trabajo y en la organización, por eso, tienden a permanecer en esta última.

**Mejoramiento del desempeño.** El trabajo en sí mismo es la influencia más importante sobre el desarrollo de carrera. Cada puesto de trabajo puede plantear diferentes desafíos y experiencias.

**Incremento en la lealtad y motivación de los empleados, lo cual conduce a un decremento en la rotación.**

Los individuos que consideran que la empresa está interesada en su planeación de carrera tienen más probabilidades de permanecer en la organización.

**Un método para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo.** Si una persona desea una cierta ruta de carrera y no tiene actualmente las cualidades adecuadas, esto significa que hay una necesidad de capacitación y desarrollo.

## Métodos de desarrollo de carrera

Existen numerosos métodos para el desarrollo de carrera. Algunos métodos que se usan actualmente, la mayoría de los cuales se utilizan en varias combinaciones, se exponen a continuación.

### Sistemas de información para la administración y los empleados

En el capítulo 4 hablamos acerca de los sistemas de información para la administración de RG y de los sistemas de información de empleados. Muchas compañías brindan a sus administradores la capacidad en línea de asistir a los empleados en la planeación de las rutas de sus carreras y en el desarrollo de las capacidades requeridas. A través de un sistema en línea, los empleados tienen la posibilidad de actualizar las metas del desempeño y de inscribirse en cursos de capacitación.

### Discusiones con individuos bien informados

En una discusión formal, el superior y los empleados subordinados pueden convenir conjuntamente en cuáles actividades del desarrollo de la carrera son mejores. Los recursos disponibles para lograr estos objetivos también incluyen programas de desarrollo. En algunas organizaciones, los profesionales de recursos humanos son el punto focal para brindar asistencia sobre este tema. En otras situaciones, los psicólogos y los consejeros u orientadores ofrecen este servicio. En el ambiente académico, los colegios y las universidades con

frecuencia brindan a los estudiantes servicios de planeación de carreras e información de desarrollo. Muchos estudiantes acuden a sus profesores para solicitar consejos de carrera.

### **Material de la compañía**

Algunas empresas ofrecen material específicamente desarrollado para brindar asistencia en el desarrollo de las carreras. Tal material está diseñado de acuerdo con las necesidades especiales de la empresa. Además, las descripciones de puestos dan valiosos indicios para que los individuos determinen personalmente si sus fortalezas y debilidades coinciden con ciertas posiciones específicas.

### **Sistema de evaluación del desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño de la empresa también es una valiosa herramienta para el desarrollo de las carreras. El hecho de discutir las fortalezas y debilidades de un empleado con su supervisor permite descubrir ciertas necesidades de desarrollo. Si la superación de una debilidad en particular parece difícil o incluso imposible, la solución podría ser una ruta alternativa de carrera.

### **Talleres**

Algunas organizaciones realizan talleres que duran dos o tres días con el propósito de ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la compañía. Los empleados definen y acoplan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la compañía. En otras ocasiones, la compañía remite a los empleados a los talleres disponibles en la comunidad, o los empleados toman la iniciativa de acudir. Considere dos de las actividades de desarrollo que están disponibles para los profesionales de RH:

#### ***Serie de seminarios de la Sociedad para la Administración de Recursos***

***Humanos*** (SHRM) Hay muchos seminarios de recursos humanos disponibles para los miembros de la SHRM.

***Seminarios de recursos humanos de la Asociación Estadounidense de Administración*** (AMA). Existen numerosos seminarios de recursos humanos que imparte la AMA.

A continuación se expondrán algunas rutas posibles para las carreras.

### **Rutas de carrera**

Las rutas de las carreras se han concentrado históricamente en una movilidad ascendente dentro de una profesión en particular, lo cual es una opción que no está tan disponible ahora como en el pasado. Otras rutas para las carreras incluyen las redes, la trayectoria lateral de habilidades, la ruta de carrera dual, la posibilidad de añadir valor a una carrera e incluso la modificación del nivel del puesto. Cathy Benko en su libro, *Mass Career Customization*, afirma: "Las carreras han dejado de seguir una trayectoria recta y ascendente en la escalera corporativa; ahora es más común que sigan una trayectoria ondulatoria de ascensos y de movimientos laterales".<sup>22</sup> Mediante la selección de una ruta alternativa de carrera, una persona puede transferir sus habilidades actuales hacia una nueva carrera, una que tan sólo era un sueño en el pasado. Por lo común, estas rutas de carrera se usan en forma combinada y pueden ser más útiles en varias etapas de la carrera de una persona.

#### **Rutas tradicionales de carrera**

A continuación presentamos una cita de un artículo de la revista *Fortune*:

*Cierre los ojos e imagine un objeto que represente la palabra carrera. Si usted se unió a la fuerza de trabajo, digamos, hace 15, 20 o 25 años, es posible que usted esté programado, como dicen los estudiantes de tecnología, para visualizar su vida de trabajo como una serie predecible de travesaños angostos y claramente separados que conducen directamente hacia arriba (o hacia abajo), en otras palabras, dispuestos en una escalera. Ja, ja, ja, amigo mío, resulta que la escalera fue cortada en pequeñas piezas y arrojada al bote de la basura. Un equipo de ingenieros de salubridad dispuso de ella en la madrugada, mientras usted estaba soñando.<sup>23</sup>*

Aunque la ruta tradicional de carreras no es tan viable como una opción de trayectoria profesional como lo era antes, entenderla aumenta la comprensión de uno en relación con las distintas alternativas para las rutas de carrera.

**Ruta tradicional de carrera:**

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

La **ruta tradicional de carrera** es aquella en la cual un empleado progresa en forma vertical ascendente en la organización avanzando de un puesto de trabajo específico al siguiente. Se supone que cada trabajo es una preparación esencial para el siguiente trabajo de nivel más alto. Por lo tanto, un empleado debe desplazarse, paso a paso, desde un trabajo hasta el siguiente para obtener la experiencia y la preparación necesarias. Una de las mayores ventajas de la ruta tradicional de carrera es que tiene una dirección recta hacia adelante. La ruta está claramente trazada, y el empleado conoce la secuencia específica de los puestos de trabajo a través de los cuales debe pasar para progresar.

En la actualidad, el antiguo modelo de carrera en el cual un empleado encontraba su camino hacia arriba de la escalera organizacional en una sola compañía es poco común. La certeza en los métodos de negocios y en el crecimiento que prevalecía en otros tiempos ha desaparecido en la mayoría de las industrias, y ni los individuos ni las organizaciones pueden tener la seguridad de recuperarla. Sin embargo, la certeza que aún persiste es que siempre habrá individuos y administradores de alto nivel que se esforzarán por obtener esas posiciones. Por desgracia, alcanzar tales posiciones es ahora más difícil.

**Ruta de carrera en forma de red****Ruta de carrera en forma de red:**

Método de progresión de carrera que incluye tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales.

La **ruta de carrera en forma de red** incluye tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales. Esta ruta reconoce la intercambiabilidad de la experiencia a ciertos niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel antes de ser promovido a un puesto de mayor jerarquía. Con frecuencia, este enfoque representa de una manera más realista las oportunidades para el desarrollo de los empleados en una organización que la ruta tradicional de carrera. Por ejemplo, una persona puede trabajar como gerente de inventarios durante algunos años y luego desplazarse a una posición lateral como gerente de turno antes de que se le otorgue una promoción. Las opciones horizontales y verticales disminuyen la probabilidad de un bloqueo en un puesto de trabajo. Una desventaja de este tipo de ruta de carrera es que es más difícil explicar a los empleados la ruta específica que podrían seguir sus carreras para una determinada línea de trabajo.

**Ruta lateral de habilidades****Ruta lateral de habilidades:**

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

Tradicionalmente, una ruta de carrera se visualizaba como el desplazamiento ascendente hacia niveles administrativos más altos dentro de la organización. Los dos métodos anteriores de rutas de carrera se concentran en tal enfoque. La disponibilidad de estas dos opciones ha disminuido en forma considerable en años recientes, pero esto no significa que un individuo tenga que permanecer en el mismo puesto durante toda la vida. Una **ruta lateral de habilidades** incluye desplazamientos laterales dentro de la empresa, los cuales permiten que el empleado se revitalice y se enfrente a nuevos desafíos. Ni la remuneración ni las promociones quedan implicadas, pero al aprender un trabajo diferente, un empleado incrementará su valor para la organización y también podrá revitalizarse y adquirir nuevos bríos.<sup>24</sup> Las empresas que desean motivar un desplazamiento lateral pueden optar por usar un sistema de remuneración basado en las habilidades que recompense a los individuos en función del número y del tipo de habilidades que poseen (un tema del capítulo 9). Otro enfoque, el cual se expuso en el capítulo 4, es el enriquecimiento del trabajo. Este enfoque recompensa (sin promociones) a un empleado al aumentar el desafío del puesto laboral, al dar más significado al trabajo y un mayor sentido de logro al empleado.

**Ruta de carrera dual****Ruta de carrera dual:**

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

La ruta de carrera dual se desarrolló originalmente para tratar con el problema de aquellos empleados técnicamente capacitados que no tenían deseos de desplazarse hacia la administración a través del procedimiento normal de movilidad ascendente. La **ruta de carrera dual** reconoce que los especialistas técnicos pueden y deben aportar su experiencia a una compañía sin tener que convertirse en administradores. Con frecuencia se establece un enfoque de carrera dual para fomentar y motivar a los profesionales en campos como ingeniería, ventas, marketing, finanzas y recursos humanos. Los individuos en estos campos pueden incrementar su conocimiento especializado, hacer contribuciones a sus empresas y recibir una recompensa sin tener que ingresar a la administración. Sin importar que se encuentren en la ruta administrativa o técnica, la remuneración sería comparable en cada nivel. El sistema dual ha sido el sello distintivo en la educación superior, donde los individuos se pueden desplazar a través de las categorías de instructor, profesor auxiliar, profesor asociado y profesor titular sin tener que ingresar a la administración.

### Forma de añadir valor a la carrera

Agregar valor a la carrera tal vez parezca una actividad dirigida únicamente al interés personal; sin embargo, es una ruta de carrera lógica y realista. En el mundo actual en continuo cambio, la obsolescencia profesional puede llegar a sitiar sigilosamente a una persona. John Humphrey, director de capacitación ejecutiva de centrales eléctricas en Forum Corporation, habla del hecho de añadir valor personal como si éste pudiera almacenarse en una caja de herramientas que los trabajadores llevan consigo todos los días. De acuerdo con Humphrey, "la antigua escalera [de la carrera] era rígida. En la actualidad la pregunta es '¿qué habilidades tiene usted en su caja de herramientas que pueda llevar a cualquier parte para aprovecharlas en su trabajo?'"<sup>25</sup> Una caja de herramientas de un individuo debe estar siempre en expansión, y el desarrollo personal continuo es una necesidad. Cuanto mejores sean las cualidades de un empleado, mayores serán sus oportunidades en el mercado laboral. Una persona debe descubrir lo que necesitan las compañías, y luego desarrollar las habilidades necesarias para satisfacer esas necesidades como las ha definido el ámbito de trabajo. Los individuos siempre deberían estar haciendo algo que contribuya a un cambio significativo y positivo para la organización. Si acaso existe cualquier vestigio de seguridad en el empleo, es éste. Básicamente, el vínculo principal que une a un empleado con la compañía, y viceversa, es el éxito mutuo que da como resultado un desempeño que añade valor a la organización.

### Descenso de categoría

#### Descenso de categoría:

Proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y responsabilidades, lo cual implica por lo regular una reducción en la remuneración.

El **descenso de categoría** es el proceso de desplazar a un trabajador a un nivel más bajo de deberes y responsabilidades, lo cual implica por lo regular una reducción en la remuneración. Los descensos de categoría se asocian con frecuencia con fracasos administrativos, pero las oportunidades promocionales limitadas en el futuro y el rápido ritmo del cambio tecnológico pueden hacer de los descensos de categoría una opción legítima de carrera. Si se logra eliminar el estigma del descenso de categoría, más empleados, especialmente los más antiguos, podrían optar por hacer tal movilización. Joan Lloyd, consejero vocacional en Milwaukee y autor de varias obras afirma: "Algunas personas aceptan un nuevo puesto de trabajo tan sólo para descubrir que sus habilidades eran más adecuadas para su puesto de trabajo antiguo. Algunas veces deciden que no quieren tener tanta responsabilidad en el trabajo ante todo lo que está sucediendo en sus vidas personales"<sup>26</sup> Trabajar muchas horas a cambio de una oportunidad promocional limitada pierde su atractivo para algunas personas después de un tiempo, especialmente si el empleado está en condiciones financieras de resistir un descenso de categoría. En ciertas situaciones, este enfoque podría desbloquear una ruta promocional obstruida y, al mismo tiempo, permitir a un empleado con muchos años en la compañía escapar de un estrés indeseado sin que esto se vea como un fracaso.

En Deloitte LLP, algunos empleados pueden optar por aceptar cantidades mayores o menores de compromisos en sus puestos de trabajo. Cerca de 8,000 de los 38,000 empleados estadounidenses de la compañía pueden elegir una de las dos opciones. Deloitte LLP empezó a experimentar con algunas formas de conservar a una mayor cantidad de sus empleados con un alto nivel académico, cuidadosamente seleccionados y con un alto potencial que aún se encontraban a la mitad de sus carreras. La adopción de una cantidad mayor o menor de compromisos en sus carreras les permitía combinar las responsabilidades laborales con las familiares. Al final, las dos terceras partes de los empleados optaron por trabajar más, y no menos, y una tercera parte optó por aceptar menos compromisos.<sup>27</sup>

### Agentes libres (ser su propio jefe)

#### Agentes libres:

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

Los **agentes libres** son personas que se hacen cargo de la totalidad o de una parte de sus carreras, al ser sus propios jefes o al trabajar para otros en formas que se ajusten a sus necesidades o deseos. Muchos de estos agentes libres han optado por este estilo de vida ante los recortes de personal y no tienen deseos de volver a ingresar al ambiente corporativo.<sup>28</sup> Algunos agentes libres trabajan tiempo completo; otros trabajan tiempo parcial. Otros trabajan tiempo completo y administran una empresa pequeña con la esperanza de convertirla en su trabajo principal. Los agentes libres se presentan en diferentes modalidades, pero lo que los distingue es un compromiso para controlar una parte o la totalidad de sus carreras. Tienen una variedad de talentos y los usan para tratar con una amplia variedad de audiencias y para cambiar su enfoque en el acto en respuesta a nueva información o a las reacciones de los demás. También les encantan los desafíos y la espontaneidad.

### Desarrollo de segmentos únicos de la fuerza laboral

La planeación y el desarrollo de la carrera constituyen un aspecto esencial para la evolución continua de la fuerza laboral y para el éxito de las organizaciones, así como de los individuos. Nunca en la historia de Estados Unidos había habido tantas generaciones distintas con actitudes y perspectivas del mundo tan diferentes, y que tuvieran que trabajar en conjunto. Cier-

tos grupos de empleados son únicos en virtud de las características específicas del trabajo que realizan o debido a quiénes son. En las ediciones anteriores de este texto, nuestra exposición empezó con la generación X y posteriormente con la generación Y y la generación I. Pero ocurrió un extraño acontecimiento en el camino de la generación I. Los *baby boomers* se valoraron nuevamente como miembros de la fuerza laboral, aunque muchos los habían descartado al considerarlos como una generación en camino de la jubilación. Debido a ciertas diferencias entre estos grupos, cada uno se debe desarrollar en una forma única. Aunque las generalizaciones acerca de un grupo son riesgosas, se presentan las siguientes para ayudar en la comprensión de lo que algunos miembros de cada grupo requieren en términos de desarrollo.

### **Baby boomers**

#### **Baby boomers:**

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

Hace tan sólo algunos años la discusión de los *baby boomers* en el marco del desarrollo de un segmento único de la fuerza laboral habría pasado inadvertida. Los *baby boomers* nacieron entre el fin de la Segunda Guerra Mundial y mediados de la década de 1960. Los 77 millones de *baby boomers* en Estados Unidos, cuyos miembros de mayor edad cumplieron 60 años en 2005, no parecen estar listos para la jubilación. En una encuesta de la American Association for Retired Persons, el 80 por ciento de ellos declararon que tenían la intención de trabajar más allá de los 65 años.<sup>29</sup> Gracias a otro estudio realizado por Merrill Lynch & Company, se sabe que tan sólo el 20 por ciento de los *baby boomers* consideran que dejarán de trabajar a medida que envejezcan.<sup>30</sup>

Los recortes de personal en las corporaciones registrados en las décadas de 1980 y 1990 hicieron a un lado a millones de *baby boomers*. Pero ahora las compañías están reclutando de nuevo a estos retirados. Han comprendido que muchos trabajadores de mayor edad poseen habilidades y experiencia que son vitales para las empresas. En la actualidad las compañías conceden un alto valor a las habilidades, la experiencia y la sólida ética laboral, características que poseen muchos *baby boomers*. Para una organización la capacitación de trabajadores de remplazo es muy costosa. Volver a contratar a lo retirados reduce los costos de capacitación. Los jubilados y los empleados despedidos pueden desplazarse rápidamente hacia la producción con una mínima capacitación o incluso sin necesidad de ésta. Muchas compañías han empezado a reclutar retirados valiosos como una alternativa al incremento de personal o a la contratación de nuevos empleados desconocidos. Los *baby boomers* también se están volviendo empresarios. Los estadounidenses con edades de 55 y más constituyen uno de los grupos de empleados por cuenta propia de crecimiento más rápido. John Challenger, director ejecutivo de Challenger, Gray & Christmas, una empresa de consultoría con sede en Chicago especializada en reubicar en el mercado laboral a los desempleados, asegura: "Cada vez hay más acceso a las posibilidades de autoempleo en tanto que las personas deciden aplazar su jubilación cuando se acercan a los 60, 70 y 80 años".<sup>31</sup>

### **Empleados de la generación X**

#### **Generación X:**

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

La expresión **generación X** es el nombre que designa a los 40 millones de trabajadores estadounidenses que nacieron entre mediados de la década de 1960 y finales de la década de 1970.<sup>32</sup> Muchas organizaciones tienen un cuadro creciente de empleados de la generación X, los cuales poseen una gran cantidad de energía y de promesas. Son uno de los fenómenos peor entendidos a los que se enfrenta la administración en la actualidad. Las personas de la generación X difieren de las generaciones anteriores de algunas maneras significativas, incluyendo su afinidad natural por la tecnología y su espíritu empresarial. De hecho, cuatro de cada cinco empresas nuevas corren a cargo de personas de la generación X.<sup>33</sup> La inestabilidad en el trabajo y la desmoronamiento de las relaciones tradicionales empleador-empleado aportaron una nueva comprensión a las personas de la generación X en el sentido de que es necesario enfocar el mundo laboral de una manera distinta en relación con las generaciones anteriores.<sup>34</sup>

Los administradores que entienden la manera en la que las circunstancias han moldeado la perspectiva de los miembros de la generación X sobre los aspectos de la carrera están en condiciones de desarrollar una relación positiva con ellos y aprovechar sus habilidades únicas. El desarrollo de los empleados de la generación X requiere de un apoyo a su interés por adquirir habilidades y experiencia. Los individuos de la generación X reconocen que sus carreras no se pueden fundar de una manera segura sobre una relación con algún empleador. En la actualidad, son muy escépticos, en particular cuando se trata del mundo de los negocios y de la seguridad en el empleo. Les molesta que sus trabajos sean subcontratados y se preocupan por cómo van a pagar la educación de sus hijos cuando los sueldos aumentan de una manera tan lenta.<sup>35</sup> Piensan en sí mismos más bien como agentes libres dentro de una fuerza de trabajo móvil y esperan edificar la seguridad en la carrera, y no la seguridad en el empleo, mediante la adquisición de habilidades y experiencias que se puedan comercializar. No sienten temor de cambiar de trabajo con mucha frecuencia.<sup>36</sup> La forma más segura de obtener la lealtad de los miembros de la generación X es ayudándolos a desarrollar la seguridad en la carrera. Cuando una compañía los ayuda a ampliar sus conocimientos y habilidades, preparándolos en esencia para el mercado laboral, las personas de la generación X querrán permanecer a bordo para aprender esas habilidades.

## Empleados de la generación Y

### Generación Y:

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

La **generación Y** está compuesta por las personas que nacieron entre finales de la década de 1970 y principios de la década de 1990. Nunca han tenido que darle cuerda a un reloj, nunca han marcado un teléfono de disco y jamás han tocado las teclas de una máquina de escribir mecánica. Pero sin duda descargan música de Internet y saben programar un reproductor de DVD. No logran imaginar cómo pudo funcionar el mundo sin computadoras.<sup>37</sup> Estos individuos son la vanguardia de una generación que promete ser la más rica, la más inteligente y la más hábil de todas. Las personas de la generación Y, a menudo denominadas como "eco de los *baby boomers*" o "sucesores", son el vástago mimado y de plena confianza de la generación de la posguerra. Los individuos de la generación Y disfrutaron de grandes privilegios, en tanto que crecieron durante la economía nacional más próspera que se recuerda a la fecha.<sup>38</sup>

Las organizaciones están tratando de determinar cuál es la mejor forma de atraer, desarrollar y retener a personas de la generación Y en tanto que éstas se preparan para ingresar a la fuerza de trabajo.<sup>39</sup> Los miembros de la generación Y tienden a tener un fuerte sentido de moralidad y de conciencia cívica. Son étnicamente más diversos que las generaciones anteriores, y casi la tercera parte de ellos han crecido en el seno de familias uniparentales. Desean un ámbito laboral que sea tan divertido como gratificante.<sup>40</sup> Quieren empleos que les permitan tener un equilibrio entre el trabajo y la familia.<sup>41</sup> Buscan trabajos que se ajusten a sus intereses y no aceptan la manera en la que se han hecho las cosas en el pasado. Los empleados de la generación Y quieren horarios de trabajo flexibles, y éste es un beneficio real con el cual ellos están muy entusiasmados.<sup>42</sup>

Como son hábiles en materia tecnológica y han crecido usando computadoras personales, los miembros de la generación Y se denominan "nativos digitales".<sup>43</sup> Son la primera generación que ha crecido en el mundo digital y saben cómo usar la tecnología para crear una vida y un ambiente de trabajo que dé apoyo a su estilo de vida. Su entusiasmo y su experiencia aparentemente corresponden a los de personas de mayor edad, están dispuestos a enfrentar desafíos mayores y tienen la tecnología para lograrlo. Jennie Carlson, vicepresidente ejecutiva y directora de recursos humanos de U.S. Bancorp en Minneapolis, advierte: "La generación más joven ya hace casi todo en teléfonos celulares, computadoras y redes, y espera usar estas herramientas cuando ingrese a la fuerza laboral. Por esta razón, las compañías deben encontrar formas de desarrollar en ellos habilidades 'suaves', como la capacitación administrativa y el aprendizaje de idiomas, valiéndose de la enseñanza a través de mentores y de Internet".<sup>44</sup>

La infancia de las personas de la generación Y ha sido muy breve, ya que se han expuesto a algunos de los peores acontecimientos en la vida: tiroteos en los patios de las escuelas, consumo de drogas, escándalos sexuales y la guerra. Esta nueva ola de estadounidenses jóvenes ha dado indicios de su potencial en forma anticipada, especialmente cuando se trata del liderazgo y éxito.

A medida que las empresas empiecen a contratar más empleados de la generación Y, encontrarán que algunos de ellos necesitan una capacitación adicional en cuanto al comportamiento profesional, en las habilidades básicas de escritura, en aspectos relacionados con la confidencialidad, el pensamiento crítico o en cómo dar y recibir críticas constructivas. Arlene Arnsperger, coautora de *Succeeding with Colleagues, Cohorts and Customers*, asegura: "Las personas del fin del milenio son buenas para las tareas múltiples. No se les ocurre que ello podría ser ofensivo. Si usted lleva puestos los audífonos de su iPod mientras habla conmigo, y yo soy su cliente, supongo que usted me está ignorando".<sup>45</sup>

## La generación I (generación de Google) como empleados futuros

Primero fue la generación X, posteriormente vino la generación Y, y a continuación llegó la **generación I**, la cual comprende a los niños asimilados a Internet, nacidos después de mediados de la década de 1990. De acuerdo con Bill Gates, "estos chicos serán la primera generación que crezca con Internet. La Web transformará el mundo de la generación I, tanto como la televisión transformó nuestro mundo después de la Segunda Guerra Mundial. Por eso es tan importante asegurar que los nuevos maestros entiendan cómo incorporar la tecnología a su instrucción y que tengan la capacitación tecnológica que sus alumnos desean y necesitan. No podemos aceptar que ningún profesor quede fuera de la librería más grande de la Tierra: Internet".<sup>46</sup> Se han utilizado otros nombres para designar a la generación I, como "generación Google" o "generación del fin del milenio". Estos chicos se sienten cómodos al trabajar con un teclado, leer en una pantalla de computadora y mantenerse en contacto con sus amigos y su familia en todo momento. Las compañías aún están tratando de confeccionar una estrategia de selección para atraer a estos jóvenes a la fuerza laboral.<sup>47</sup>

### Generación I:

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

## Términos clave

<b>Seguridad en el trabajo</b> , 224	<b>Lista de preferencias y aversiones</b> , 226	<b>Agentes libres</b> , 232
<b>Seguridad en la carrera</b> , 224	<b>Ruta de carrera</b> , 228	<b>Baby boomers</b> , 233
<b>Doctrina de empleabilidad</b> , 224	<b>Desarrollo de carrera</b> , 228	<b>Generación X</b> , 233
<b>Carrera</b> , 224	<b>Ruta tradicional de carrera</b> , 231	<b>Generación Y</b> , 234
<b>Planeación de carrera</b> , 224	<b>Ruta de carrera en forma de red</b> , 231	<b>Generación I</b> , 234
<b>Autoevaluación</b> , 225	<b>Ruta lateral de habilidades</b> , 231	
<b>Hoja de balance de fortalezas y debilidades</b> , 225	<b>Ruta de carrera dual</b> , 231	
	<b>Descenso de categoría</b> , 232	

## Notas

- Katherine Spencer Lee, "Hottest Jobs Involve Wireless and Mobile Technology", *Certification Magazine* 10 (junio de 2008): 8.
- Amey Stone y Beth Belton, "Musical Chairs in the Job Market", *BusinessWeek Online* (28 de julio de 2005).
- Robert Rodríguez, "Learning's Impact on Talent Flow", *Chief Learning Officer* 7 (abril de 2008): 50-64.
- Mary K. Pratt, "8 Ways to Boost Your Career in '08", *Computerworld* 42 (7 de enero de 2008): 26-28.
- Angeli R. Rasbury, "New Kid on the Job", *Black Enterprise* 38 (mayo de 2008): 60.
- Scott Beagrie, "How to Jump-Start Your Job Search", *Personnel Today* (8 de enero de 2008): 5.
- La siguiente sección se ha adaptado de James R. Young y Robert W. Mondy, *Personal Selling: Function, Theory and Practice* (Hinsdale, IL: The Dryden Press, 1978): 50-55.
- Guerline Jasmin, "Six Small Steps to Breaking Out of a Big Rut", *Receivables Report for Americans Health Care Financial Managers* 23 (enero de 2008): 9-10.
- Emily Walls Ray, "Tap-Tap-Tap into Internet Job Research: Good Tool, but Remember Basic Steps in Any Search", *Richmond Times Dispatch* (10 de febrero de 2002): S-5.
- Kimberly Palmer, "Re-Energizing Your Career", *U.S. News & World Report* 144 (24 de marzo de 2008): 59.
- Lewis Carroll, *Through the Looking Glass* (Nueva York: Norton, 1971): 127.
- <http://www.careermaze.com>. 23 de julio de 2008.
- [http://www.career-intelligence.com/about/about\\_careerintelligence.asp](http://www.career-intelligence.com/about/about_careerintelligence.asp), 23 de julio de 2008.
- [http://www.careerkey.org/asp/your\\_personality/take\\_test.asp](http://www.careerkey.org/asp/your_personality/take_test.asp), 23 de julio de 2008.
- <http://www.princetonreview.com/login3.aspx?RDN=1&uid-badge=%07>, 23 de julio de 2008.
- Ann Field, "Do Your Stars See a Reason to Stay?", *Harvard Management Update* 13 (junio de 2008): 3-5.
- Judith A. Ross, "Five Ways to Boost Retention", *Harvard Management Update* 13 (abril de 2008): 3-4.
- Carolyn Cohen, "So Whose Career Is It?", *CA Magazine* 140 (noviembre de 2007): 58-59.
- Josh Bersin, "Today's High-Impact Learning Organization", *Chief Learning Officer* 7 (agosto de 2008): 54-57.
- "Tech Companies Shift Talent Investments", *Journal of Accountancy* 205 (junio de 2008): 22.
- Annie Stevens y Greg Gostanian, "Retaining Hi-Pos", *Sales & Service Excellence* 8 (marzo de 2008): 15.
- Nick van Dam, "Developing Scalable Business Coaching", *Chief Learning Officer* 7 (febrero de 2008): 14.
- Anne Fisher, "Six Ways to Supercharge Your Career", *Fortune* 135 (13 de enero de 1997): 46+.
- "The Changing Organizational Chart: Up Isn't the Only Way to Success", *Health Care Collector* 21 (enero de 2008): 8.
- Fisher, "Six Ways to Supercharge Your Career".
- "The Changing Organizational Chart: Up Isn't the Only Way to Success", *Health Care Collector* 21 (enero de 2008): 8.
- "Relatively Few 'Dial Down' Their Careers", *HR Magazine* 53 (marzo de 2008): 10.
- Jim Hopkins, "The New Entrepreneurs: Americans over 50", *USA Today* (18 de enero de 2005): News, la.
- Stephanie Clifford, "Saying No to Retirement", *Inc.* 27 (septiembre de 2005): 27-29.
- Louise Lee y David Kiley, "Love Those Boomers", *BusinessWeek* (24 de octubre de 2005): 94-102.
- James M. Pethokoukis, "Going Your Own Way", *U.S. News & World Report* 140 (3 de abril de 2006): 52-55.
- Peter Francese, "In the Shadow of the Boom", *American Demographics* 26 (mayo de 2004): 40-41.
- Jean Chatzky, "Gen Xers Aren't Slackers After All", *Time* 159 (8 de abril de 2002): 87.
- "Succession Planning: The Art of Transferring Leadership", *Trustee* 58 (septiembre de 2005): 14-16.
- Francese, "In the Shadow of the Boom".
- Chatzky, "Gen Xers Aren't Slackers After All".
- Mary Aichlmayr, "The Human Touch", *Material Handling Management* 63 (abril de 2008): 8.
- Glenn Baker, "Understanding Gen Y", *Digest of Equipment, Materials, & Management* (agosto de 2006): 1.
- Jeanne C. Meister, "Learning for the Google Generation", *Chief Learning Officer* 7 (abril de 2008): 66.
- Sommer Kehrli y Trudy Sopp, "Managing Generation Y", *HR Magazine* (mayo de 2006): 113-119.
- "Leading Productivity Killers in Today's Market: Overwork, Stress", *HR Focus* 85 (abril de 2008): 8.
- Stephen Moir, "Segmenting Benefits to Suit Staff Is Beneficial", *Employee Benefits* (febrero de 2008): 24.
- Kathryn Yeaton, "Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y", *CPA Journal* 78 (abril de 2008): 68-72.
- Bill Roberts, "Hard Facts about Soft-Skills E-Learning", *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 76-78.
- Kathryn Tyler, "Generation Gaps", *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 69-72.
- Bill Leonard, "After Generations X and Y Comes I", *HR Magazine* 45 (enero de 2000): 21.
- Jeanne C. Meister, "Learning for the Google Generation", *Chief Learning Officer* 7 (abril de 2008): 66.



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la administración del desempeño y describir su importancia.
- Definir la evaluación del desempeño e identificar sus usos.
- Analizar los factores ambientales que influyen en la evaluación del desempeño.
- **4** Describir el proceso de evaluación del desempeño.
- Identificar los diversos criterios (estándares) del desempeño que se pueden establecer.
- **6** Identificar quién es responsable de la evaluación del desempeño y de determinar el periodo de evaluación.
- Identificar las diversas técnicas de evaluación del desempeño.
- **8** Describir cómo se usan los programas de cómputo en la evaluación del desempeño.
- **9** Identificar los problemas asociados con la evaluación del desempeño.
- **10** Explicar las características de un sistema eficaz de evaluación.
- Describir las implicaciones legales de la evaluación del desempeño.
- Explicar cómo debería realizarse una entrevista de evaluación.

# Administración y evaluación del desempeño

## CAPÍTULO

# 8

### ARH en acción: Productividad e inteligencia emocional

#### Inteligencia emocional:

Capacidad para reconocer y administrar las emociones.

¿Qué tienen en común los líderes más eficaces del mundo? Todos ellos tienen un alto grado de inteligencia emocional. La **inteligencia emocional (IE)** es la capacidad para reconocer y

administrar las emociones. Daniel Goleman, psicólogo y autor del libro *Inteligencia emocional*, afirma que los niveles de inteligencia emocional determinan hasta el 85 por ciento del éxito en el liderazgo.<sup>1</sup> Algunas de las características de los individuos con altos niveles de inteligencia emocional incluyen “la capacidad para enfrentar de manera exitosa y proactiva las exigencias y presiones de la vida, y la capacidad para forjar y utilizar las relaciones gratificantes con otras personas, sin tener miedo de tomar decisiones difíciles”.<sup>2</sup> La investigación indica que existe una relación positiva entre un liderazgo emocionalmente inteligente y la participación del empleado, la satisfacción del cliente y el renglón de utilidades de una empresa.<sup>3</sup>

Algunas organizaciones atribuyen a la inteligencia emocional una productividad creciente. Coca-Cola, por ejemplo, encontró que la inteligencia emocional tenía una importante repercusión en la productividad. Los líderes divisionales que desarrollaron habilidades de inteligencia emocional superaron sus metas de desempeño en un 15 por ciento. Sin embargo, aquellos que no expandieron su inteligencia emocional no lograron alcanzar el 15 por ciento de sus metas, una diferencia del 30 por ciento. Asimismo, Hallmark Communities descubrió que los representantes de ventas que desarrollaron habilidades de inteligencia emocional eran 25 por ciento más productivos que los representantes con inteligencias emocionales más bajas. Como otro ejemplo, T-Mobile desarrolló habilidades de inteligencia emocional en sus representantes de servicio al cliente, y de este modo la compañía redujo a la mitad el agotamiento de sus representantes de servicios y triplicó la productividad.<sup>4</sup> La inteligencia emocional se reconoce como un factor fundamental para convertir a una organización con un buen nivel de desempeño en una organización de excelencia, ya que se considera que la IE da cuenta del 58 por ciento de la totalidad del desempeño en el trabajo.<sup>5</sup> El profesor Jim Parker, investigador de la medición de la inteligencia emocional de Trent University, sostiene: “Existe un mayor efecto organizacional positivo cuando se logra que individuos ubicados en el 10 por ciento más bajo de una escala de IE alcancen el inicio del tercio medio de la escala, que si nos enfocamos en mejorar la IE de empleados de nivel superior autorrealizados”.<sup>6</sup>

Existen algunas pruebas para determinar la inteligencia emocional de una persona. Una de las más usadas es el inventario de IE de Reuven Bar-On. Algunas de las áreas evaluadas incluyen la “consideración de sí mismo, las habilidades interpersonales, el manejo del estrés y la apertura hacia el cambio, con la

finalidad de capacitar a los empleados para el aprovechamiento de sus fortalezas y poner de relieve las áreas en que deben desarrollarse”.<sup>7</sup> También es posible llevar a cabo pruebas de IE a nivel de equipo para conocer la inteligencia emocional de un grupo de sujetos. Claire Hamon, director de información de Rok Group, afirma: “La perspicacia emocional es tan importante como la destreza técnica o la habilidad para los negocios. Para mí, es importante legitimar las emociones y ayudar a los individuos a comprender el valor de la inteligencia emocional junto con el cociente intelectual y la visión para los negocios”.<sup>8</sup>

La retroalimentación es crucial para que la inteligencia emocional funcione con eficacia, y una herramienta que se usa con frecuencia son las evaluaciones de 360 (de las cuales se hablará más adelante en este capítulo). En este método, las personas alrededor de un empleado lo califican, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros de los equipos y los clientes internos y externos. Cuanto mayor sea la diferencia entre los sentimientos y las creencias de uno mismo y los sentimientos y las creencias de los demás, mayor será el esfuerzo de desarrollo que se necesite.<sup>9</sup>

¿Cuál es exactamente la cantidad de inteligencia emocional adecuada para su organización? Los expertos aconsejan “considerar un grupo que pueda usarse como punto de referencia (*benchmark*) identificando a aquellos que inspiren a otros, que tengan cualidades de liderazgo, que muestren un equilibrio saludable entre la vida personal y el trabajo, y que ejemplifiquen las cualidades que a usted le gustaría ver en la organización”. El establecimiento de puntos de referencia ayuda a las organizaciones a identificar a los futuros líderes, así como a reclutar a aquellos individuos que se puedan adaptar a su cultura corporativa.<sup>10</sup>

**Este capítulo inicia** con la explicación de los conceptos de productividad e inteligencia emocional. Definiremos la administración del desempeño y estudiaremos su relación con la evaluación. A continuación, examinaremos los usos que se dan a los datos de las evaluaciones y la manera en la que se interrelacionan la administración del desempeño, las evaluaciones y los despidos. Posteriormente, describiremos el proceso de evaluación del desempeño y explicaremos los factores ambientales que influyen en éste; también hablaremos de los posibles criterios que se emplean para evaluar el desempeño. Se precisará quién es la persona o personas responsables de realizar las evaluaciones y de determinar el periodo de evaluación; explicaremos los diversos métodos de evaluación del desempeño. Hablaremos del uso de los programas de cómputo para evaluar a los empleados, los problemas asociados con las evaluaciones del desempeño y las características de un sistema eficaz de evaluación. Nos ocuparemos también de los aspectos legales de la evaluación del desempeño, en particular de las entrevistas de evaluación. Este capítulo concluye con una Perspectiva global titulada “Perspectivas de dos culturas acerca de las evaluaciones del desempeño”.

## Administración del desempeño

La **administración del desempeño (AD)** es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo.<sup>11</sup>

En la actualidad, los sistemas de administración del desempeño son uno de los principales focos de atención de los negocios, y se espera que las ventas de estos sistemas alcancen la cantidad de \$2 mil millones en 2010.<sup>12</sup> Aunque cada función de RH contribuye a la administración del desempeño, la capacitación y la evaluación del desempeño tienen un papel significativo en el proceso. Mientras que la evaluación del desempeño tiene lugar una sola vez al año, la administración del desempeño es un proceso dinámico y continuo. Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración del desempeño. Cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las recompensas, está integrado y vinculado con el propósito de una eficacia organizacional continua.<sup>13</sup> Con la administración del desempeño, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas

### Web Wisdom

Perfil de inteligencia emocional

<http://www.myskillsprofile.com/tests.php?test=21&gclid=CPG19qCQu5QCFQpjhAodOwdIUg>

En este sitio podrá resolver una prueba para determinar su inteligencia emocional.

Definir la administración del desempeño y describir su importancia.

#### Administración del desempeño (AD):

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



## Web Wisdom

### Administración del desempeño

<http://www.opm.gov/perform/overview.asp>

Sitio Web de la Oficina de Administración de Personal, donde se encontrará valiosa información sobre administración del desempeño.

▪

Definir la evaluación del desempeño e identificar sus usos.

### Evaluación del desempeño (ED):

Sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.

estratégicas.<sup>14</sup> Si es necesario mejorar las habilidades de un empleado, se requiere de capacitación. Con los sistemas de administración del desempeño, la capacitación tiene un vínculo directo con el logro de la eficacia organizacional. Además, la remuneración y el desempeño están directamente relacionados con el logro de las metas organizacionales. Los empleados que mejor logren la parte que les corresponde de las metas organizacionales reciben una recompensa.<sup>15</sup> Sin embargo, la administración del desempeño aún no ha logrado su potencial. En una encuesta, el 75 por ciento de los administradores y los profesionales de RH afirmaron que es posible desarrollar una medición exacta de las contribuciones de un empleado, pero tan sólo el 40 por ciento considera que su organización había logrado ese objetivo.<sup>16</sup>

Robert J. Greene, director ejecutivo de Reward Systems Inc., asegura: “La administración del desempeño es el mayor contribuyente individual a la eficacia organizacional. Si se ignora la administración del desempeño, se irá al fracaso”.<sup>17</sup> Las organizaciones deben tomar un enfoque más estratégico para la evaluación del desempeño. En vez de usar el conocido ritual de “revisa esa caja y anota un comentario”, las organizaciones necesitan integrar la declaración de la misión de la compañía, su visión y sus valores dentro de sus sistemas de administración del desempeño.

## Evaluación del desempeño

La **evaluación del desempeño (ED)** es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra *formal*, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua.<sup>18</sup>

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

La evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable y parece eludir la maestría.<sup>19</sup> Si esto es así, ¿por qué no eliminarla? En realidad, algunos administradores la eliminarían si no necesitaran dar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar el cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y defender las decisiones de personal. La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad. Por consiguiente, abandonar el único programa que incluye el término *desempeño* en su nombre y que considera a los *empleados* como su foco de atención parecería ser una reacción exagerada no aconsejable. Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales. El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño.

## Usos de la evaluación del desempeño

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados tal vez no sea el mejor para determinar los incrementos salariales. Sin embargo, un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

### Planeación de recursos humanos

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que

estén preparados para ingresar a la administración. Se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. La planeación de la sucesión en los puestos administrativos (de la cual se habló en el capítulo 4) es una preocupación fundamental de todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo.

### Reclutamiento y selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Por ejemplo, es posible determinar que los gerentes de éxito en una empresa (identificados a través de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos comportamientos cuando realizan algunas tareas clave. Estos datos representan puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas a través de las entrevistas conductuales, de las cuales se habló en el capítulo 6. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

### Capacitación y desarrollo

La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Por ejemplo, si el trabajo de Pat Compton requiere de habilidades de redacción técnica, y su evaluación revela una deficiencia en este factor, entonces ella necesita una capacitación adicional en comunicación escrita. Si una empresa encuentra que un número de supervisores de primera línea están teniendo dificultades para aplicar una acción disciplinaria, será pertinente impartir algunas sesiones de capacitación para enseñar a manejar este problema. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación.

### Planeación y desarrollo de carrera

Como se expuso en el apéndice del capítulo 7, la *planeación de la carrera* es un proceso continuo a través del cual *un individuo* establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el *desarrollo de carrera* es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial. Los administradores pueden usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera.

### Programas de remuneración

Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales. Ellos consideran que *los comportamientos recompensados son los mismos que se obtienen*. La recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa. Para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos. Esto es especialmente importante, ya que, de acuerdo con un estudio, las dos terceras partes de las compañías se apoyan en revisiones del desempeño para determinar los incrementos salariales, y casi la mitad de las empresas las usan para calcular los bonos salariales.<sup>20</sup>

### Relaciones internas con los empleados

Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias. Por ejemplo, el

desempeño de un empleado en un puesto de trabajo ofrece información útil para determinar su capacidad para desempeñar otro puesto de trabajo del mismo nivel, como se requiere en la consideración de las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, el descenso de categoría o incluso el despido resultan apropiados. SAS usa un enfoque basado en el desempeño para determinar la rotación. Jeff Chambers, vicepresidente de recursos humanos en SAS Institute, afirma: “La rotación involuntaria va en aumento porque estamos siendo más enérgicos. Si los empleados no pueden hacer el trabajo, los separamos de su cargo”.<sup>21</sup> Cuando los empleados laboran bajo un contrato de trabajo, la antigüedad es por lo regular la base para los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial del desempeño de un empleado es por lo regular un criterio más relevante.

### Evaluación del potencial de un empleado

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente. El mejor vendedor de la compañía quizá no logre tener éxito como gerente distrital de ventas, un puesto que requiere de tareas completamente distintas. De manera similar, el mejor programador de computadoras tal vez sea un desastre como gerente de tecnología de la información si se le promueve a ese cargo. Conceder demasiada importancia a las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente relevantes es un error común al promover a los empleados hacia puestos administrativos. El reconocimiento de este problema ha conducido a algunas empresas a separar la evaluación del desempeño la cual se concentra en el comportamiento histórico de la evaluación del potencial, la cual está orientada hacia el futuro.

## Administración del desempeño, evaluación y despidos de personal

**De acuerdo, supongamos** que la economía se ha ido a pique y que debe haber un recorte de personal. Así que, ¿a quién despedimos? Actualmente se dispone de aplicaciones computarizadas para ayudar a la administración a hacer recortes de personal y reestructuraciones. Asimismo, se dispone de herramientas para la administración del desempeño y para la planeación de la sucesión.<sup>22</sup> Matt Angello, fundador de Bright Tree Consulting Group en Lancaster, Pennsylvania, explica: “Las organizaciones sufren las consecuencias cuando carecen de un sistema riguroso de administración del desempeño que dé apoyo a las decisiones de RH, particularmente las referentes a los despidos de personal”.<sup>23</sup>

Algunas de las empresas más grandes han utilizado estas aplicaciones para identificar y desarrollar a los empleados clave. Ahora se están usando las mismas herramientas computarizadas para ayudar a identificar a los empleados que deberían conservarse y a quienes deberían irse en caso de un recorte de personal. Se dispone de programas de cómputo para comparar el desempeño de los empleados con las evaluaciones de potencial. Cuando las revisiones anuales se guardaban en un archivero, esto era difícil de hacer. Rick Fletcher, presidente de la firma de consultoría en tecnología HRchitect, afirma: “Las corporaciones estadounidenses deberían tener una mayor cantidad de datos en comparación con los que tenían la última vez que hicieron despidos”.<sup>24</sup>

Vurv's Optimize, adquirida en 2008 por Taleo Products,<sup>25</sup> ofrece programas de cómputo que ayudan a las compañías con los despidos. El producto está diseñado para ayudar a las organizaciones a evaluar a los empleados de acuerdo con factores como el nivel de habilidades y el desempeño. Calcula los costos asociados con las reducciones de personal y se comunica con los empleados afectados. Facilita las reducciones de personal involuntarias y las separaciones voluntarias, como las jubilaciones anticipadas. Permite a las empresas imaginar escenarios del tipo “¿qué sucedería si...?”, al mostrar la manera en la que ciertas decisiones hipotéticas distintas afectarían a factores tales como los costos y la composición de la diversidad de la fuerza laboral.<sup>26</sup> El programa tiene incluso una función que asegura que las computadoras de la compañía se devuelvan luego de los despidos.

Kevin Marasco, vicepresidente de marketing de Vurv, agrega: “La aplicación es de utilidad no solamente en caso de una crisis, sino también como una ayuda para mantener la fuerza laboral en su justa dimensión y evitar así los grandes despidos de personal. Si una compañía necesita reducir los costos, puede iniciar un programa de incentivos para la jubilación voluntaria dirigido a una clase de empleados, donde el número de personas o el monto total del salario tienen un límite máximo en ciertos niveles. Al

mantener a la organización en su 'dimensión correcta' de manera continua, las compañías pueden reducir el riesgo de crecer demasiado".<sup>27</sup>

Estos sistemas son sumamente valiosos para dar seguimiento al desempeño de los empleados y a su potencial durante una recesión económica. Christa Degnan Manning, analista de AMR Research, precisa: "Los productos también pueden servir como una defensa contra las demandas de los empleados, al demostrar que se dejó ir a los trabajadores por razones específicas". Adam Miller, director ejecutivo de la empresa proveedora de software Cornerstone On Demand, concluye: "Las compañías adquieren programas de cómputo para identificar a los empleados de alto potencial con la finalidad de retenerlos en caso de un cambio demográfico que reduzca los mercados laborales. Esas mismas herramientas exactas tienen usos diversos, pues ayudan a las empresas a identificar tanto a los empleados que deben retener como a aquellos que deben incluir en la lista en caso de un recorte de personal".<sup>28</sup>

## Factores ambientales de la evaluación del desempeño

Analizar los factores ambientales que influyen en la evaluación del desempeño.

Hay muchos factores ambientales externos e internos que pueden influir en el proceso de la evaluación del desempeño. Por ejemplo, la legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios. En el caso de *Mistretta versus Sandia Corporation* (una subsidiaria de Western Electric Company Inc.), el juez de una corte federal de distrito falló contra la compañía, al declarar que "hay suficientes evidencias circunstanciales para indicar que existe un sesgo en función de la edad, y que políticas basadas en tal sesgo aparecen a través de todo el proceso de evaluación del desempeño en detrimento de un grupo de edad protegido". El caso de *Albermarle Paper versus Moody* dio apoyo a los requisitos de validación para las evaluaciones del desempeño, así como para las pruebas de selección. Las organizaciones deben evitar el uso de cualquier método de evaluación que dé como resultado un efecto desproporcionadamente negativo sobre un grupo protegido.

Los sindicatos constituyen otro factor externo que podría afectar al proceso de evaluación de una empresa. Por lo general, los sindicatos consideran el factor de la antigüedad de los trabajadores en la compañía como base para otorgar promociones y aumentos salariales. Es posible que se opongan vigorosamente al uso de un sistema de evaluación del desempeño diseñado por la administración y que se use para estos propósitos.

Hay otros factores dentro del ambiente interno que también afectan al proceso de evaluación del desempeño. Por ejemplo, la cultura corporativa de una empresa puede apoyar u obstaculizar el proceso. Las organizaciones dinámicas de la actualidad, las cuales se basan en forma creciente en los equipos para el desempeño de los puestos de trabajo, reconocen los resultados generales de los equipos, así como las contribuciones individuales. Una cultura que no esté basada en la confianza dista mucho de generar el ambiente necesario para motivar un alto desempeño, ya sea por parte de los individuos o de los equipos. En tal ambiente, la credibilidad de un sistema de evaluación se verá adversamente afectada sin importar sus méritos.

## 4

Describir el proceso de evaluación del desempeño.

## Proceso de evaluación del desempeño

Como se ilustra en la figura 8-1, el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Por ejemplo, quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema.

El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados. Entonces se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa el desempeño. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño

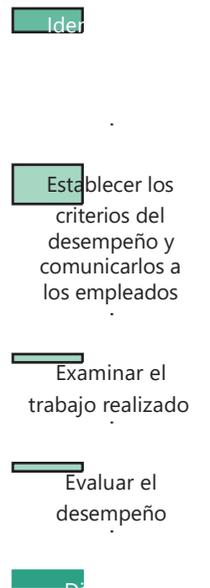


Figura 8-1 Proceso de evaluación del desempeño

del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite.

Identificar los diversos criterios (estándares) del desempeño que se pueden establecer.

## Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares)

¿Qué aspecto del desempeño de un individuo se puede establecer como criterio de evaluación? Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

### Rasgos de personalidad

Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. En tales casos, es común que las evaluaciones sean inexactas y que se generen problemas legales para la organización. En el caso de *Wade versus Mississippi Cooperative Extension Service*, la corte de circuito dispuso que:

*En un sistema de evaluación del desempeño, las características generales como el liderazgo, la aceptación pública, las actitudes hacia los demás, la apariencia y el arreglo personal, el comportamiento, las perspectivas de la vida, la conducta ética, la inventiva, la capacidad de crecimiento, el estado mental de alerta y la lealtad hacia la organización son factores susceptibles de juzgarse con parcialidad y de verse influidos por las preferencias personales, los caprichos o las fantasías del evaluador; además, son factores claramente subjetivos en cuanto a su forma y, por ende, son susceptibles de recibir un tratamiento completamente subjetivo por parte de quienes realizan las evaluaciones.*

Al mismo tiempo, ciertos rasgos de personalidad se pueden relacionar con el desempeño en el trabajo y, si se establece esta conexión, su uso resulta apropiado. Rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados con el trabajo.

Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona. Por ejemplo, un comportamiento apropiado que debe evaluarse en el caso de un gerente es el estilo de liderazgo. Para los individuos que trabajan en equipo, las habilidades para relacionarse con los demás y para trabajar en equipo, así como la cooperación o la orientación del servicio al cliente, podrían ser aspectos dignos de evaluarse. Los comportamientos deseados podrían ser adecuados como criterios de evaluación porque si se reconocen y se recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos originan algunos resultados deseados, es conveniente considerarlos en el proceso de evaluación.

### Competencias

#### Competencias:

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

Las **competencias** incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

Dick Grote, presidente de Grote Consulting Corporation con sede en Dallas, recomienda la inclusión de las competencias culturales como la ética y la integridad en todos los puestos de trabajo. Considera que también existen competencias que son específicas para cada puesto. Por ejemplo, el pensamiento analítico y la orientación hacia el logro son esenciales en los trabajos profesionales. En los trabajos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo del talento, la delegación de autoridad y las habilidades para el trato con los demás. Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deberían ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo.

Las investigaciones realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, y patrocinadas por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y la Global Consulting Alliance, determinaron que el éxito en el área de RH depende de las competencias y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave:

**Contribución estratégica:** Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.

**Conocimiento del negocio:** Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción.

**Credibilidad personal:** Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición; capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo.

**Suministro de RH:** Capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, y desarrollo y evaluación.

**Tecnología de recursos humanos:** Capacidad para usar la tecnología y los medios basados en Internet para entregar un valor a los clientes.<sup>29</sup>

### Logro de las metas

Si las organizaciones consideran que los *finés* son más importantes que los *medios*, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa como las utilidades o el flujo de efectivo, y con consideraciones del sector mercantil como la participación de mercado o la posición en este último. En niveles organizacionales más bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado.

Para dar curso a este proceso, el administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación, y en cuanto a la asistencia y los recursos que el administrador debe proveer. Este aspecto acerca de la evaluación del empleado debe ser el elemento más positivo en la totalidad del proceso y ayudar al empleado a concentrar la atención en el comportamiento que producirá resultados positivos para todas las partes interesadas.

## Potencial de mejoramiento

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar. A menos que una empresa tome medidas adicionales, los datos de las evaluaciones se convierten tan sólo en documentos históricos. Por consiguiente, las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del potencial del empleado. En el capítulo 6 hablamos de los centros de evaluación como un método para la selección de empleados. También se pueden usar como un complemento para un sistema de evaluación del desempeño al evaluar el potencial. El hecho de incluir el *potencial* en el proceso de evaluación ayuda a asegurar mayor eficacia en la planeación y el desarrollo de carrera.

Es importante recordar que los criterios de evaluación que se han presentado aquí no son mutuamente excluyentes. De hecho, muchos sistemas de evaluación combinan estos enfoques.

### 6

Identificar quién es responsable de la evaluación del desempeño y de determinar el periodo de evaluación.

## Responsabilidad por las evaluaciones

Con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los administradores de línea desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evaluará al empleado, de lo que hablaremos a continuación.

### Supervisor inmediato

El supervisor inmediato de un empleado comúnmente es el individuo encargado de la evaluación del desempeño. Éste aún es el caso predominante, y hay varias razones para tal enfoque. En primer lugar, el supervisor está por lo regular en una excelente posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad en particular. Cuando alguien más tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor puede verse debilitada. Finalmente, la capacitación y el desarrollo del subordinado es un importante elemento en el trabajo de cada administrador y, como se mencionó antes, los programas de evaluación y el desarrollo de los empleados por lo regular están íntimamente relacionados.

Por el lado negativo, el supervisor inmediato puede enfatizar ciertos aspectos del desempeño del empleado y descuidar otros. También hay casos en los que los administradores manipulan las evaluaciones para justificar los aumentos de sueldo y las promociones.

Cuando la geografía separa a los subordinados de sus supervisores, la evaluación se vuelve sumamente difícil. En otros casos, el empleado evaluado puede tener un mayor conocimiento tecnológico que el jefe, y esto representa otro problema potencial. Una sugerencia para superar estas desventajas es hacer que los subordinados se acerquen más al proceso, por ejemplo, haciendo que sugieran formas de evaluar con justicia su desempeño y posteriormente usar esas sugerencias como parte de los criterios de evaluación.

En la mayoría de los casos, el supervisor inmediato probablemente continuará implicado en la evaluación del desempeño. Sin embargo, las organizaciones buscarán alternativas en función de las innovaciones organizacionales que se registran y por su deseo de ampliar la perspectiva de la evaluación.

### Subordinados

Históricamente, nuestra cultura ha visualizado de una manera negativa las evaluaciones que realizan los subordinados. Sin embargo, este pensamiento ha cambiado un poco. Algunas empresas consideran que la evaluación de los gerentes por los subordinados es tan factible como necesaria. Piensan que los subordinados están en una excelente posición para constatar la eficacia administrativa de sus superiores. Los defensores de este enfoque piensan que éste conduce a los supervisores a volverse especialmente conscientes de las necesidades del grupo

de trabajo y a hacer un mejor trabajo administrativo. En el ambiente de la educación superior, es una práctica común que los estudiantes evalúen a los profesores. Los críticos se preocupan de que los gerentes (y los profesores) queden atrapados en un concurso de popularidad o de que los empleados tengan temor de represalias. Para que este enfoque tenga probabilidades de éxito, es indudable que se debe garantizar el anonimato de los evaluadores. Esto resulta particularmente difícil en un departamento pequeño, en especial, si los datos demográficos que aparecen en la forma de evaluación permiten identificar a los evaluadores.

### Compañeros de trabajo y miembros del equipo

Una de las principales ventajas de recurrir a los compañeros de trabajo para evaluar el desempeño es que conviven muy de cerca con el empleado que se somete a evaluación y probablemente tienen una perspectiva clara de su desempeño normal, especialmente en las asignaciones en equipo. Las organizaciones están usando de manera creciente los equipos, incluyendo aquellos que son autodirigidos. El fundamento para las evaluaciones realizadas por los miembros de los equipos incluye lo siguiente:

Los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden, por lo tanto, evaluar el desempeño de una manera más exacta.

La presión de los compañeros de trabajo es un poderoso instrumento de motivación para los miembros del equipo.

Los miembros que reconocen que los compañeros de trabajo dentro del equipo estarán evaluando su desempeño muestran un incremento en su compromiso y productividad.

Las evaluaciones de los compañeros de trabajo implican numerosas opiniones y no dependen de un solo individuo.

Los problemas con las evaluaciones de los compañeros de trabajo incluyen la renuencia de algunas personas que trabajan muy de cerca, especialmente en equipos, para criticarse entre sí. Por otra parte, si un empleado ha tenido diferencias con otro, podría "vengarse del enemigo" siendo injusto en su evaluación. Otro problema se relaciona con los compañeros de trabajo que interactúan con poca frecuencia, quienes carecen a menudo de la información necesaria para hacer una evaluación exacta.

Cuando los empleados trabajan en equipos y su sistema de evaluación se concentra enteramente en los resultados individuales, no es sorprendente que muestren poco interés en sus equipos. Sin embargo, es posible corregir este problema. Si el trabajo en equipo es esencial, hay que convertirlo en un criterio para evaluar a los empleados; una colaboración gratificante motivará el trabajo en equipo.

### Autoevaluación

Si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que se utilizan para su evaluación, están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que hacen bien en el trabajo y qué es lo que necesitan mejorar. Si tienen la oportunidad para ello, criticarán su propio desempeño de una manera objetiva y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo. Paul Falcone, vicepresidente de RH en la empresa Nickelodeon, considera: "Lo más fascinante es que los empleados casi siempre son más severos consigo mismos que con los demás".<sup>30</sup> Además, ya que el progreso de los empleados es un autodesarrollo, los empleados que evalúan su propio desempeño pueden convertirse en individuos más motivados. Aun si una autoevaluación no es parte del sistema, el empleado debería por lo menos elaborar una lista de sus logros y contribuciones más importantes durante el periodo de evaluación. Esto evitará que el administrador sea atacado por no reconocer los logros del empleado cuando éste se queje, tal vez de una manera justificada, diciéndole: "Usted ni siquiera mencionó el contrato que conseguí en el mes de diciembre".

Como un complemento para otros enfoques, la autoevaluación tiene un gran atractivo para los administradores que están principalmente relacionados con la participación y el desarrollo de los empleados. Sin embargo, para fines de remuneración, su valor es considerablemente menor. Algunos individuos son maestros para atribuir un buen desempeño a sus propios esfuerzos y un desempeño deficiente a los esfuerzos de alguien más.

## Evaluación de los clientes

El comportamiento del cliente determina el grado de éxito de una empresa. Por consiguiente, algunas organizaciones consideran que es importante obtener información del desempeño a partir de esta fuente fundamental. Las organizaciones utilizan este enfoque porque demuestra un compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva el cambio. Para los ejecutivos, las metas relacionadas con los clientes son generalmente de naturaleza amplia y estratégica, mientras que para los empleados de nivel más bajo las metas tienden a ser más específicas. Por ejemplo, un objetivo podría ser mejorar las calificaciones en cuanto a entregas puntuales o reducir a la mitad el número de clientes insatisfechos. Es importante hacer que los empleados participen en el establecimiento de sus metas y que incluyan tan sólo aquellos factores que estén dentro de su esfera de control.

## Periodo de evaluación

Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica. Aunque no existe ninguna receta mágica en relación con el periodo adecuado para efectuar las revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan en forma anual o semestral. Sin embargo, lo más significativo es la interacción continua (principalmente informal), incluyendo al *coaching* y otras actividades de desarrollo, que tiene lugar durante todo el periodo de evaluación. Los administradores deben estar condicionados a comprender que la administración del desempeño es un proceso continuo que se incorpora dentro de su trabajo todos los días.<sup>31</sup>

En el clima actual de los negocios, es recomendable para todas las empresas supervisar con mayor frecuencia el desempeño. Un estudio encontró que el 63 por ciento de las compañías de alto crecimiento revisan el desempeño más de una vez el año; en contraste, tan sólo el 22 por ciento de las compañías de bajo crecimiento revisan el desempeño más de una vez al año.<sup>32</sup> Los cambios ocurren tan rápido que los empleados necesitan contemplar los objetivos y sus propios roles durante todo el año para ver si los cambios son adecuados. En las organizaciones de alta tecnología, la velocidad del cambio requiere que un periodo de desempeño sea más corto, tal vez de tres o cuatro meses. En opinión de algunos, efectuar revisiones tan sólo una o dos veces al año es como tratar de ponerse en forma haciendo ejercicio tan sólo una vez al mes; desde luego, no funciona.<sup>33</sup>

Algunas organizaciones usan la fecha de contratación del empleado para determinar el periodo de evaluación. En ocasiones, la primera evaluación de un subordinado se realiza al final de un periodo de prueba, es decir, entre 30 y 90 días después de su fecha de inicio. Sin embargo, para ser sistemáticos, es aconsejable realizar evaluaciones sobre una base calendarizada y no por aniversarios. Si las empresas no realizan todas las evaluaciones al mismo tiempo, tal vez sea imposible hacer las comparaciones necesarias entre los empleados.

## Técnicas de evaluación del desempeño

Los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, un método tradicional, como las escalas de calificación, resulta apropiado. Los métodos de colaboración, incluyendo la información proveniente de los empleados mismos, suelen ser más convenientes para el desarrollo de los empleados.

### La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación

La **retroalimentación de 360 grados** es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.

En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos.<sup>34</sup> Un porcentaje tan alto como el 90 por ciento de las compañías de *Fortune* 500 utilizan alguna forma de retroalimentación de 360 grados, ya sea para la evaluación o para el desarrollo de los empleados.<sup>35</sup> Estas empresas

Identificar las diversas técnicas de evaluación del desempeño.

#### Retroalimentación de 360 grados:

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

utilizan la retroalimentación de 360 grados para efectuar evaluaciones con fines convencionales. Muchas compañías utilizan los resultados de los programas de 360 grados no solamente para las aplicaciones convencionales, sino también para la planeación de la sucesión, la capacitación, el desarrollo profesional,<sup>36</sup> y la administración del desempeño.<sup>37</sup>

A diferencia de los enfoques tradicionales, la retroalimentación de 360 grados se concentra en las habilidades necesarias a través de las fronteras organizacionales. Además, al otorgar la responsabilidad por las evaluaciones a más de una persona, muchos de los errores comunes de evaluación se reducen o se eliminan. Gracias a los programas de cómputo, quienes asignan las calificaciones lo pueden hacer rápida y cómodamente, ya que muchos instrumentos de evaluación están disponibles en línea. La técnica de retroalimentación de 360 grados ofrece una medida más objetiva del desempeño de un individuo. La inclusión de la perspectiva de fuentes múltiples da como resultado un panorama más amplio del desempeño del empleado y puede minimizar los sesgos que resultan de las perspectivas limitadas del comportamiento. El desarrollo personal, el cual es esencial en el ámbito de trabajo, requiere de una retroalimentación adecuada, honesta, bien expresada y específica.

Contar con evaluadores múltiples también hace que el proceso sea más defendible desde el punto de vista legal. Sin embargo, es importante para todas las partes conocer los criterios de evaluación, los métodos para recopilar y resumir la retroalimentación, y el uso al cual se destinará la retroalimentación. Un sistema de evaluación que incluya a numerosos evaluadores naturalmente requerirá de más tiempo y, por lo tanto, será más costoso. Sin embargo, la forma en la cual se organizan y administran las empresas puede requerir de alternativas innovadoras con respecto a las evaluaciones tradicionales que van de los niveles más altos a los más bajos.

De acuerdo con algunos administradores, la técnica de retroalimentación de 360 grados entraña algunos problemas. Ilene Gochman, directora de prácticas organizacionales eficaces de Watson Wyatt, señala: "Hemos encontrado que el uso de los 360 grados en realidad está negativamente correlacionado con los resultados financieros".<sup>38</sup> El ex director ejecutivo de GE, Jack Welch, sostiene que el sistema de 360 grados en su empresa ha sido un "juego" y que las personas siempre se dicen entre sí cosas agradables, dando como resultado buenas evaluaciones para todo mundo.<sup>39</sup> Otra consideración fundamental con un giro opuesto es que la información proveniente de los compañeros de trabajo —quienes pueden ser los competidores para los aumentos y las promociones— podría distorsionar de manera intencional los datos y sabotear a un colega. Sin embargo, el hecho de que tantas empresas utilicen la retroalimentación de 360 grados como método de evaluación indica que han encontrado formas de evitar las dificultades.

El riesgo más grande de la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad. Muchas empresas subcontratan el proceso para hacer que los participantes se sientan seguros de que la información que comparten y reciben sea completamente anónima, pero la información es muy sensible y, si cae en malas manos, podría tener repercusiones sobre las carreras profesionales.

### Escalas de calificación

#### I Escalas de calificación:

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

Las **escalas de calificación** son una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos.

Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como *sobresaliente*, *satisface las expectativas* o *necesita mejorar*. Aunque los sistemas con frecuencia dan una calificación general, esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón para la gran aceptación de la técnica de escalas de calificación es su sencillez, lo que permite hacer rápidas evaluaciones de muchos empleados. Cuando se cuantifican las calificaciones, facilita la comparación de los desempeños de los empleados.

Los factores que se eligen para la evaluación por lo común son de dos tipos: los que están relacionados con el trabajo y las características personales. Observe que en la figura 8-2 los factores relacionados con el trabajo incluyen la calidad y la cantidad de trabajo, mientras que los factores personales incluyen comportamientos, como las habilidades para entablar relaciones interpersonales, y rasgos, como la adaptabilidad. El evaluador completa la forma indicando, para cada factor, el grado que describe mejor al empleado y su desempeño. En esta ilustración, los evaluadores obtienen un total y después promedian los puntos de cada parte. Luego multiplican este promedio por un factor que representa el peso asignado a cada sección. El puntaje final para el empleado es el total de los puntos de cada sección.

Algunas empresas incluyen un espacio para que el evaluador comente la valoración asignada para cada factor. Esta práctica se recomienda especialmente, o incluso se requiere,

Nombre	Título del puesto
Supervisor/Gerente	Departamento
Periodo de evaluación: De	a

Evalúe el desempeño observado en cada uno de los siguientes factores con base en una escala de 1 a 5:  
**5 = Sobresaliente**, supera continuamente las expectativas para este factor.  
**4 = Por arriba de las expectativas**, satisface continuamente las expectativas y en ocasiones las supera.  
**3 = Satisface las expectativas**, satisface continuamente las expectativas.  
**2 = Por debajo de las expectativas**, ocasionalmente deja de satisfacer las expectativas.  
**1 = Necesita mejorar**, continuamente deja de satisfacer las expectativas.

**Parte 1: Resultados de las tareas (ponderados al 80 por ciento del puntaje total)**

Mencione los factores del desempeño que se hayan convenido mutuamente a partir de la descripción del puesto y de las metas establecidas en la revisión anterior del desempeño. Puntos

- \_\_\_\_\_ .
- \_\_\_\_\_ .
- \_\_\_\_\_ .
- \_\_\_\_\_ .
- \_\_\_\_\_ .
- Calidad del trabajo .
- Cantidad del trabajo .

**Total de puntos** .

**Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores usados)** . Multiplicado por 16 = .

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)**

- Liderazgo .
- Habilidades interpersonales .
- Desarrollo de otras personas .
- Servicio al cliente .
- Trabajo en equipo .

**Total de puntos** .

**Puntaje promedio (divida el total de puntos entre el número de factores aplicables)** . Multiplicado por 2 = .

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Figura 8-2 Método de evaluación de escalas de calificación

cuando el evaluador otorga una calificación que cae en los extremos, es decir, cuando es muy alta o muy baja. Por ejemplo, si se considera que un empleado *necesita mejorar* (obtuvo un 1 en el formato de muestra) en *el trabajo en equipo*, el evaluador tendrá que anotar una justificación para esta apreciación tan baja. El propósito de este requisito es concentrarse en la corrección de las deficiencias y en desanimar los juicios arbitrarios y precipitados.

Para recibir una calificación *sobresaliente* en relación con un factor como la *calidad del trabajo*, una persona debe ir de forma continua más allá de los requisitos prescritos para el trabajo. Aunque el formato de muestra es deficiente en este respecto, cuanto más precisa sea la definición de los factores y los grados, con mayor exactitud podrá apreciar el evaluador el desempeño del empleado. Cuando se describen los diversos niveles del desempeño simplemente como *por arriba de las expectativas* o *por debajo de las expectativas* sin mayores explicaciones, ¿qué es lo que realmente aprende el empleado a partir de ahí? Estas generalidades no ofrecen la guía necesaria para el mejoramiento del desempeño. Es importante que cada evaluador interprete los factores y los grados de la misma manera. Los evaluadores adquieren esta habilidad a través de una capacitación en las evaluaciones del desempeño. Muchas formas de escalas de calificación también prevén la consideración del comportamiento futuro. Observe que el formato que se presenta en la figura 8-2 tiene un espacio destinado a las metas de desempeño para el siguiente periodo y para las actividades de autodesarrollo para el siguiente periodo de evaluación.

**Parte 3: Rasgos de personalidad (10 por ciento del puntaje total)**

- Adaptabilidad .
- Juicio .
- Apariencia .
- Actitud .
- Iniciativa .

**Total de puntos** .

**Puntaje promedio (divida el total de puntos entre 5)** . Multiplicado  $\times 2 =$  .

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

---

**Puntos de la parte 1** . + **parte 2** . + **parte 3** . = **Total de puntos** \_

**Metas del desempeño para el siguiente periodo de evaluación:**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Actividades de autodesarrollo para este empleado**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Comentarios del empleado**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>Evaluado por:</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>
<b>Aprobado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>
<b>Firma del empleado (no necesariamente indica acuerdo)</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>

Figura 8-2 (continuación)

**Incidentes críticos:**

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

**Ensayo:**

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

**Incidentes críticos**

Los **incidentes críticos** son una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.

Cuando tal acción, un “incidente crítico”, afecta a la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o meses pasados.

**Ensayo**

El **ensayo** es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado.

Esta técnica tiende a concentrarse en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano. Las calificaciones derivadas de esta

técnica dependen en gran parte de las habilidades de redacción del evaluador. Los supervisores que tienen excelentes habilidades de redacción, cuando están inclinados a ello, pueden lograr que un empleado común parezca un elemento de primer nivel. La comparación de estas evaluaciones de ensayo podría ser difícil porque no existen criterios comunes. Sin embargo, algunos administradores consideran que el método de ensayo no es únicamente el más sencillo, sino también el enfoque más aceptable para la evaluación de los empleados.

### Estándares laborales

#### Estándares laborales:

Técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.

Los **estándares laborales** constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.

Los estándares reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales prácticamente a todos los tipos de trabajos, pero las tareas del área de producción por lo regular reciben la mayor atención. Hay varios métodos disponibles para determinar los estándares laborales, como los estudios de tiempo y las muestras de trabajo. Una ventaja obvia de usar estándares como criterio de evaluación es la objetividad. Sin embargo, para que los empleados perciban que los estándares son objetivos, deben entender con claridad la manera en la que éstos se establecen. La administración debe explicar también el fundamento para cualquier cambio en los estándares.

### Clasificación

#### Clasificación:

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

La **clasificación** es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.

Por ejemplo, el mejor empleado del grupo se clasifica en el nivel más alto, y el empleado más deficiente se clasifica al nivel más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que todos los empleados queden clasificados. Una dificultad surge cuando todos los individuos han tenido un desempeño a niveles comparables (de acuerdo con la percepción del evaluador).

La *comparación por pares* es una variación del método de clasificación en la cual el desempeño de cada empleado se compara con el de cualquier otro empleado dentro del grupo. Un solo criterio, como el desempeño general, es con frecuencia la base para esta comparación. El empleado que recibe el mayor número de comparaciones favorables recibe la clasificación más alta.

Algunos profesionales del campo defienden el uso del enfoque comparativo, como las clasificaciones, siempre que la administración deba tomar decisiones en relación con los recursos humanos. Consideran que los empleados reciben promociones o los aumentos salariales más altos no porque logren sus objetivos, sino más bien porque los logran mejor que otros dentro de su grupo de trabajo. Tales decisiones van más allá del desempeño de un solo individuo y, por lo tanto, necesitan de una consideración sobre una base más amplia.

### Distribución obligatoria

#### Distribución obligatoria:

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

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

Los sistemas de distribución obligatoria se han utilizado durante décadas, y empresas como General Electric, Cisco Systems, EDS, Hewlett-Packard, Microsoft, Pepsi, Caterpillar, Sun Microsystems, Goodyear, Ford Motor y Capital One los emplean en la actualidad.<sup>40</sup> Los defensores de la distribución obligatoria consideran que ésta facilita la elaboración de presupuestos y que protege contra los administradores débiles que son demasiado tímidos para deshacerse de los empleados deficientes. Consideran que las clasificaciones forzosas requieren que los administradores sean honestos con los empleados en relación con qué tan bien ejecutan su trabajo.

Los sistemas de distribución obligatoria tienden a basarse en tres niveles. En el sistema de GE, los mejores empleados se ubican en el 20 por ciento más alto, el siguiente grupo en el 70 por ciento intermedio, y el grupo con un desempeño más deficiente termina en el 10 por ciento más bajo. Por lo general, a las personas con un rendimiento inferior, después de que se les da un tiempo para mejorar su desempeño, se les permite separarse de la empresa si no lo logran.<sup>41</sup> Sin embargo, si cualquiera de estos últimos individuos tiene la capacidad de mejorar su desempeño, uno se pregunta si algún empleado dentro del grupo del 70 por ciento ¡se pondría nervioso!

Aunque algunas empresas de prestigio usan los sistemas de distribución obligatoria, éstos gozan de escasa aceptación entre muchos administradores. En una encuesta de profesionales de RH, el 44 por ciento de los interrogados consideraban que el sistema de clasificación obligatoria de empleados de su empresa dañaba la moral y generaba desconfianza en el liderazgo.<sup>42</sup> Algunos consideran que fomenta una competencia arrasadora, paranoia y una mala voluntad general, al mismo tiempo que destruye la lealtad de los empleados. Un banquero de la región del medio oeste de Estados Unidos relata: “[Mi compañía] puso en marcha un sistema de ‘clasifica y despide’ que pasaba volando directamente en la cara del ‘equipo de trabajo’ y al cual la alta administración decía que quería motivar. No me diga que se supone que debo poner lo bueno del equipo primero para decirme después que el 10 por ciento inferior de nosotros vamos a perder nuestro trabajo porque ¡condenado equipo!, me voy a asegurar de que yo no esté en el 10 por ciento inferior”.<sup>43</sup> Los críticos de la distribución obligatoria alegan que los administradores se ven forzados a penalizar a un buen empleado, aunque no extraordinario, que es parte de un equipo superestrella. Una razón por la cual los empleados se oponen a una clasificación forzosa es que sospechan que las clasificaciones son una forma en las que las compañías racionalizan los despidos con mayor facilidad.

### Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)

#### Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC):

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

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

La tabla 8-1 ilustra una porción de un sistema de este tipo que se desarrolló para evaluar a los reclutadores de universitarios. Suponga que el factor elegido para la evaluación es la *habilidad para presentar una imagen positiva de la compañía*. En el extremo *muy positivo* de este factor podríamos tener “Causa una excelente impresión en los aspirantes universitarios. Explica cuidadosamente los aspectos positivos de la compañía. Escucha al candidato y responde preguntas de una manera muy positiva”. En el extremo *muy negativo* de este factor tendríamos “Aun con instrucciones repetidas continúa causando una mala impresión. Se podría esperar que este entrevistador extinguiera el deseo de un candidato universitario de unirse a la empresa”. Como se observa, existen varios niveles intermedios entre los extremos muy negativo y muy positivo. El evaluador es capaz de determinar de una manera más objetiva con qué frecuencia se ubica el desempeño de un empleado en cada nivel definido.

**Tabla 8-1 ECBC para el factor: Habilidad para presentar una imagen positiva de la compañía**

Desempeño claramente sobresaliente	Causa una excelente impresión en los aspirantes universitarios. Explica con cuidado los aspectos positivos de la compañía. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera muy positiva.
Excelente desempeño	Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Responde todas las preguntas y explica los aspectos positivos de la compañía. Responde las preguntas de una manera positiva.
Buen desempeño	Causa una impresión razonable en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde las preguntas de una manera informada.
Desempeño promedio	Causa una buena impresión en los aspirantes universitarios. Escucha al candidato y responde la mayoría de las preguntas de una manera informada.
Ligeramente por debajo del desempeño promedio	Trata de causar una buena impresión en los aspirantes universitarios. Escucha a los candidatos, pero en ocasiones tiene que acudir a otras fuentes para obtener respuestas para las preguntas.
Desempeño deficiente	En ocasiones causa una mala impresión en los aspirantes universitarios. Algunas veces da información incorrecta al candidato o se pierde en callejones sin salida antes de darse cuenta de un error.
Desempeño muy deficiente	Aun con instrucciones repetidas continúa causando una mala impresión. Se podría esperar que este entrevistador extinguiera el deseo de un candidato universitario de unirse a la empresa.

## Web Wisdom

### Noticias sobre evaluaciones

<http://www.performance-appraisal.com/home.htm>

En este sitio se presentan noticias acerca de las evaluaciones e información relacionada con la evaluación del desempeño.

### Sistema basado en resultados:

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

### 8

Describir cómo se usan los programas de cómputo en la evaluación del desempeño.

### 9

Identificar los problemas asociados con la evaluación del desempeño.

Un sistema ECBC difiere de las escalas de calificación porque, en vez de términos como *alto, medio y bajo* en cada punto de la escala, usa indicadores de comportamiento relacionados con el criterio que se está midiendo. Esta modificación aclara el significado de cada punto sobre la escala y reduce el sesgo y el error del evaluador al vincular la calificación con ejemplos específicos del comportamiento basados en información del análisis de puestos. En vez de incluir un espacio para que el evaluador anote una calificación para una categoría como *Por arriba de las expectativas*, el método ECBC presenta ejemplos de tal comportamiento. Este enfoque facilita el análisis de la evaluación porque se refiere a comportamientos específicos, superando de este modo los puntos débiles de otras técnicas de evaluación. Independientemente de las ventajas aparentes del método ECBC, los reportes acerca de su efectividad son ambivalentes. Una deficiencia específica es que los comportamientos que se usan están orientados hacia las actividades y no hacia los resultados. Además, quizá su aplicación no sea económicamente factible, ya que cada categoría de puesto requiere de su propia ECBC. Sin embargo, entre las diversas técnicas de evaluación, la ECBC es tal vez la más defendible ante las cortes porque se basa en comportamientos reales y observables en el trabajo.<sup>44</sup>

### Sistema basado en resultados

El administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación en un **sistema basado en resultados**; en el pasado era una *forma de administración por objetivos*.

En tal sistema, un objetivo podría ser, por ejemplo, reducir los desperdicios en un 10 por ciento. Al final del periodo de evaluación, una valoración se concentra en qué tan bien logró el empleado este objetivo.

### Uso de programas de cómputo

Hay programas de cómputo disponibles que dan apoyo a la evaluación del desempeño. Una gran ventaja en el uso de la computadora es la reducción del papeleo. Además, los administradores tienen la opción de personalizar la mayoría de los programas. Esto es necesario para reflejar las metas y los valores de la organización de una manera más exacta y para permitir evaluaciones justas. A continuación se citan algunos ejemplos.

CCHKnowledgePoint Employment Management Solution: Este programa capacita a los usuarios para crear planes de desarrollo que fomenten el desempeño de los empleados, genera un texto de apoyo claro y conciso con base en la información de entrada del administrador, alinea las contribuciones individuales con los objetivos estratégicos, ayuda a asegurar aquellas decisiones de empleo de la organización que se puedan defender ante las cortes, maximiza el potencial de los empleados y contribuye a una mejor administración mediante el uso de técnicas probadas de *coaching*.<sup>45</sup>

Halogen eAppraisal: Programa de evaluación del desempeño basado en Internet que ayuda a la organización a efectuar con rapidez evaluaciones del desempeño de alto valor para todos los empleados. Una herramienta para cultivar una fuerza laboral de alto desempeño acorde con las metas y prioridades organizacionales.<sup>46</sup>

### Problemas en las evaluaciones del desempeño

Como se indicó en el inicio de este capítulo, las evaluaciones del desempeño han estado constantemente bajo un aluvión de críticas. La técnica de escalas de calificación parece ser el blanco más vulnerable. Sin embargo, con toda justicia, muchos de los problemas que se mencionan comúnmente no son inherentes a esta técnica sino que, más bien, reflejan una aplicación inadecuada. Por ejemplo, en ocasiones las empresas no brindan una capacitación adecuada al evaluador; o tal vez utilizan criterios de evaluación demasiado subjetivos, o que no están relacionados con el trabajo. La siguiente sección pone de relieve algunas de las áreas problemáticas más comunes.

### Incomodidad del evaluador

La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos. Un gurú de la administración, Edward Lawler, ha señalado la considerable documentación que muestra que los sistemas de evaluación del desempeño no motivan a los empleados ni tampoco guían su desarrollo con eficacia. En vez de ello, afirma Lawler, crean un conflicto entre los supervisores y los subordinados y conducen a comporta-

mientos disfuncionales.<sup>47</sup> Esta advertencia es importante. Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas. De hecho, algunos administradores detestan el consumo de tiempo, el papeleo, las decisiones difíciles y la incomodidad que acompañan con frecuencia al proceso de evaluación. La totalidad del procedimiento incide sobre la carga de trabajo de alta prioridad del administrador, y la experiencia suele ser especialmente desagradable cuando el empleado en cuestión no ha tenido un buen desempeño. De acuerdo con una fuente británica, uno de cada ocho administradores realmente preferiría visitar al dentista que tener que llevar a cabo una evaluación del desempeño.<sup>48</sup>

### Falta de objetividad

Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. En las escalas de calificación, por ejemplo, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia y la personalidad son difíciles de medir. Además, estos factores pueden tener poco que ver con el desempeño en el trabajo de un empleado. Aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la evaluación de los empleados basada principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado y ante los lineamientos de la igualdad de oportunidades en el empleo. La empresa puede verse en apuros para demostrar que estos factores están relacionados con el trabajo.

### Error o efecto de halo

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

Por ejemplo, Rodney Pirkle, supervisor de contabilidad, daba mucho valor a la pulcritud, un factor considerado en el sistema de evaluación del desempeño de la compañía. Mientras Rodney evaluaba el desempeño de Jack Hicks, uno de sus empleados de contabilidad, notó que éste era un individuo muy aseado y le otorgó una alta calificación en este factor. Además, de una manera consciente o inconsciente, Rodney permitió que la alta calificación en pulcritud se extendiera a otros factores, dándole a Jack altas e inmerecidas calificaciones en todos los demás factores. Desde luego, si Jack no hubiera sido pulcro, quizás habría ocurrido lo opuesto. Este fenómeno también sería un error o efecto de halo, ya que el administrador habría generalizado una característica del desempeño, negativa en este caso, a todos los aspectos de la evaluación del empleado, dando como resultado una calificación más baja.

### Indulgencia/Severidad

Algunos administradores son demasiado generosos al elogiar a alguien o demasiado severos al criticarlo.<sup>49</sup> Dick Grote, un experto en administración del desempeño y presidente de Grote Consulting Corporation, una firma de consultoría en administración con sede en Dallas, considera: "No es correcto que diferentes administradores evalúen de manera distinta el desempeño de un empleado porque estas decisiones tienen un efecto sobre la remuneración, el desarrollo y la planeación de la sucesión".<sup>50</sup>

El hecho de otorgar altas evaluaciones inmerecidas se conoce como **indulgencia**. Este comportamiento a menudo está motivado por un deseo de evitar controversias sobre una evaluación. Es más común cuando se usan criterios de desempeño altamente subjetivos (y difíciles de defender), y cuando se pide al evaluador que discuta los resultados de la evaluación con los empleados. Una investigación descubrió que cuando los administradores saben que están evaluando a los empleados con propósitos administrativos, como aumentos de sueldo, es probable que sean más indulgentes que cuando evalúan el desempeño con la finalidad de impulsar el desarrollo del empleado.<sup>51</sup> Sin embargo, la indulgencia suele dar como resultado la incapacidad para reconocer las deficiencias corregibles. La práctica también puede agotar el "presupuesto" de méritos y reducir las recompensas disponibles para los empleados con alto desempeño. Además, una organización encontrará difícil despedir a los empleados que tengan un desempeño deficiente y que, pese a ello, reciben de manera continua evaluaciones positivas.

El hecho de ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado se denomina **severidad**. Aunque la indulgencia es más frecuente que la severidad, algunos administradores, por su propia iniciativa, aplican las evaluaciones de una manera más rigurosa que lo que establecen las normas de la compañía. Este comportamiento se debe, en muchos casos, a una falta de comprensión de diversos factores de evaluación. La peor situación se presenta cuando una empresa tiene administradores tanto indulgentes como severos y no hace nada

#### Error o efecto de halo:

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

#### Indulgencia:

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

#### Severidad:

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

para nivelar las injusticias. Aquí, los trabajadores deficientes obtienen incrementos de sueldo relativamente altos y promociones gracias a un jefe indulgente, mientras que un administrador severo es injusto con el personal de alto desempeño. Esto suele tener un efecto negativo sobre la moral y la motivación de los individuos que tienen un desempeño superior.

### Tendencia central

#### Error de tendencia central

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

El **error de tendencia central** es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. Esta práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o extremadamente bajas. Con tal sistema, el evaluador, en su afán por evitar controversias o críticas, otorga únicamente calificaciones promedio.<sup>52</sup> Sin embargo, ya que estas calificaciones tienden a agruparse dentro de la categoría denominada como *plenamente satisfactoria*, los empleados no se quejan con frecuencia acerca de esto. Sin embargo, este error existe e influye en la exactitud de las evaluaciones.

### Sesgos del comportamiento reciente

Cualquiera que haya observado el comportamiento de los niños algunas semanas antes de Navidad podrá identificar fácilmente el problema del sesgo del comportamiento reciente. De repente, los chicos más traviesos desarrollan personalidades angelicales en anticipación a las recompensas que esperan recibir en Navidad. Los individuos de la fuerza de trabajo no son niños, pero sí son humanos. Prácticamente todos los empleados saben de una manera precisa para qué fechas se ha programado una revisión del desempeño. Aunque sus acciones tal vez no sean conscientes, el comportamiento de un empleado mejora con frecuencia, y la productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es natural que un evaluador recuerde los comportamientos recientes de una manera más clara que las acciones de un pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo regular cubren un tiempo especificado, y se debe considerar el desempeño de un individuo durante la totalidad del periodo. Llevar registros de desempeño que abarquen todo el periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

### Sesgo personal (formación de estereotipos)

Esta dificultad ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que es ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios.<sup>53</sup> Los efectos de los sesgos culturales, o de la formación de estereotipos, definitivamente pueden influir en las evaluaciones. Los administradores establecen imágenes mentales de lo que consideran trabajadores ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esta imagen sean evaluados injustamente.<sup>54</sup>

La discriminación en las evaluaciones también se puede basar en otros factores. Por ejemplo, tal vez los empleados de modales suaves sean evaluados de una manera más severa porque no objetarán de una manera seria los resultados. Este tipo de comportamiento está en claro contraste con el de un empleado más extrovertido, quien con frecuencia confirma el adagio: *si la rueda rechina es porque necesita aceite*. En otro ejemplo, un estudio concluyó que los fumadores recibían evaluaciones de desempeño más bajas que los no fumadores; la implicación de esto es que si los empleados dejaban de fumar, obtendrían calificaciones más altas.<sup>55</sup>

### Manipulación de las evaluaciones

En algunas situaciones, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema. Por ejemplo, tal vez un supervisor desee otorgar un aumento de sueldo a cierto empleado, o quizá sienta más simpatía por un trabajador que por otro.<sup>56</sup> Para justificar esta acción, el supervisor otorga al empleado una alta e inmerecida evaluación del desempeño. O bien, tal vez el supervisor esté interesado en deshacerse de un empleado y por eso le otorga una inmerecida baja evaluación. En cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse. Además, en el último ejemplo, si el empleado es un miembro de un grupo protegido, la empresa podría terminar en las cortes. Si la organización no logra sustentar los resultados de la evaluación, sufrirá una pérdida financiera significativa.

**Tabla 8-2 Razones para inflar o reducir de manera intencional las calificaciones****Calificaciones infladas**

- La creencia de que las calificaciones exactas tendrían un efecto dañino sobre la motivación y el desempeño del subordinado
- El deseo de mejorar los méritos de un empleado para recibir recompensas
- El deseo de no exponer ante los demás problemas del departamento
- El deseo de evitar la creación de un registro permanente negativo de desempeño deficiente que pudiera originar un clima de estrecha vigilancia sobre el empleado en el futuro
- La necesidad de proteger a los buenos empleados cuyo desempeño se estuviera viendo perjudicado con motivo de problemas personales
- El deseo de recompensar a los empleados que muestren un gran esfuerzo aun cuando los resultados sean relativamente bajos
- El deseo de evitar una confrontación con ciertos empleados de trato difícil
- El deseo de promover a un empleado deficiente o no aceptado por los demás hacia fuera del departamento.

**Calificaciones reducidas**

- Atemorizar a un empleado para que tenga un mejor desempeño
- Castigar a un empleado difícil o rebelde
- Alentar a un empleado problemático para que renuncie
- Crear un registro sólido para justificar un despido planeado
- Minimizar los méritos de un subordinado para evitar que obtenga recompensas
- Cumplir con un mandato de la organización que pide a los administradores abstenerse de otorgar altas calificaciones

Fuente: Clinton Longenecker y Dean Ludwig, "Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited", *Journal of Business Ethics* 9 (diciembre de 1990): 963. Reimpreso con permiso de Kluwer Academic Publishers.

Un estudio reveló que más del 70 por ciento de los administradores que respondieron consideraban que era posible inflar o reducir las calificaciones de manera intencional. La tabla 8-2 muestra las explicaciones de los administradores para esta situación. Los resultados indican que la validez de los sistemas de evaluación del desempeño está viciada, aunque otro estudio indicó que los datos de las evaluaciones son válidos el 75 por ciento de las veces.<sup>57</sup> Sin embargo, tener datos inválidos de evaluaciones el 25 por ciento de las veces no es algo encomiable. Parece obvio que brindar una capacitación a los evaluadores en la cual se enfatizan las consecuencias negativas de los errores en sus apreciaciones valdrá la pena en términos de costos.

**Ansiedad del empleado**

El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal. En el escenario del peor caso, es posible que se presente una demanda con base en una falta de equidad real o percibida.<sup>58</sup> Las oportunidades para obtener promociones, mejores asignaciones de trabajo y un incremento salarial dependen de los resultados de la evaluación. Esto podría causar no solamente tensión, sino también una resistencia rotunda. Si encuestáramos a empleados típicos, tal vez nos dirían que la evaluación del desempeño es la forma en la cual la administración pone de relieve todas las fallas que cometieron durante el año.<sup>59</sup>

**Abdicación de responsabilidades**

**Suponga que usted** es el nuevo vicepresidente de recursos humanos de una compañía que no ha tenido un buen desempeño, y todo mundo, incluido usted, ha recibido instrucciones de entregar resultados. La presión nunca había sido tan fuerte. Los accionistas están molestos después de 31 meses de un mercado muy estricto que ha llevado sus acciones a pique. Muchos accionistas necesitan en forma desesperada una mejora en el comportamiento de las acciones para asegurar financieramente su retiro. Con usted trabaja un administrador de 52 años de edad que tiene dos hijos en la universidad. En las evaluaciones anteriores, los ejecutivos débiles de carácter afirmaron que esa persona estaba haciendo bien las cosas, cuando claramente no era así y su desempeño aún esta muy lejos de lo esperado.

Usted piensa que debe despedir a este individuo si quiere demostrar a los demás que está dispuesto a tomar decisiones drásticas. La pregunta es: ¿quién va a salir perjudicado, la empresa y en última instancia los accionistas cuyo retiro está en peligro, o un buen tipo a quien se le ha mentado durante 20 años, sin que haya tenido la culpa?

¿Qué haría usted? <sup>60</sup>



Explicar las características de un sistema eficaz de evaluación.

## Características de un sistema eficaz de evaluación

El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. El sistema también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de contratos. Además, el sistema de evaluación debe ser legalmente defendible. Aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe poseer ciertas características. Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de los grupos. El sistema debe informar honestamente a las personas cómo están posicionadas dentro de la organización. Los siguientes factores ayudan al logro de estos objetivos.

### Criterios relacionados con el trabajo

La relación con el trabajo es tal vez el criterio básico que se necesita en las evaluaciones del desempeño de los empleados. Los *Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados* y las decisiones de las cortes son muy claros en relación con este aspecto. De una manera más específica, los criterios de evaluación se deben determinar a través del análisis de puestos. Los factores subjetivos, como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación sin duda son importantes; sin embargo, a menos que se demuestre con claridad que están relacionados con el trabajo, no deben considerarse.

### Expectativas del desempeño

Los administradores y los subordinados deben estar de acuerdo en las expectativas del desempeño en forma anticipada al periodo de evaluación.<sup>61</sup> ¿Cómo podrían trabajar con eficacia los empleados si no saben qué parámetros se utilizarán para medir su desempeño? Por otra parte, si los empleados conocen con claridad las expectativas, podrán evaluar su propio desempeño y hacer ajustes oportunos a medida que realicen su trabajo, sin tener que esperar hasta la revisión formal de evaluación. El establecimiento de estándares laborales objetivos es relativamente sencillo en muchas áreas, como manufactura, ensamblado y ventas, aunque en el caso de muchos otros tipos de trabajos, la tarea es más difícil. Aun así, la evaluación debe realizarse con base en expectativas de desempeño claramente especificadas.

### Estandarización

Las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados dentro de una misma categoría de puestos que trabajan para un mismo supervisor. Los supervisores también deben realizar evaluaciones que cubran periodos similares para estos empleados. Aunque las evaluaciones anuales son más comunes, muchas empresas de éxito evalúan a sus empleados de una manera más frecuente. Las sesiones de retroalimentación programadas de una manera regular y las entrevistas de evaluación para todos los empleados son esenciales.

La documentación formal de los datos de evaluación sirve para varios fines, incluyendo la protección contra una posible acción legal. Los empleados deben firmar sus evaluaciones. Si el empleado se rehúsa a firmar, el gerente debe documentar este comportamiento. Los registros también deberían incluir una descripción de las responsabilidades del empleado, de los resultados esperados del desempeño y del papel que desempeñan estos datos al tomar decisiones de evaluación. Aunque la evaluación del desempeño es importante para las empresas pequeñas, no se espera que en éstas existan sistemas de evaluación del desempeño que sean tan formales como los de las organizaciones grandes. Las cortes han determinado que los criterios objetivos no son tan importantes en las empresas que sólo tienen unos cuantos empleados, porque los altos administradores de las empresas más pequeñas están al tanto del trabajo de sus empleados.

### Evaluadores capacitados

El individuo o los individuos que observan por lo menos una muestra representativa del desempeño en el trabajo tienen por lo regular la responsabilidad de evaluar el desempeño del empleado. Esa persona es con frecuencia el supervisor inmediato del empleado. Sin embargo, como se expuso anteriormente, existen otros enfoques al respecto.

Una deficiencia común en los sistemas de evaluación es que los evaluadores rara vez reciben una capacitación acerca de cómo realizar evaluaciones eficaces.<sup>62</sup> A menos que todos los encargados de evaluar el desempeño reciban una capacitación en el arte de dar y recibir retroalimentación, el proceso se encaminará hacia la incertidumbre y los conflictos. La capacitación debería ser un proceso continuo para asegurar la exactitud y la sistematicidad. El entrenamiento debe cubrir cómo evaluar a los empleados y cómo realizar entrevistas de evaluación. Las instrucciones deben ser más bien detalladas y la importancia de hacer evaluaciones objetivas e imparciales debe enfatizarse. Un módulo de capacitación en Internet o en la red interna de la compañía servirá para dar información a los administradores conforme la necesiten.

### Comunicación abierta y continua

Muchos empleados tienen una gran necesidad de saber qué tan bien están realizando su trabajo. Un buen sistema de evaluación ofrece una retroalimentación altamente deseada sobre una base continua. Debería haber pocas sorpresas en la revisión del desempeño.<sup>63</sup> Los administradores deben manejar los problemas diarios del desempeño conforme éstos surjan y evitar que se acumulen durante seis meses o un año para tratarlos durante la entrevista de evaluación del desempeño. Cuando algo nuevo aflora a la superficie, el administrador probablemente no hizo un trabajo lo suficientemente bueno al comunicarse con el empleado durante el periodo de evaluación. Aun cuando la entrevista presenta una excelente oportunidad para que ambas partes intercambien ideas, nunca debe servir como sustituto de la comunicación diaria o de la asesoría en el ámbito de la administración del desempeño.

### Revisión del desempeño

Además de la necesidad de una comunicación continua entre los administradores y sus empleados, se debe asignar un tiempo especial para una discusión formal del desempeño de un empleado. Ya que el mejoramiento en el desempeño es una meta común de los sistemas de evaluación, el ocultamiento de los resultados de la evaluación es absurdo. Los empleados se sentirán severamente bloqueados en sus esfuerzos de desarrollo si se les niega acceso a esta información. Una revisión del desempeño les permite detectar cualquier error u omisión en la evaluación, o tal vez un empleado esté en desacuerdo con la evaluación y quiera desafiarla.

La documentación constante del desempeño de los empleados es muy importante para la obtención de evaluaciones exactas del desempeño. Aunque la tarea tal vez sea tediosa y aburrida para los administradores, el mantenimiento de un registro continuo de incidentes observados y reportados es esencial para obtener una evaluación de utilidad. La entrevista de evaluación se expondrá en una sección posterior.

### Proceso justo

Es vital asegurar que haya justicia en el proceso. Si la compañía no tiene un procedimiento formal para las quejas, debe desarrollar uno para dar a los empleados la oportunidad de apelar los resultados de una evaluación que consideren inexactos o injustos. Debe haber un procedimiento para dar curso a las quejas y para tratar éstas de una manera objetiva.

### Implicaciones legales

Las demandas legales de los empleados en ocasiones son resultado de evaluaciones negativas. Con frecuencia los empleados ganan tales demandas, gracias en parte a los procedimientos de evaluación del desempeño del empleador.<sup>64</sup> Una revisión de los casos presentados en las cortes deja en claro que se deben adoptar sistemas de evaluación del desempeño legalmente defendibles. No se esperan sistemas perfectos, y la ley no prohíbe el comportamiento discrecional del supervisor en el proceso. Sin embargo, por lo general las cortes requieren las siguientes condiciones:

La ausencia de un efecto adverso sobre los miembros de clases protegidas, o bien, la validación del proceso.

Un sistema que prevenga que un administrador dirija o controle la carrera de un subordinado.

Describir las implicaciones legales de la evaluación del desempeño.

La evaluación debe ser revisada y aprobada por un individuo o por algún grupo dentro de la organización.

El evaluador, o los evaluadores, deben tener un conocimiento personal del desempeño del empleado en el trabajo.

Los sistemas de evaluación deben usar criterios predeterminados que limiten el comportamiento discrecional del administrador.

Los errores en la evaluación del desempeño y las decisiones basadas en resultados inválidos pueden tener serias repercusiones. Por ejemplo, una asignación de aumentos salariales basada en la discriminación y no en méritos puede dar como resultado una acción legalmente costosa. Al resolver los casos, las cortes han declarado a los empleadores responsables por salarios caídos, sus gastos legales ante las cortes y otros costos relacionados con la capacitación y la promoción de ciertos empleados de clases protegidas. Por ejemplo, una empleada que tenía derecho a una promoción demandó a la empresa cuando se la negaron. Ella alegó que fue víctima de una discriminación sexual según los términos de la Ley de Derechos Civiles. Su supervisor había anotado en su evaluación que ella necesitaba "tomar un curso en una escuela de personalidad, caminar, hablar y vestir de una manera más femenina, maquillarse y usar algunas joyas".<sup>65</sup> Aunque estas observaciones son imperdonables, la empresa habría estado en una mejor posición para defenderse si la evaluación se hubiera redactado de una manera distinta, afirmando tal vez que la empleada carecía de habilidades interpersonales en vez de implicar al género en sus observaciones.

El empleador también puede ser vulnerable a una demanda por *retención negligente* si un empleado que de manera continua recibe evaluaciones insatisfactorias en cuanto a las prácticas de seguridad, por ejemplo, permanece en la nómina y causa daños a una tercera persona. En estos casos, las empresas podrían reducir su responsabilidad si dieran a los empleados con un desempeño inferior al estándar una capacitación diseñada para superar sus deficiencias.

Es improbable que cualquier sistema de evaluación sea inmune a un desafío legal. Sin embargo, los sistemas que poseen las características que se expusieron anteriormente resultan más defendibles desde el punto de vista legal. Al mismo tiempo, ofrecen un medio más eficaz para el logro de las metas de la administración del desempeño.

## Entrevistas de evaluación

La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles del proceso de evaluación. De hecho, las sesiones de revisión del desempeño con frecuencia generan hostilidad y pueden causar más daños que beneficios a la relación empleado-administrador. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño, y no hacer una crítica. El administrador que haga la revisión deberá usar todo el tacto posible al discutir áreas que necesiten de una mejora. Los administradores deben ayudar a los empleados a comprender que no son los únicos sometidos a evaluación. Los administradores encargados de evaluar deben enfatizar su responsabilidad por el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyo.

La entrevista de evaluación tiene definitivamente el potencial de una confrontación y de debilitar la meta de motivar a los empleados. La situación mejora de una manera considerable cuando se utilizan varias fuentes de información, incluyendo tal vez la autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se use, los empleados desconfiarán de un sistema que no comprenden.

### Programación de la entrevista

Los supervisores realizan por lo general una entrevista formal de evaluación al final del periodo de valoración de un empleado. Por lo común, los empleados saben cuándo tendrá lugar esa entrevista, y su ansiedad tiende a aumentar si el supervisor demora la reunión. Las entrevistas con los empleados de alto desempeño con frecuencia son experiencias agradables para todas las partes implicadas. Sin embargo, los supervisores pueden mostrarse renuentes a reunirse cara a cara con los empleados que tienen un desempeño deficiente. Ellos tienden a posponer estas entrevistas por la ansiedad que provocan en ambas partes.

Explicar cómo debería realizarse una entrevista de evaluación.

### Estructura de la entrevista

Una entrevista exitosa de evaluación debe estructurarse de tal manera que permita tanto al supervisor como al subordinado visualizarla como la solución de un problema y no como una sesión encaminada a encontrar defectos. El administrador debe considerar tres objetivos básicos cuando planea una entrevista de evaluación:

1. Discutir el desempeño del empleado.
2. Asistir al empleado en el establecimiento de metas y en los planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación.
3. Sugerir medios para el logro de las metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y el de la empresa.

Por ejemplo, suponga que un empleado recibe una evaluación promedio en un factor como la *calidad de producción*. En la entrevista, ambas partes deben estar de acuerdo con el mejoramiento específico que se necesitará durante el siguiente periodo de evaluación y las acciones específicas que deberá emprender cada uno.

Durante la revisión del desempeño, los administradores preguntarán a los empleados si sus deberes y roles actuales son eficaces para el logro de sus metas. Además de revisar el desempeño relacionado con el trabajo, también podrían discutir temas subjetivos, como las ambiciones de carrera. Por ejemplo, al trabajar en un proyecto, tal vez un empleado descubra una aptitud que no había advertido. Este conocimiento podría dar como resultado una nueva meta o servir como trampolín para el desempeño de un papel más amplio dentro de la organización.<sup>66</sup>

La cantidad de tiempo que se dedica a una entrevista de evaluación varía de manera considerable con las políticas de la compañía y con la posición del empleado evaluado. Aunque hay que considerar los costos, existe un mérito al efectuar entrevistas separadas para discutir: 1. el desempeño y el desarrollo del empleado y 2. la remuneración.<sup>67</sup> Muchos administradores han aprendido que tan pronto como surge el tema referente a la remuneración en una entrevista, tiende a dominar la conversación, y el mejoramiento del desempeño se relega a un segundo plano.<sup>68</sup> Por esta razón, si los incrementos de sueldo o los bonos están implicados en la evaluación, es aconsejable diferir estas discusiones a una o varias semanas después de la entrevista de evaluación.

### Elogios y críticas

Como se indicó al inicio de esta sección, una entrevista de evaluación requiere de tacto y paciencia por parte del evaluador. Los elogios son pertinentes cuando están justificados, pero tienen un valor limitado cuando son inmerecidos. Las críticas, aun si están justificadas, son especialmente difíciles de expresar. El empleado quizá no las perciba como un mensaje constructivo. Es importante que la discusión de estos aspectos tan sensibles se concentre en la deficiencia y no en la persona. Los administradores eficaces minimizan las amenazas a la autoestima del empleado siempre que ello sea posible. Cuando se hace una crítica, los administradores deben hacer hincapié en los aspectos positivos del desempeño; se deben criticar las acciones y no a la persona; y hay que preguntar al empleado qué cambios haría para mejorar esta situación. Además, el administrador debe evitar dar todas las respuestas y deberá encaminar la entrevista hacia una situación donde todos ganen, de tal manera que todos los implicados obtengan un beneficio.

### Papel de los empleados

Desde el punto de vista de los empleados, dos semanas antes de la revisión o en un plazo similar, deben revisar sus diarios o archivos y hacer notas de todos los proyectos en los que hayan trabajado, sin importar si éstos tuvieron éxito o no. El mejor recurso para los empleados cuando preparan una revisión de evaluación es hacer una lista de las formas creativas en las que hayan resuelto problemas con recursos limitados.<sup>69</sup> Ellos quedarán especialmente bien si logran mostrar la manera en la que su trabajo contribuye al valor de la compañía.<sup>70</sup> Esta información debe llegar antes de la revisión al escritorio del administrador encargado de evaluar. Recordar a los administradores la información que pudieran haber omitido ayudará al desarrollo de una evaluación más objetiva y exacta.

## Conclusión de la entrevista

De manera ideal, los empleados saldrán de la entrevista con sentimientos positivos acerca de la administración, la compañía, el puesto de trabajo y de sí mismos. Si la reunión da como resultado un ego “desinflado”, las posibilidades de una mejora en el desempeño serán inciertas. Aunque es imposible cambiar el comportamiento del pasado, el desempeño futuro es otro asunto.<sup>71</sup> La entrevista debería concluir con planes específicos y mutuamente convenidos para el desarrollo del empleado. Los administradores deben asegurar a aquellos empleados que requieren de una capacitación adicional que la recibirán próximamente y que tendrán el apoyo total de su supervisor. Cuando la administración cumple su parte en cuanto al desarrollo de los empleados, depende del individuo tener un desempeño aceptable.

### PERSPECTIVA GLOBAL

## Perspectivas de dos culturas acerca de las evaluaciones del desempeño

**La evaluación del desempeño** es un área de la administración de recursos humanos que entraña problemas especiales cuando se traduce a diferentes ambientes culturales. Los administradores chinos con frecuencia tienen una idea diferente acerca de lo que es el desempeño en comparación con los administradores de Occidente, ya que las compañías chinas tienden a evaluar con base en distintos criterios. Los administradores chinos parecen definir el desempeño en términos de las características personales, como la lealtad y la obediencia, y no en la medición de los resultados. Las evaluaciones del desempeño en China dan una gran importancia a las características morales. Las evaluaciones de desempeño de Occidente se proponen ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales, y esto se logra mejor al concentrarse en los resultados y en los comportamientos individuales que están relacionados con el logro de esos objetivos.<sup>72</sup>

Con frecuencia, los objetivos organizacionales de las compañías chinas difieren ampliamente de los objetivos de las empresas occidentales. Las empresas chinas han tenido que cumplir objetivos políticos estatales, como la maximización del empleo, y las prácticas internas de administración de RH están orientadas para servir a estos objetivos. Muchas prácticas de negocios de empresas chinas en el extranjero se basan en las tradiciones de los negocios familiares que existen en ese país, en las que el objetivo primordial es mantener el control familiar del negocio. Aun cuando los negocios entren al mercado bursátil, con frecuencia la familia mantiene la mayor parte del control, y éste es un objetivo organizacional fundamental. La organización es capaz de tolerar un desempeño inferior al óptimo ya que el mantenimiento del control de la familia es la máxima prioridad. Una implicación de esto es que las evaluaciones del desempeño tienden a favorecer a los trabajadores que apoyen a la familia y no a aquellos que desafíen la autoridad familiar. Tales diferencias de objetivos influirán en la manera en la que se hagan los juicios de las evaluaciones.<sup>73</sup>

Existen otras características bien conocidas de los chinos que también tienen una implicación directa sobre la práctica de la administración del desempeño. Tres de tales características son el rostro (mianzi), el fatalismo y el amplio término Confucianismo. Mianzi es el estatus social que tiene un individuo, y el mianzi de una persona tendrá un efecto sobre su habilidad para influir en los demás. Es particularmente importante que las revisiones del desempeño se realicen en forma privada, ya que una revisión deficiente en público ocasionará que un subordinado pierda su mianzi. Por esa razón, los chinos tienden a evitar la posibilidad de confrontación y la pérdida del “rostro” que podría resultar de un proceso formal de evaluación. La importancia que se concede al mianzi también hace difícil actuar públicamente sobre los problemas del desempeño.<sup>74</sup>

El fatalismo también tiene un efecto directo sobre las evaluaciones del desempeño. Las investigaciones indican que los individuos chinos tienen más probabilidades de atribuir el origen de sus problemas a factores externos, y puesto que el resultado se debe a cuestiones que están fuera del control del individuo, un logro deficiente no conducirá a una pérdida del mianzi. Tal reacción defensiva es natural y ocurre en todas las culturas, pero en China continental es más fuerte e incluso se encuentra formalmente ritualizada.<sup>75</sup>

Un legado del Confucianismo es un énfasis en la moralidad como una base para la evaluación. De acuerdo con la perspectiva del Confucianismo, la característica más importante de un individuo es la base moral de su carácter. Una cita de un texto clásico del Confucianismo, Da Xue (gran sabiduría), afirma lo siguiente: “Cultivar-se a sí mismo, imponer orden en la familia, gobernar el país y traer paz al mundo”. De este modo, la paz, la armonía y el éxito empiezan con el cultivo de uno mismo, incluyendo el cultivo del carácter moral. En la perspectiva de los chinos, un trabajador moral también será un trabajador eficaz. Por consiguiente, la evaluación del desempeño y el logro conllevan fuertes elementos de juicios del carácter moral del empleado.<sup>76</sup>

## Resumen

### **1. Definir la administración del desempeño y describir su importancia.**

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, y pretende asegurarse de que se hayan implantado los procesos organizacionales adecuados para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Ya que la evaluación del desempeño se realiza una sola vez al año, es un proceso dinámico y continuo.

### **2. Definir la evaluación del desempeño e identificar sus usos.**

La evaluación del desempeño es un sistema de revisión y valoración del trabajo de un individuo o un equipo.

Los datos de evaluación del desempeño son potencialmente valiosos y resultan útiles en numerosas áreas funcionales de recursos humanos, incluyendo la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera, los programas de remuneración, las relaciones internas con los empleados y la evaluación del potencial de los empleados.

### **3. Analizar los factores ambientales que influyen en la evaluación del desempeño.**

La legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios. Tradicionalmente, los sindicatos han destacado el factor de la antigüedad como la base para otorgar las promociones y los aumentos de sueldo. La cultura corporativa de una empresa puede apoyar u obstaculizar el proceso.

### **4. Describir el proceso de la evaluación del desempeño.**

La identificación de metas específicas es el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño y el principio de un ciclo continuo. Posteriormente se establecen las expectativas del puesto de trabajo con la ayuda del análisis de puestos. El siguiente paso implica el examen del trabajo real logrado. Entonces se valora el desempeño. El paso final implica el análisis de la evaluación con el empleado.

### **5. Identificar los diversos criterios (estándares) del desempeño que se pueden establecer.**

Los aspectos del desempeño de un individuo que puede establecer una organización incluyen los rasgos de personalidad, los comportamientos, los resultados de las tareas, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

### **6. Identificar quién es responsable de la evaluación del desempeño y de determinar el periodo de evaluación.**

Por lo regular, los responsables de hacer la evaluación del desempeño son los supervisores inmediatos, los subordinados, los compañeros de trabajo, los grupos, el empleado mismo y los clientes. En el caso de la retroalimentación de 360 grados, se incluyen evaluaciones de todos los anteriores.

### **7. Identificar las diversas técnicas de evaluación del desempeño.**

Las técnicas de evaluación del desempeño incluyen la retroalimentación de 360 grados, las escalas de calificación, los incidentes críticos, los ensayos, los estándares laborales, la clasificación, la distribución obligatoria, las escalas de calificación basadas en el comportamiento y los enfoques orientados hacia los resultados.

### **8. Describir cómo se usan los programas de cómputo en las evaluaciones del desempeño.**

Se dispone de varios programas de cómputo para el registro de los datos de las evaluaciones. Una gran ventaja del uso de la computadora es la reducción del papeleo que se requiere. Además, los administradores tienen la opción de personalizar la mayoría de los programas.

### **9. Identificar los problemas asociados con las evaluaciones del desempeño.**

Los problemas asociados con las evaluaciones del desempeño incluyen la incomodidad del evaluador, la falta de objetividad, el error o efecto de halo, la indulgencia/severidad, el error de tendencia central, el sesgo del comportamiento reciente, el sesgo personal (formación de estereotipos), la manipulación de la evaluación y la ansiedad de los empleados.

### **10. Explicar las características de un sistema eficaz de evaluación.**

Las características incluyen los criterios relacionados con el trabajo, las expectativas del desempeño, la estandarización, los evaluadores capacitados, una comunicación abierta y continua, las revisiones del desempeño y la justicia en el proceso.

### **11. Describir las implicaciones legales de las evaluaciones del desempeño.**

Es improbable que cualquier sistema de evaluación sea totalmente inmune al cuestionamiento legal. Sin embargo, los sistemas que poseen ciertas características son más defendibles desde el punto de vista legal.

**12. Explicar cómo debería realizarse una entrevista de evaluación.**

Una entrevista exitosa de evaluación se debe estructurar de tal manera que permita tanto al supervisor como al subordinado encontrar la solución de un problema; no debe ser una sesión encaminada al descubrimiento de defectos.

## Términos clave

Inteligencia emocional (IE), 237	Ensayo, 250	Error o efecto de halo, 254
Administración del desempeño, 238	Estándares laborales, 251	Indulgencia, 254
Evaluación del desempeño, 239	Clasificación, 251	Severidad, 254
Competencias, 244	Distribución obligatoria, 251	Error de tendencia central, 255
Retroalimentación de 360 grados, 247	Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC), 252	
Escalas de calificación, 248	Sistema basado en resultados, 253	
Incidentes críticos, 250		

## Preguntas de repaso

1. Defina los conceptos de *administración del desempeño* y *evaluación del desempeño*.
2. ¿Cuáles son los usos de las evaluaciones del desempeño?
3. ¿Cuáles son los pasos que deben seguirse en el proceso de la evaluación del desempeño?
4. ¿Qué aspectos del desempeño de un individuo debería evaluar una organización?
5. Una gran cantidad de personas con diferentes puestos pueden encargarse de realizar evaluaciones del desempeño. ¿Cuáles son las diversas alternativas?
6. Describa brevemente cada una de las siguientes técnicas de evaluación del desempeño:
  - a) Retroalimentación de 360 grados
  - b) Escalas de calificación
  - c) Incidentes críticos
  - d) Ensayo
  - e) Estándares laborales
  - f) Clasificación
  - g) Distribución obligatoria
  - h) Escalas de calificación basadas en el comportamiento
  - i) Sistemas basados en resultados
7. ¿Cuáles son los diversos problemas que se asocian con las evaluaciones del desempeño? Describa cada uno de ellos.
8. ¿Cuáles son las características de un sistema eficaz de evaluación?
9. ¿Cuáles son las implicaciones legales de un sistema de evaluación?
10. Explique la razón por la cual la siguiente afirmación a menudo es verdadera: “El *talón de Aquiles* del proceso de evaluación es la entrevista de evaluación”.

## INCIDENTE DE ARH

### ¡Todo esto me quita tiempo!

“¡Vaya, por fin terminamos!”, pensó Rajiv Chaudhry, mientras ponía a un lado la última de 12 formas de evaluación del desempeño. Había sido una semana muy ocupada para Rajiv, quien supervisa a una cuadrilla de mantenimiento de carreteras para el departamento respectivo en Georgia.

Al pasar por el distrito de Rajiv unos días antes, el gobernador se había quejado con el superintendente del área afirmando que se necesitaban reparaciones en varias de las carreteras. Por eso, el superintendente asignó a la cuadrilla de Rajiv una carga de trabajo inusualmente pesada. Además, Rajiv recibió una llamada de la oficina de recursos humanos esa semana para recordarle que las evaluaciones del desempeño estaban atrasadas. Rajiv explicó su predicamento, pero el especialista de RH insistió en que las formas se completaran de inmediato.

Al volver a ver las evaluaciones, Rajiv pensó en varios de los trabajadores. La forma de evaluación del desempeño tenía varios espacios para indicar la *cantidad de trabajo*, la *calidad del trabajo* y el *espíritu de cooperación*. Para cada característica, el trabajador podía calificarse como *sobresaliente*, *bueno*, *promedio*, *inferior al promedio* o *insatisfactorio*. En tanto que la cuadrilla de Rajiv completaba la totalidad del trabajo extra asignado esa semana, él calificaba a cada trabajador como *sobresaliente* en cuanto a la *cantidad de trabajo*. Calificó a Joe Blum como *promedio* en cuanto a *espíritu de cooperación* porque Joe había cuestionado

una de sus decisiones esa semana. Rajiv había decidido parchar un bache en una de las carreteras, y Joe consideró que la pequeña sección de la superficie de la carretera debería extraerse y reemplazarse. Sin embargo, Rajiv no aclaró esto en la sección de observaciones de la forma. De hecho, no escribió observaciones en ninguna de las formas.

Rajiv sintió una punzada de culpabilidad mientras pensaba en Roger Short. Sabía que Roger había estado flojeando, y los demás trabajadores habían hecho el trabajo de Roger por mucho tiempo. También sabía que Roger se enojaría si sabía que recibió una calificación más baja que sus compañeros. En consecuencia, otorgó a Roger la misma calificación que a sus compañeros para evitar una confrontación. “De cualquier modo”, pensó Rajiv, “todo esto me quita tiempo, y en realidad no debería molestarme por ello”.

Mientras Rajiv doblaba las evaluaciones del desempeño y las ponía en un sobre para enviarlas por correo, sonreía. Estaba contento de pensar que no tendría que ocuparse de las evaluaciones del desempeño durante otros seis meses.

### Pregunta

1. ¿Qué puntos débiles ve usted en las evaluaciones del desempeño de Rajiv?

## INCIDENTE DE ARH

### ¿Evaluación del desempeño?

**Como supervisor** de producción de Sweeny Electronics, Nakeisha Joseph era apreciada por la mayoría de sus subordinados. Nakeisha era una persona de trato amable que intentaba ayudar a los empleados en cualquier forma que pudiera. Si un trabajador necesitaba un pequeño préstamo antes del día de pago, ella tomaba su billetera sin hacer preguntas y le prestaba el dinero. En caso de que un empleado necesitara algún permiso para resolver un problema personal, Nakeisha se lo concedía sin descontar ese tiempo de su sueldo; en vez de ello, ella se hacía cargo de las actividades de ese empleado hasta que éste regresara.

Todo marchaba bien, por lo menos hasta el periodo más reciente de evaluación del desempeño. Uno de los trabajadores de Nakeisha, Bill Overstreet, había tenido muchos problemas personales durante el año pasado. La esposa de Bill llevaba enferma mucho tiempo, y sus gastos médicos eran altos. El hijo de Bill tenía un problema de lenguaje, y los doctores le habían recomendado una clínica especial. Bill, quien ya había llegado a su límite de crédito en el banco, se sentía angustiado y desanimado por su situación.

Cuando llegó el momento de la evaluación anual del desempeño de Bill, Nakeisha decidió que iba a hacer todo lo que fuera posible para ayudarlo. Aunque Bill no era un empleado que pudiera considerarse por encima del promedio, Nakeisha lo evaluó como sobresaliente en todas las categorías. Como el sistema de remuneración de la empresa estaba estrechamente vinculado con las evaluaciones del desempeño, Bill sería candidato para un aumento del 10 por ciento además de un aumento regular para compensar el aumento en el costo de la vida.

Nakeisha explicó a Bill la razón por la cual le otorgaba evaluaciones tan altas, y Bill reconoció que su desempeño no había sido en realidad mejor que el promedio. Bill estaba muy agradecido y así lo expresó a Nakeisha. Cuando Bill salía de la oficina, estaba emocionado y ansiaba contar a sus compañeros de trabajo lo maravillosa que era la jefa que tenía. Al ver que Bill sonreía mientras se iba, Nakeisha se sintió muy complacida.

### Preguntas

1. Desde el punto de vista de Sweeny Electronics, ¿qué dificultades podrían generar las prácticas de evaluación del desempeño de Nakeisha?
2. ¿Qué puede hacer Nakeisha ahora para disminuir el efecto negativo de su evaluación de Bill?

## Notas

1. Jonathan Perks, “How to Develop Emotional Intelligence”, *People Management* 14 (1 de mayo de 2008): 42.
2. *Ibid.*
3. Joanne Reid, “The Resilient Leader: Why EQ Matters”, *Ivey Business Journal* 72 (mayo/junio de 2008): 1-7.
4. Nick Tasler, “Boost Productivity”, *Sales & Service Excellence* 8 (junio de 2008): 15.
5. *Ibid.*
6. Reid, “The Resilient Leader: Why EQ Matters”.
7. Perks, “How to Develop Emotional Intelligence”.
8. Cath Jennings, “Dare to Be Different to Reach the Top”, *Computer Weekly* (15 de abril de 2008): 14-16.
9. Perks, “How to Develop Emotional Intelligence”.
10. *Ibid.*
11. “Performance Management Remains Hot Topic, Technology Plays Larger Role”, *Corporate Training & Development Advisor* (junio de 2007): 5-6.
12. Thilini R. Ariyachandra y Mark N. Frolick, “Critical Success Factors in Business Performance Management Striving for Success”, *Information Systems Management* 25 (primavera de 2008): 113-120.
13. Steve Arneson, “Continuous Learning and Workforce Engagement”, *Chief Learning Officer* 5 (enero de 2006): 24-27.
14. Ariyachandra y Frolick, “Critical Success Factors in Business Performance Management”.

15. "Performance Management: Still a Long Way to Go for Many Companies", *HR Focus* 84 (octubre de 2007): 8.
16. "Performance Management Processes Need Attention", *Point for Credit Union Research & Advice* (1 de noviembre de 2007): 13.
17. Kathryn Tyler, "Performance Art", *HR Magazine* 50 (agosto de 2005): 58-63.
18. Claire White y Greta Thornbory, "How to Participate in Appraisals", *Occupational Health* 59 (octubre de 2007): 26.
19. "Are Performance Appraisals Worth the Hassle?", *Across the Board* 43 (julio/agosto de 2006): 39-44.
20. Tyler, "Performance Art".
21. Fay Hansen, "The Turnover Myth", *Workforce Management* 84 (junio de 2005): 34-40.
22. Ed Frauenheim, "Software to Smooth Your Restructuring", *Workforce Management* 87 (7 de abril de 2008): 19.
23. Adrienne Fox, "Prune Employees Carefully", *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 66-70.
24. Frauenheim, "Software to Smooth Your Restructuring".
25. <http://www.taleo.com/vuvr/customers/products/>, 7 de julio de 2008.
26. Frauenheim, "Software to Smooth Your Restructuring".
27. *Ibid.*
28. *Ibid.*
29. Susan Meisinger, "Adding Competencies, Adding Value", *HR Magazine* 48 (julio de 2003): 8.
30. "Self-Evaluation Key to Effective Staff Appraisals", *People Management* 13 (12 de julio de 2007): 14.
31. Martha McCarty, "Your Performance Review", *Office Pro* 67 (mayo de 2007): 24-27.
32. "More Evidence That Performance Management Yields Higher Profits", *HR Focus* 84 (febrero de 2007): 8-9.
33. Ellyn Spragins, "Destructive Criticism", *Fortune Small Business* 12 (diciembre de 2002/enero de 2003): 92.
34. Sean Drakes, "Everybody Counts", *Black Enterprise* 38 (mayo de 2008): 58-59.
35. Tracy Maylette y Juan Riboldi, "Using 3600 Feedback to Predict Performance", *T + D* 61 (septiembre de 2007): 48-52.
36. "360° Feedback-Not for the Faint-Hearted", *Chemical Engineering* 115 (abril de 2008): 66.
37. "Survey Says: 360 Degree Feedback", *T + D* 58 (septiembre de 2004): 14.
38. Patrick J. Kiger, "When People Practices Damage Market Value", *Workforce Management* (26 de junio de 2006): 42.
39. John F. Welch Jr., *Jack: Straight from the Cut* (Nueva York: Warner Business Books, 2001): 157-158.
40. Stephen Garcia, "Forced Rankings of Employees Bad for Business", *Machine Design* 79 (13 de septiembre de 2007): 4-5.
41. Welch, *Jack: Straight from the Cut*.
42. "Why HR Professionals Are Worried about Forced Rankings", *HR Focus* 81 (octubre de 2004): 8-9.
43. Anne Fisher, "I'm Not Shedding Tears for Dot-Comers Facing Reality", *Fortune* 146 (9 de diciembre de 2002): 244.
44. Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001): 77.
45. [http://www.knowledgepoint.com/products/piw\\_prod/brochure.pdf](http://www.knowledgepoint.com/products/piw_prod/brochure.pdf), 15 de julio de 2008.
46. <http://www.halogensoftware.com/products/halogeneappraisal>, 15 de julio de 2008.
47. Edward E. Lawler III, "Performance Management: The Next Generation", *Compensation & Benefits Review* 26 (mayo/junio de 1994): 16.
48. David Butcher, "It Takes Two to Review", *Management Today* (noviembre de 2002): 54.
49. Paul Falcone, "8 Ways to Get the Most Out of Employee Appraisals", *Managing Accounts Payable* 7 (octubre de 2007): 3-5.
50. Joanne Sammer, "Calibrating Consistency", *HR Magazine* 53 (enero de 2008): 73-75.
51. "Research on Performance Appraisals Wins Award", *HR News* 16 (julio de 1997): 13.
52. "Self-Evaluation Key to Effective Staff Appraisals", *People Management* 13 (12 de julio de 2007): 14.
53. Desda Moss, "Bias? What Bias?", *HR Magazine* 51 (febrero de 2006): 14.
54. Paul Davis, "Is Performance Management Being Mismanaged?", *Human Resource Magazine* 12 (agosto/septiembre de 2007): 12-14.
55. G. Ronald Gilbert, Edward L. Hannan y Kevin B. Lowe, "Is Smoking Stigma Clouding the Objectivity of Employee Performance Appraisal?", *Public Personnel Management* 27 (otoño de 1998): 285.
56. "Make Employee Appraisals More Productive", *HR Focus* 84 (septiembre de 2007): 1/15.
57. Iris Randall, "Performance Appraisal Anxiety", *Black Enterprise* 25 (enero de 1995): 60.
58. Thomas S. Clausen, Keith T. Jones y Jay S. Rich, "Appraising Employee Performance Evaluation Systems", *CPAJournal* 78 (febrero de 2008): 64-67.
59. Adaptado de la historia presentada en Geoffrey Colvin, "Between Right and Right", *Fortune* 146 (11 de noviembre de 2002): 66.
60. Skip Waugh, "Delivering Solid Performance Reviews", *Supervision* (agosto de 2002): 16.
61. Chris Pearce, "Ten Steps to Conducting Appraisals", *Nursing Management* 14 (octubre de 2007): 21.
62. Paul Davis, "Is Performance Management Being Mismanaged?", *HR Magazine* 12 (agosto/septiembre 2007): 12-14.
63. Paul Falcone, "8 Ways to Get the Most Out of Employee Appraisals", *Managing Accounts Payable* 7 (octubre de 2007): 3-5.
64. Patricia S. Eyres, "Performance Management without Pain- And without Lawsuits", *Agency Sales* 33 (marzo de 2003): 49.
65. William E. Lissy, "Performance Appraisals Can Be a Weapon for Employees", *Supervision* 58 (marzo de 1997): 17.
66. Liz Hughes, "Motivating Your Employees", *Women in Business* (1 de marzo de 2003): 17.
67. T. Allen Rose, "Separating Performance Appraisals from Salary Reviews Enhances Staff Progress", *NPA Magazine* 5 (agosto/septiembre 2006): 14.
68. Diane Domeyer, "Planning for Performance Reviews", *Women in Business* 57 (enero/febrero 2005): 34.
69. "How Can I Make the Most of My Upcoming Performance Review?", *CA Magazine* 140 (diciembre de 2007): 7.
70. Diane Domeyer, "The Performance Review: An Opportunity in Disguise", *Office Pro* 67 (noviembre/diciembre de 2007): 5.
71. "How to... Conduct a Performance Review", *Contract Journal* 432 (1 de marzo de 2006): 51.
72. Paul S. Hempel, "Differences between Chinese and Western Managerial Views of Performance", *Personnel Review* 30 (2001): 203-226.
73. *Ibid.*
74. *Ibid.*
75. *Ibid.*
76. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la remuneración y describir las diversas formas que ésta puede asumir.
- Definir la equidad financiera y explicar el concepto de equidad en la remuneración financiera directa.
- Identificar los determinantes de la remuneración financiera directa.
- **4** Describir a la organización como un determinante de la remuneración financiera directa.
- Describir el mercado laboral como un determinante de la remuneración financiera directa.
- **6** Explicar la manera en la que el puesto de trabajo es un determinante de la remuneración financiera directa.
- Definir la evaluación de puestos y describir los cuatro métodos tradicionales para llevarla a cabo.
- **8** Describir la determinación del valor monetario de los puestos.
- **9** Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales en la determinación de la remuneración financiera directa.
- **0** Describir la remuneración basada en equipos, los planes de remuneración extensivos a toda la compañía, la remuneración de los representantes de ventas y la remuneración de los empleados eventuales.
- Explicar los diversos elementos de la remuneración de los ejecutivos.

### *ARH en acción: ¿Pago de liquidación exorbitante?*

**En la décima edición** de este libro, se incluyeron numerosos ejemplos de lo que muchas personas consideran paquetes de liquidación exorbitantes. Se puso de relieve que el público, los accionistas y otros grupos estaban muy molestos con esta práctica, y que quizás la presión externa la detendría. En la actualidad, todo indica que ese vaticinio fue erróneo. Y muchos ejecutivos todavía se están alejando de desastres que provocaron ellos mismos en las compañías, pero salen acompañados de onerosos pagos y pensiones, y se les encargan trabajos de consultoría. Los casos que se presentan a continuación son nuevos ejemplos de lo que puede considerarse como paquetes onerosos de liquidación o indemnizaciones por cese.

Chuck Prince de Citigroup y Stanley O'Neal de Merrill fueron obligados a retirarse de la empresa, y sus compañías tuvieron que dar por perdidos miles de millones de dólares en deudas. Prince recibió \$25.6 millones y O'Neal obtuvo un pago de \$48 millones como liquidación.<sup>1</sup>

Cuando SBT compró la empresa AT&T, el director ejecutivo David Dorman se retiró con \$29 millones en efectivo y una suma adicional. Para ayudar a cubrir la cuenta fiscal de Dorman, el consejo de administración aportó \$11 millones más.<sup>2</sup>

La salida de Brian M. Storms como presidente y director ejecutivo de Marsh Inc. costó a la empresa de corretaje casi \$20 millones en costos de cesantía. Storms tenía derecho a una liquidación en efectivo igual al doble de la suma de su salario base más su bono promedio o fijado como meta, lo cual sumó un total de \$10.25 millones en 2006, como resultado de un "despido involuntario sin causa o una terminación apoyada en razones válidas".<sup>3</sup>

Daryl Brewster, el ex director ejecutivo de Winston-Salem, de la empresa Krispy Kreme con sede en Carolina del Norte, recibirá un paquete de liquidación con un valor de más de \$2 millones. Durante su gestión de menos de dos años dentro de la compañía, las acciones de Krispy Kreme perdieron casi el 57 por ciento de su valor. Brewster, quien renunció, recibirá un año de salario igual a \$700,000, así como acciones restringidas de Krispy Kreme con un valor de cerca de \$1.2 millones. También recibirá \$319,552 en prestaciones y una suma acumulada de \$628,000 en pagos diferidos, lo cual ascenderá a un total de \$2.8 millones.<sup>4</sup>

Gary Dunton, director ejecutivo depuesto de la empresa MBIA Inc. recibió un paquete de liquidación de \$5.2 millones.<sup>5</sup>

Lo que la mayoría de las personas no saben es que las juntas de directores no determinan los montos de los pagos por liquidación o cese después de que un director ejecutivo ha renunciado o ha sido despedido. Esos pagos se negocian antes de las contrataciones.<sup>6</sup> Como revelan los ejemplos anteriores, no solamente debería considerarse la remuneración del director ejecutivo, sino también deberían examinarse todos los acuerdos de pago convenidos con él.<sup>7</sup> Pero esto casi nunca se hace. Dennis Donovan, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de Home Depot, quien se unió a dicha compañía en 2001, negoció un paquete de liquidación por medio del cual él sería elegible para recibir un paquete multimillonario en dólares en caso de que decidiera abandonar la empresa, en tanto que ya no se reportaba al presidente y director ejecutivo, Robert Nardelli. Después de que Nardelli renunció, los consultores estimaron que podría recibir de \$15 a \$20 millones, más algunos otros beneficios por retiro, opciones sobre acciones y remuneraciones acumuladas.<sup>8</sup> Una interesante consideración para esta situación es que Nardelli dejó la empresa con un “paracaídas de oro” con valor de \$210 millones aun cuando las acciones de Home Depot tuvieron un desempeño deficiente.<sup>9</sup>

Pero se tiene la esperanza de que la situación cambie. James Kim, consultor de remuneraciones en la empresa Frederic W. Cook con sede en San Francisco, asegura: “Hasta hace poco, incluso una despedida difícil de la empresa podría haber conducido a un consejo de administración a esforzarse por encontrar una ‘buena razón’ para la separación del ejecutivo y a ‘engrasar la rampa de salida’ con una suma importante de dinero en efectivo como liquidación. Pero ya no más. Después de un intenso escrutinio de la remuneración de un ejecutivo, los consejos de administración se muestran muy renuentes a ir más allá de lo negociado de manera específica en un contrato. Ahora van a tratar de que las salidas de la empresa vayan acompañadas de tan poco dinero como sea posible. Aquellos días en los que se trataba de hacer un favor al ejecutivo que salía de la empresa ya están muy lejos”.<sup>10</sup>

La Comisión de Valores de Estados Unidos (Securities and Exchange Commission, SEC) ha adoptado en fechas recientes diversas reglas para revelar información en torno a las remuneraciones de los ejecutivos; esas reglas se aplican a las compañías que cotizan en la bolsa. La nueva reglamentación requiere que las compañías den a conocer todos los convenios realizados con cada ejecutivo, que revelen los mecanismos de activación de los pagos y, lo que es más importante, que informen el valor estimado en dólares de los pagos y las prestaciones potenciales, así como los factores específicos que se hayan considerado para determinarlos. Por primera vez, los inversionistas conocerán el valor total estimado de los paquetes de retiro en dólares. Estos acuerdos ya no se darán a conocer tan sólo en el momento de realizar un acuerdo de fusión y adquisición, o cuando el consejo de administración despida a un director ejecutivo.<sup>11</sup>

**Este capítulo comienza** considerando la cuestión de si los pagos por cese o liquidación para los ejecutivos son excesivos; se describen las diversas formas de remuneración y se explica el concepto de equidad en las remuneraciones financieras. Posteriormente se explican los determinantes de una remuneración financiera directa y se examina la manera en la que la organización influye en dicha remuneración. También se hará una exposición de la manera en la que el mercado laboral y el puesto de trabajo son factores para determinar una remuneración financiera directa. Se estudiarán temas relacionados con la evaluación y la determinación del valor monetario de los puestos, y se describirán los factores relacionados con el empleado en la determinación de la remuneración financiera directa. Analizaremos también los planes de remuneración basados en equipos y los planes extensivos a toda la compañía; examinaremos el tema de las remuneraciones para los profesionales, los empleados de ventas, los empleados eventuales y los ejecutivos. Este capítulo concluye con una Perspectiva global titulada “Problemas de remuneración en China”.

Definir la remuneración y describir las diversas formas que ésta puede asumir.

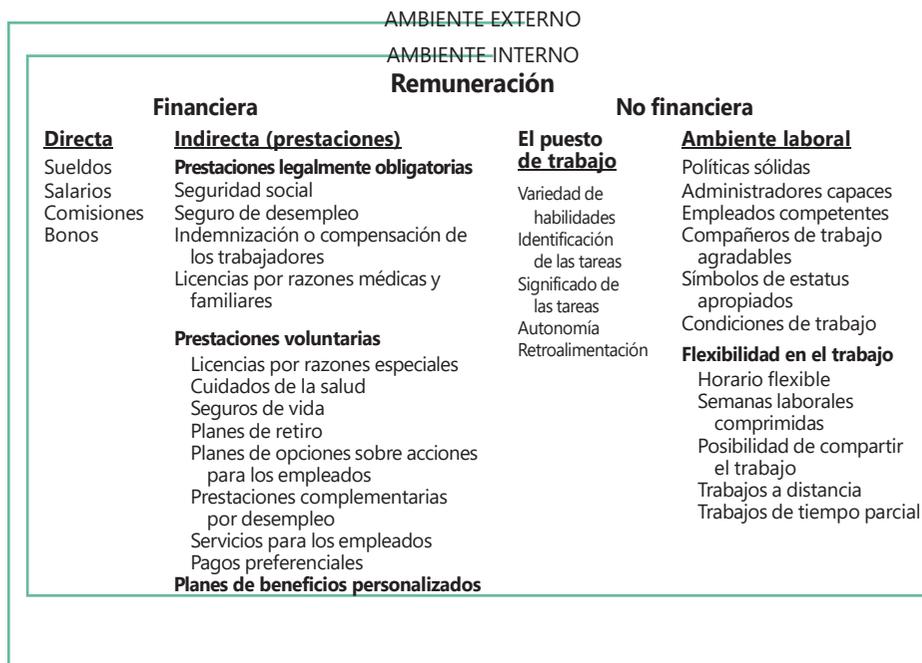
### **Perspectiva general de la remuneración**

La administración de la remuneración es una de las funciones más difíciles y desafiantes de recursos humanos porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización.<sup>12</sup> La **remuneración** o **compensación** es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados. Los componentes de un programa total de remuneración se muestran en la figura 9-1. La

#### **Remuneración:**

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

Figure 9-1 Componentes de un programa total de remuneraciones



**Remuneración financiera directa:**

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

**Remuneración financiera indirecta:**

Todas las retribuciones financieras que no se incluyen en la remuneración financiera directa.

**Remuneración no financiera:**

Satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora.

La remuneración financiera directa consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. En una encuesta reciente realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el principal instrumento motivador para la satisfacción de los empleados resultó ser la remuneración.<sup>13</sup>

La remuneración financiera indirecta (prestaciones) consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta. La remuneración no financiera consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. Este aspecto de la remuneración no financiera se relaciona con factores tanto psicológicos como físicos dentro del ambiente laboral de la empresa.

Las diversas retribuciones que se han descrito comprenden un sistema total de remuneración. En el pasado, las prácticas de la remuneración se concentraban principalmente en la remuneración financiera directa y en la remuneración financiera indirecta (prestaciones).<sup>14</sup> Sin embargo, esto ha cambiado con el tiempo y el nuevo énfasis ampliado se refleja en el cambio del nombre de las organizaciones profesionales relacionadas con la remuneración. La American Compensation Association se llama ahora WorldatWork; también existe la Asociación Profesional para las Remuneraciones, Prestaciones y Retribuciones Totales (Professional Association for Compensation, Benefits, and Total Rewards). Michael Armstrong, consultor de RH y coautor de la obra *Reward Management and Strategic Reward*, comenta: "Existe una gran cantidad de modelos en el entorno, pero en esencia la retribución total tiene que ver con todas las formas en las cuales se recompensa a las personas cuando se presentan a trabajar. Lo que incluye salario, prestaciones y otras retribuciones no financieras y que se agrupan para formar un todo coherente e integrado".<sup>15</sup> Todo lo que una compañía da a un empleado se incluye en las "retribuciones totales", desde la remuneración básica y las prestaciones hasta la cultura y el ambiente de la organización.<sup>16</sup> Una buena analogía de las retribuciones totales es la de un taburete de tres patas, ya que nos permite comprender cómo están vinculadas las tres formas de remuneración. Si una pata del taburete de remuneración se rompe o si es más débil que las demás, el paquete total de remuneración será menos eficaz. Imaginemos lo que sucedería si una persona tratara de sentarse en un taburete con una pata (o dos) más corta(s) que las otras.

**Equidad en la remuneración financiera**

La teoría de la equidad es aquella teoría de la motivación que afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de éste con las contribuciones y los beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como punto de comparación; estos últimos pueden o no ser como ellos. Esta teoría evolucionó a partir de la teoría de la comparación social, la cual afirma que los individuos deben evaluar y conocer su grado de desempeño y la pertinencia de sus ac-

Definir la equidad financiera y explicar el concepto de equidad en la remuneración financiera directa.

**Teoría de la equidad:**

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

titudes en una situación. Al carecer de medidas objetivas de desempeño o de actitudes correctas, comparan su desempeño y sus actitudes con las de otros.<sup>17</sup> La teoría de la equidad afirma además que una persona está motivada en proporción a la justicia que haya percibido en relación con las retribuciones recibidas por una cierta cantidad de esfuerzo en comparación con lo que reciben otras personas. Alguien podría decir: “Voy a dejar de esforzarme tanto. Trabajo mucho más que Susana y es ella quien obtiene todos los aumentos”. Este individuo ha comparado su esfuerzo y las recompensas recibidas con el esfuerzo que realiza Susana y las recompensas que ésta recibe. Tal vez no exista injusticia en realidad, pero la percepción de injusticias influye en las acciones posteriores. De acuerdo con la teoría de la equidad, los individuos están motivados para reducir cualquier injusticia que perciban. Ellos se esfuerzan por que los resultados y los insumos estén en equilibrio. Cuando existe una injusticia, la persona que hace la comparación se esfuerza por hacer que unos y otros estén en proporción modificando ya sea los productos o los insumos.

La comprensión de la teoría en la equidad es muy importante en lo que concierne a las remuneraciones. Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes. Como el sistema de remuneración financiera de una empresa desempeña un papel fundamental en el logro de esas metas, las organizaciones se deben esforzar por el logro de la equidad. La **equidad financiera** se refiere a la percepción de un trato justo en cuanto a las remuneraciones de los empleados. Como se podrá ver, las empresas y los individuos visualizan la equidad desde varias perspectivas. De manera ideal, la remuneración debe ser imparcial para todas las partes interesadas, y los empleados deben percibirla como tal. Sin embargo, ésta es una meta muy difícil de alcanzar. A medida que lea esta sección, recuerde también que los factores no financieros pueden alterar la percepción de equidad de un individuo.

La **equidad externa** existe cuando los empleados de una empresa reciben una remuneración comparable con la de los individuos que realizan trabajos similares en otras empresas. Las encuestas referentes a las remuneraciones ayudan a las organizaciones a determinar el grado en el cual está presente la equidad externa. La **equidad interna** existe cuando los empleados reciben una remuneración acorde con el valor relativo de sus trabajos dentro de la misma organización. La evaluación de puestos es un medio fundamental para determinar la equidad interna. La mayoría de los trabajadores se interesan tanto en la equidad interna como en la externa en cuanto a las remuneraciones. Desde la perspectiva de las relaciones con los empleados, la equidad interna en la remuneración suele ser más importante porque los empleados tienen más información acerca de los asuntos relacionados con las remuneraciones dentro de sus propias organizaciones, y usan esta información para formar percepciones de equidad. Por otro lado, una organización debe ser competitiva en el mercado laboral, lo que constituye la equidad externa. En un ambiente competitivo, y especialmente para los empleados de alta demanda, es evidente que el mercado es de importancia fundamental (equidad externa).

La **equidad con los empleados** existe cuando los individuos que ejecutan trabajos similares para una misma empresa reciben una remuneración acorde con los factores únicos que los caracterizan, como su nivel de desempeño o su antigüedad en la compañía. Suponga que dos contadores dentro de la misma empresa realizan trabajos similares, y uno de ellos tiene un mejor desempeño. Si ambos reciben aumentos de sueldo iguales, la equidad con los empleados no existe, y es probable que el empleado más productivo quede descontento. La **equidad con los equipos** se logra cuando los equipos son retribuidos con base en la productividad grupal. Sin embargo, el logro de la equidad a menudo se convierte en un problema cuando se relaciona con incentivos grupales. Si todos los miembros de un equipo contribuyeran de forma equitativa, es probable que no hubiera ningún problema. Sin embargo, por lo regular ése no es el caso, ya que los miembros más entusiastas de los equipos suelen cubrir el trabajo de quienes son menos productivos.

La falta de equidad en cualquier categoría puede dar como resultado problemas de baja moral. Si los empleados sienten que su remuneración es injusta, se verán tentados a abandonar la empresa. Incluso es posible causar un mayor daño a la empresa si los empleados descontentos optan por permanecer en la compañía y restringir sus esfuerzos. De cualquier modo, el desempeño general de la organización se ve perjudicado.

## Determinantes de la remuneración financiera directa

La teoría de la remuneración nunca ha podido dar una respuesta plenamente satisfactoria en relación con lo que vale el servicio de un individuo al desempeñar un trabajo. Aunque no se dispone de ningún enfoque científico, las organizaciones usan por lo regular ciertos factores relevantes para determinar la remuneración de un individuo. Estos determinantes se presentan en la figura 9-2. Históricamente, la *organización*, el *mercado laboral*, el *puesto de*

### Equidad financiera:

Percepción de un **tratamiento justo** en la remuneración de los empleados.

### Equidad externa:

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

### Equidad interna:

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

### Equidad con los empleados:

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

### Equidad con los equipos:

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

Identificar los determinantes de la remuneración financiera directa.

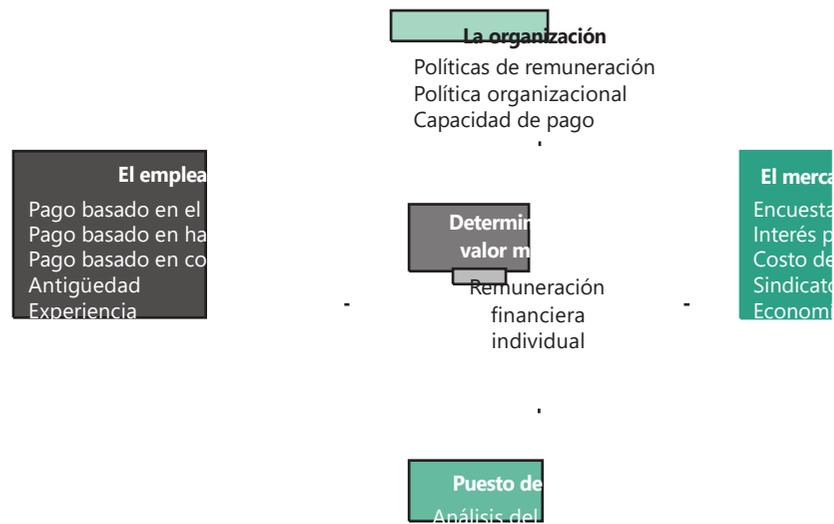


Figura 9-2 Determinantes primarios de la remuneración financiera directa

trabajo y el empleado han influido en la evaluación de los puestos y en la determinación final de la remuneración financiera de un individuo. Estos factores continúan desempeñando un papel de importancia.

#### 4

Describir a la organización como un determinante de la remuneración financiera directa.

### La organización como determinante de la remuneración financiera directa

Los administradores tienden a visualizar la remuneración como un gasto y, a la vez, como un activo. Es un gasto en el sentido de que refleja el costo de la mano de obra. Sin embargo, la remuneración financiera es claramente un activo porque constituye una pieza instrumental para el reclutamiento y la contratación de buenos elementos, así como para motivarlos a que den sus mejores esfuerzos y a que deseen permanecer en la compañía. Una empresa que paga bien atrae a muchos solicitantes, y ello capacita a la administración para que seleccione las habilidades y los rasgos de personalidad que valora y busca. Tiene posibilidades de conservar a estos empleados de calidad al compartir de manera equitativa los frutos de su éxito financiero, no solamente entre el equipo administrativo, sino también con el personal de las bases. Los programas de remuneración deben recibir la atención de la alta administración porque tienen el potencial de influir en las actitudes del empleado y en el comportamiento que ha de conducir a un mejoramiento en el desempeño organizacional y a la implantación del plan estratégico de la empresa.

#### Políticas de remuneración

##### Política de remuneración:

Política que establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración.

Una **política de remuneración** establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración. Algunos empleados percibirán que las políticas de remuneración de su empresa son justas e imparciales, mientras que otros tal vez tengan opiniones diferentes. El resultado de estas percepciones tiene un efecto sobre las imágenes de equidad de los empleados y puede dar como resultado una productividad más baja o la decisión por parte de los empleados de abandonar la empresa. Con frecuencia, una organización, ya sea formal o informalmente, establece políticas de remuneración que determinan si la empresa será un líder en remuneraciones, un seguidor de las remuneraciones, o una compañía que se esforzará por una posición promedio en el mercado laboral.

##### Líderes de remuneraciones:

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

**Líderes de remuneraciones.** Los **líderes de remuneraciones** son organizaciones que pagan sueldos y salarios más altos que los de la competencia. Al usar esta estrategia, piensan que podrán atraer a empleados productivos y de alta calidad, y que, de esta manera, podrán obtener costos más bajos de mano de obra por unidad. Las empresas que pagan altas remuneraciones por lo regular atraen a más aspirantes altamente calificados que las compañías que pagan menos en el mismo mercado laboral.

**Tarifa de mercado (vigente):**

Remuneración promedio que pagan la mayoría de los empleadores por un trabajo similar en alguna área o industria en particular.

**Seguidores de remuneraciones:**

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

**Tarifa de mercado.** La **tarifa de mercado (vigente)** es la remuneración promedio que pagan la mayoría de los empleadores por un trabajo similar en alguna área o industria en particular. Muchas organizaciones tienen una política que requiere el pago de la tarifa del mercado. En tales empresas, la administración considera que puede emplear a personas calificadas y seguir siendo competitiva.

**Seguidores de remuneraciones.** Los seguidores de remuneraciones son compañías que optan por pagar salarios inferiores a la tarifa de mercado como consecuencia de una condición financiera deficiente o por la creencia de que no requieren empleados altamente capaces. Cuando las organizaciones siguen esta política, con frecuencia enfrentan algunas dificultades. Considere el caso de Trig Ekeland.

*Trig se ocupaba de administrar una empresa agrícola de gran tamaño pero con problemas financieros, ubicada en Dakota del Sur. Aunque no se establecieron políticas formales, Trig tenía la práctica de pagar los sueldos más bajos posibles. Uno de sus mazos de labranza, Charlie Roberts, recibía el salario mínimo. Durante un periodo de tres semanas, Charlie destruyó un tractor, dañó severamente una cosechadora y averió la transmisión de una nueva camioneta de carga. Las acciones de Charlie impulsaron a Trig a hacer la siguiente observación: "Charlie es el trabajador más caro que he tenido alguna vez".*

Como descubrió Trig, pagar el sueldo más bajo posible no ahorra dinero; en realidad, esa práctica resulta muy costosa. Además de contratar trabajadores improductivos, las organizaciones que son seguidores de remuneraciones tienen una alta tasa de rotación, pues sus empleados más calificados abandonan la compañía para unirse a organizaciones que pagan mejor. Además, algo igualmente importante, en las situaciones en las que los empleados incompetentes o contrariados tienen contacto con los clientes, es probable que no presten el tipo de servicio que desea la administración.

**Nivel organizacional**

El nivel organizacional en el cual se toman las decisiones de pago también tiene un efecto sobre la remuneración. La alta administración toma estas decisiones con frecuencia para asegurar que exista consistencia. Sin embargo, en algunos casos, el hecho de tomar decisiones de remuneración a niveles más bajos tiene sus ventajas, ya que en esos niveles suele existir mejor información acerca del desempeño de los empleados. Además, una presión excesiva para retener a los mejores empleados puede invalidar el deseo de mantener la consistencia en la estructura de remuneraciones. Las organizaciones hacen cada vez más excepciones justamente por esta razón.

**Capacidad de pago**

La evaluación de la capacidad de pago de una organización también es un factor importante en la determinación de los niveles de remuneración. Las empresas financieramente exitosas tienden a otorgar remuneraciones más altas que el promedio. Sin embargo, la fortaleza financiera de una organización establece únicamente el nivel superior de lo que puede pagar. Para llegar a un nivel específico de remuneración, la administración debe considerar otros factores.

**El mercado laboral como determinante de la remuneración financiera directa**

Los empleados potenciales que se localizan dentro del área geográfica donde se recluta el personal constituyen el **mercado laboral**. Los mercados laborales de algunos puestos de trabajo van mucho más allá de la ubicación de las operaciones de la empresa. Por ejemplo, una empresa aeroespacial ubicada en Saint Louis, Missouri, puede interesarse en el mercado laboral de ingenieros de Fort Worth u Orlando, donde se localizan las empresas competitivas. Los empleados administrativos y profesionales a menudo se reclutan en una amplia área geográfica. Puesto que la economía global establece cada vez con mayor intensidad el costo

**Web Wisdom**

Información de sueldos y salarios

<http://www.lir.msu.edu/hotlinks/HR.php#03>

En este sitio se mencionan numerosos sitios Web relacionados con la información de sueldos y salarios.

Describir el mercado laboral como un determinante de la remuneración financiera directa.

**Mercado laboral:**

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

de la mano de obra, el mercado laboral global cobra mayor importancia como un determinante de la remuneración financiera de los individuos.

Los salarios para los mismos trabajos en diferentes mercados laborales pueden variar en forma considerable. Los puestos como asistente administrativo, por ejemplo, pueden recibir un salario promedio de más de \$50,000 al año en una comunidad urbana de gran tamaño, pero tan sólo \$25,000 o menos en una ciudad más pequeña. Los administradores a cargo de las remuneraciones deben estar conscientes de estas diferencias para tener éxito al competir por contratar empleados. La tarifa de mercado es una guía importante para la determinación de la remuneración. Muchos empleados la consideran como una norma para juzgar la equidad de las prácticas de remuneración de la empresa.

### Encuestas salariales

#### Encuesta salarial:

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

Una **encuesta salarial** es un medio de obtener datos en relación con lo que pagan otras empresas por trabajos o clases de trabajos de tipo específico dentro de un mercado laboral. Prácticamente todos los profesionales en remuneraciones usan encuestas salariales, ya sea de manera directa o indirecta. Es posible comprar las encuestas, subcontratar el servicio a una firma de consultoría, o bien, la misma organización puede realizarlas. Las organizaciones usan encuestas por dos razones básicas: para identificar su posición relativa con respecto a la competencia elegida en el mercado laboral, y para obtener información para la elaboración del presupuesto y el establecimiento de una estructura de remuneración. De todos los criterios relacionados con los sueldos, las tarifas del mercado siguen siendo el estándar más importante para determinar la remuneración. En un ambiente competitivo, las tarifas de mercado determinan el valor económico, y éste es el factor crucial.

Las grandes organizaciones realizan de manera rutinaria encuestas salariales que, por lo regular, indican los salarios bajos, altos y promedio para un puesto determinado. Algunas veces la tarifa de mercado, o tarifa vigente, se define como el percentil 25 o 75 de la remuneración para los puestos de trabajo en vez de elegir un punto único y específico de remuneración. Esta información ofrece un indicio significativo de lo que pagan a los empleados otras compañías en diversos puestos de trabajo.

Una dificultad esencial en la realización de una encuesta salarial se relaciona con la determinación de puestos de trabajo comparables. Las encuestas que utilizan descripciones breves de puestos son mucho menos útiles que las encuestas que dan descripciones detalladas y amplias. A medida que el alcance de los puestos de trabajo se vuelve más amplio, esta dificultad aumenta. De manera creciente, los empleados reciben una remuneración por las habilidades y las competencias que aportan al puesto de trabajo, y no por el trabajo específico que realizan. Por consiguiente, los niveles de remuneración deben estar acoplados con estos papeles más amplios.

El área geográfica de la encuesta con frecuencia se determina a partir de los registros del empleo. Los datos provenientes de esta fuente indican la distancia o el tiempo máximo que los empleados están dispuestos a recorrer para trabajar. Además, las empresas que participarán en la encuesta pueden ser competidores de líneas de productos o competidores para ciertos empleados capacitados. Sin embargo, no todas las empresas están dispuestas a compartir datos. Como tal vez no es factible la obtención de datos sobre todos los puestos de trabajo de una organización, las encuestas de remuneración a menudo incluyen únicamente los puestos de trabajo establecidos como puntos de referencia. Los **puestos de trabajo establecidos como punto de comparación** son aquellos que son bien conocidos en la compañía y en la industria, y que desempeñan un gran número de empleados.

Además de las encuestas, existen otras formas de obtener datos referentes a las remuneraciones. Algunas organizaciones profesionales, como WorldatWork y la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, realizan encuestas en forma periódica, al igual que varias asociaciones de la industria. Firmas de consultoría como Hewett Associates, Towers Perrin, Hay & Associates y Mercer Human Resource Consulting también realizan encuestas. La Oficina de estadísticas laborales de Estados Unidos (U.S. Bureau of Labor Statistics) realiza las siguientes cuatro encuestas, las cuales son de gran utilidad:

- Encuesta nacional de remuneraciones
- Prestaciones de los empleados en establecimientos privados pequeños
- Prestaciones de los empleados en establecimientos privados de tamaño mediano y grande
- Prestaciones de los empleados en los gobiernos estatales y locales

La Encuesta nacional de remuneraciones contiene información acerca de salarios y prestaciones. Los datos acerca de las remuneraciones se presentan ordenados por las características de los empleados y del establecimiento. La encuesta trata de responder preguntas comunes de

#### Puestos de trabajo establecidos como punto de comparación:

Puestos de trabajo bien conocidos en la compañía y en la industria, y que desempeñan un gran número de empleados.

los empleadores como: ¿Cuál es el salario promedio para los asistentes administrativos en mi área? ¿Cómo han cambiado los costos de los sueldos durante el año pasado? ¿Cómo han cambiado los costos de las prestaciones, y específicamente los costos de los cuidados de la salud durante el año pasado? ¿Cuál es el costo promedio del empleador para un plan de prestaciones definido en oposición a un plan de contribución definido? La meta de la Encuesta nacional de remuneraciones es responder a estas preguntas y otras más.<sup>18</sup>

En Internet es posible obtener gratuitamente datos sobre remuneraciones en el mercado. Por ejemplo, Salary.com incluye una herramienta gratuita que muestra las comparaciones de puestos de trabajo en diferentes ciudades. Este tipo de datos son valiosos para hacer determinaciones rápidas acerca de qué tan fuera de línea están las tarifas actuales de remuneración de una compañía para sus empleados clave.<sup>19</sup>

### Conveniencia

Aunque las encuestas de remuneraciones estándar generalmente son útiles, los administradores de áreas altamente técnicas y especializadas necesitan en ocasiones recurrir a medios no tradicionales para determinar qué constituye una remuneración competitiva para un talento escaso y para posiciones de nichos. Necesitan información en tiempo real y deben basarse en reclutadores y en administradores a cargo de las contrataciones que estén a la vanguardia para enterarse de lo que está sucediendo en el mercado laboral.

### Costo de la vida

Aunque no ha representado un problema en años recientes, la lógica para el uso del costo de la vida como un determinante de las remuneraciones es simple y sólida: cuando los precios aumentan a través del tiempo y la remuneración no se incrementa en igual proporción, la *retribución real* se ve disminuida. Un incremento en la remuneración debe ser aproximadamente equivalente al incremento en el costo de la vida si una persona ha de mantener su nivel anterior de sueldo real. Por ejemplo, si alguien gana \$42,000 durante un año en el cual la tasa promedio de inflación es del 4 por ciento, necesitará un incremento en la remuneración de \$140 al mes tan sólo para mantener su capacidad de compra.

Las personas que viven de ingresos fijos (principalmente los ancianos y los individuos de escasos recursos) se ven muy afectados por la inflación, pero no son los únicos, ya que la mayoría de los empleados también se ven afectados financieramente. Al reconocer este problema, algunas empresas indexan los aumentos de sueldo con la tasa de inflación. De hecho, en una práctica cuestionable, algunas organizaciones sacrifican las *remuneraciones por méritos* para otorgar incrementos uniformes y sin excepciones diseñados para compensar los efectos de la inflación.

La inflación no es el único factor que afecta los costos de la vida; la ubicación también entra en juego. Es posible calcular los salarios comparativos al ir de una ciudad a otra en el sitio [www.homefair.com](http://www.homefair.com).

Las mediciones oficiales de la inflación como el *Índice de precios al consumidor* (IPC) están orientadas hacia el mercado, y miden únicamente el decremento en el poder adquisitivo de nuestro dinero para comprar aquellos productos que están actualmente disponibles para la venta. Una forma alternativa e interesante de visualizar el costo de la vida incluye elementos de nuestra existencia y que no forman parte del mercado, como los costos crecientes del crimen, de las demandas legales, de la contaminación y de la desunión familiar. Después del 11 de septiembre de 2001, en esta lista de factores que constituyen una *inflación oculta* también se podría incluir la amenaza del terrorismo.

### Sindicatos laborales

La Ley Nacional de Relaciones Laborales (*National Labor Relations Act* o *Wagner Act*) declaró un apoyo legislativo, a gran escala, en relación con el derecho de los empleados para organizarse y participar en negociaciones colectivas. Por lo regular, los sindicatos prefieren determinar las remuneraciones a través del proceso de negociaciones colectivas, un tema que se estudiará en el capítulo 12. Un extracto de la Ley Wagner recomienda las áreas de negociaciones colectivas obligatorias entre la administración y los sindicatos como "sueldos, horarios, y otros términos y condiciones del empleo". Estas amplias áreas de negociación sin duda tienen un gran potencial para influir en las decisiones relacionadas con los pagos. Cuando un sindicato usa una remuneración comparable como norma para hacer peticiones salariales, el empleador necesita datos exactos del mercado laboral. Cuando un sindicato hace hincapié en el costo de la vida, puede presionar a la administración para que incluya una cláusula sobre el tema. Una **cláusula referente al costo de la vida** es una cláusula de es-

**Web Wisdom**  
Cálculo de las diferencias  
de salario entre ciudades  
<http://www.homefair.com>

Sitio Web para determinar los numerosos costos de una mudanza a otra ciudad.

#### Cláusula referente al costo de la vida:

Cláusula de escalamiento en un contrato laboral que aumenta de manera automática los sueldos a medida que aumenta el índice del costo de la vida del U.S. Bureau of Labor Statistics.

calamamiento en un contrato laboral que incrementa de manera automática los sueldos a medida que aumenta el índice del costo de la vida del U.S. Bureau of Labor Statistics. Las provisiones para el costo de la vida en los contratos sindicales han ido desapareciendo porque el poder de los sindicatos se ha reducido.

### Economía

La economía influye de una manera definitiva en las decisiones de remuneración financiera. Por ejemplo, una economía deprimida aumenta por lo regular la oferta de mano de obra, y esto sirve para disminuir la tarifa de mercado. Por otra parte, una economía en auge da como resultado una mayor competencia por contratar personal y el precio de la mano de obra sube. Además, el costo de la vida aumenta por lo regular a medida que se expande la economía.

### Legislación

Las leyes federales y estatales también influyen en el monto de la remuneración que recibe una persona. Recuerde del capítulo 3 que la Ley de Igualdad Salarial prohíbe que un empleador pague a un empleado de un cierto género menos dinero que a un empleado del género opuesto, cuando ambos realizan un trabajo que, en esencia, es el mismo. La legislación de igualdad en el empleo esto es, la Ley de Derechos Civiles, la Ley del Empleo sobre la Discriminación por Edad y la Ley para Estadounidenses con Discapacidades prohíbe la discriminación contra grupos específicos en cuestiones de empleo, incluida la remuneración. Esto mismo es aplicable a los contratistas o subcontratistas del gobierno federal considerados por la Orden ejecutiva 11246 y la Ley de Rehabilitación. Los gobiernos estatales y municipales también tienen leyes referentes a las prácticas de remuneración. Sin embargo, en la siguiente sección nuestro foco de atención será la legislación federal, sobre la cual se ofrece una amplia cobertura tratando de manera específica distintos aspectos de la remuneración.

**Ley Davis-Bacon de 1931.** La Ley Davis-Bacon de 1931 fue la primera ley estadounidense que trataba el asunto de los salarios mínimos. Exige un *salario prevaleciente* para todos los proyectos de construcción financiados o asistidos con fondos federales que excedan de \$2,000. La Secretaría del Trabajo establece el sueldo prevaleciente con base en el sueldo del sindicato, sin importar cuál sea el sueldo promedio en la localidad en cuestión.<sup>20</sup> La ley continúa teniendo fuerza. Cuando la investigación de la División de sueldos y horarios de trabajo del Departamento de Trabajo descubrió que una compañía no pagaba las tarifas salariales prevalecientes ni el tiempo extra a los trabajadores como lo requería la Ley Davis-Bacon, la empresa tuvo que pagar \$245,000 en salarios retroactivos.<sup>21</sup>

**Ley Walsh-Healy de 1936.** La Ley Walsh-Healy de 1936 requiere que las compañías con contratos para suministrar productos a oficinas federales que excedan de \$10,000 paguen los salarios prevalecientes. Esta legislación también requiere que se pague 1.5 veces la tarifa regular por las horas trabajadas más allá de ocho horas por día o de 40 horas por semana.

**Ley de Normas Justas en el Trabajo de 1938, reformada (Fair Labor Standards Act of 1938, FLSA).** La ley más significativa relacionada con la remuneración es la Ley de Normas Justas en el Trabajo, que data de 1938. El propósito de esta ley es establecer normas mínimas de mano de obra sobre una base nacional y eliminar los sueldos bajos y los horarios prolongados de trabajo. Esta ley trata de eliminar los salarios bajos mediante el establecimiento de un salario mínimo, y a la vez busca que los horarios laborales prolongados sean costosos para el empleador al establecer que éste pague a sus empleados una tarifa más alta por el tiempo extra de trabajo. También requiere el mantenimiento de registros y establece normas para el trabajo de los niños. La División de sueldos y horarios de trabajo del Departamento de Trabajo de Estados Unidos es la entidad encargada de aplicar esta ley. El monto del salario mínimo ha cambiado varias veces desde que se estableció por primera vez en 1938 y continúa cambiando. También establece que el tiempo extra trabajado se pague de acuerdo con un factor de 1.5 veces la tarifa regular del empleado después de 40 horas de trabajo en un periodo de 168 horas. Aunque la ley cubre a la mayoría de las organizaciones y los trabajadores, ciertas clases de empleados están específicamente exentas de las disposiciones sobre el tiempo extra. Los **empleados exentos** se categorizan como ejecutivos, administrativos, profesionales o vendedores externos.

#### | Empleados exentos:

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

En esencia, un *empleado ejecutivo* es un administrador (como un vicepresidente de operaciones) que tiene una amplia autoridad sobre los subordinados. Un *empleado administrativo*, aunque no es un administrador, ocupa una importante posición de asesor en una organización y podría tener un título como el de ejecutivo de cuenta o investigador de mer-

cado. Un *empleado profesional* realiza un trabajo que requiere de conocimientos avanzados en un campo de estudio, los cuales se adquieren por lo regular por medio de cursos prolongados de instrucción especializada. Este tipo de empleado podría tener un título como médico de la compañía, consejero legal o especialista en análisis estadístico. Los *vendedores externos* venden artículos tangibles o intangibles lejos de la compañía.

Los *empleados no exentos* son aquellos que ocupan puestos de trabajo que no se conforman a las definiciones anteriores. Los empleados no exentos, muchos de los cuales reciben su pago en forma de salarios, deben recibir un pago por horas extras. Además, bajo las nuevas disposiciones, la mayoría de empleados que ganan menos de \$23,660 se considerarán como no exentos independientemente de cuáles sean sus deberes.<sup>22</sup> El número de empleados mal clasificados como exentos o no exentos con respecto al tiempo extra de acuerdo con la ley FLSA aumentó al 77 por ciento para la primera mitad de la actual década.<sup>23</sup>

## El trabajo como determinante de la remuneración financiera directa

Explicar la manera en la que el puesto de trabajo es un determinante de la remuneración financiera directa.

El empleado individual y las fuerzas de mercado son los aspectos más relevantes como criterios para fijar sueldos. Sin embargo, el trabajo en sí mismo continúa siendo un factor de consideración, especialmente en las empresas que han establecido la equidad interna en las remuneraciones como un elemento de importancia. Estas organizaciones pagan por el valor que atribuyen a ciertos deberes, responsabilidades y otros factores relacionados con el trabajo, como las condiciones laborales. Las técnicas administrativas que se usan para determinar el valor relativo de un puesto de trabajo incluyen el análisis de puestos, las descripciones de puestos y la evaluación de puestos.

Antes de que una organización pueda determinar la dificultad relativa o el valor de sus puestos de trabajo, debe definir su contenido. Por lo regular, lo hace mediante el análisis de los puestos de trabajo. Recuerde del capítulo 4 que el análisis de los puestos de trabajo es un proceso sistemático para determinar las habilidades y los conocimientos requeridos para realizar los trabajos. Recuerde también que un resultado fundamental del análisis de puestos es la descripción del puesto, un documento escrito que especifica los deberes de un puesto de trabajo o sus funciones y responsabilidades.

Las descripciones de puestos atienden a muchos y muy diferentes propósitos, incluyendo el de brindar los datos necesarios para evaluar los puestos de trabajo. Son esenciales para todos aquellos métodos de *evaluación de puestos* que dependen en gran medida de su exactitud y claridad para obtener éxito.

## Evaluación de puestos

Definir la evaluación de puestos y describir los cuatro métodos tradicionales para llevarla a cabo.

La *evaluación de puestos* es un proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro. Básicamente, determina el valor de un puesto de trabajo para una compañía.<sup>24</sup> El propósito fundamental de la evaluación de puestos es eliminar las injusticias internas de remuneración que puedan existir debido a estructuras de pago ilógicas. Por ejemplo, es probable que exista una injusticia de remuneración si el supervisor de la sala de correo gana más dinero que el jefe de contabilidad. Por razones obvias, las organizaciones prefieren una equidad interna en las remuneraciones. Sin embargo, cuando finalmente se determina que el salario de un puesto de trabajo está en conflicto con la tarifa vigente en el mercado, es casi seguro que la última termine por imponerse. La evaluación de puestos mide el valor del trabajo en un sentido administrativo más que económico. El valor económico puede determinarse únicamente en el ámbito del mercado laboral y se revela a través de encuestas salariales. Sin embargo, muchas empresas continúan usando la evaluación de puestos con los siguientes propósitos:

- Identificar la estructura de los puestos de la organización.

- Eliminar las injusticias en las remuneraciones y poner orden en las relaciones entre los puestos de trabajo.

- Desarrollar una jerarquía del valor de los puestos de trabajo para crear una estructura en las remuneraciones.

El departamento de recursos humanos es responsable por la administración de los programas de evaluación de puestos. Sin embargo, a menudo existen comités integrados por individuos que están familiarizados con los puestos específicos a ser evaluados, y son ellos

### Evaluación de puestos:

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

quienes se encargan de realizar las evaluaciones. Un comité de este tipo podría incluir al ejecutivo de recursos humanos y a los representantes de otras áreas funcionales, como finanzas, producción, tecnología de la información y marketing. La composición de los comités depende por lo general del tipo y del nivel de los puestos de trabajo sometidos a evaluación. En todos los casos, es importante que el comité mantenga sus personalidades fuera del proceso de evaluación y que recuerde que está evaluando el puesto de trabajo, y no a la persona (o personas) que realizan el trabajo. Algunos individuos tienen problemas para hacer esta distinción, lo cual es comprensible, ya que algunos sistemas de evaluación de puestos son muy similares a ciertos métodos de evaluación del desempeño. Además, en muchas ocasiones y sobre una base informal, los deberes de un puesto de trabajo se amplían, se reducen o cambian dependiendo de la persona que ocupe el puesto.

Las organizaciones de tamaño pequeño y mediano a menudo carecen de experiencia en la evaluación de puestos, por lo que muchas recurren a un consultor externo. Cuando se pide la ayuda de un consultor, la administración debe solicitarle no solamente que desarrolle el sistema de evaluación de puestos, sino también que capacite a los empleados de la compañía para que lo administren en forma adecuada.

Los cuatro métodos tradicionales de evaluación de puestos son el *método jerárquico*, el *de clasificación*, el *de comparación de factores* y el *método de puntos*. Existen innumerables versiones de estos métodos, y una empresa puede elegir uno y modificarlo para que se ajuste a sus objetivos particulares. Otra opción es comprar un método de marca registrada como el plan Hay. Este sistema, que es una variación del método de puntos, se expondrá más adelante en esta sección. El método jerárquico y el de clasificación son de tipo no cuantitativo, mientras que el método de comparación de factores y el de puntos son enfoques cuantitativos.

### Método jerárquico

El método jerárquico es el más sencillo de los cuatro métodos de evaluación de puestos. En el *método jerárquico*, los evaluadores examinan la descripción de cada puesto de trabajo sometido a evaluación y ordenan los puestos laborales de acuerdo con su valor para la compañía. En esencia, el procedimiento es el mismo que el que se describió en el capítulo 8 en relación con el método de clasificación para la evaluación del desempeño de los empleados. La única diferencia es que se evalúan los puestos de trabajo, y no a las personas. El primer paso en este método, al igual que en los demás, consiste en realizar un análisis de puestos y en asentar por escrito la descripción de los puestos.

### Método de clasificación

El *método de clasificación* implica la definición de un número de clases o grados para describir un conjunto de puestos de trabajo. Al evaluar los puestos a través de este método, los evaluadores comparan la descripción del puesto con la descripción de la clase. Las descripciones de la clase reflejan las diferencias entre los grupos de puestos de trabajo en varios niveles de dificultad. La descripción de la clase que concuerda más fielmente con la descripción del puesto determina la clasificación para ese trabajo. Por ejemplo, al evaluar el puesto de trabajo de un recepcionista, la descripción podría incluir estos deberes:

1. Saludar y anunciar a los visitantes.
2. Responder el teléfono y transferir las llamadas.
3. Recibir el correo y entregarlo.

Suponiendo que la parte restante de la descripción del puesto incluya un trabajo de rutina similar, este puesto de trabajo probablemente se colocaría en la clase inferior de trabajos.

Cada clase se describe de tal manera que incluya una cantidad suficiente de detalles del trabajo; sin embargo, debe ser lo suficientemente general para facilitar que una descripción de un puesto tenga cabida dentro su clase apropiada. Tal vez la ilustración mejor conocida del método de clasificación sea el sistema de evaluación de 18 clases del gobierno federal estadounidense.

### Método de comparación de factores

El método de comparación de factores es un tanto más intrincado que los dos métodos cualitativos que se expusieron anteriormente. El *método de comparación de factores* para la evaluación de puestos supone la existencia de cinco factores universales que definen cualquier puesto de trabajo: requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo; el evaluador toma decisiones sobre estos factores de manera independiente.

#### Método jerárquico:

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

#### Método de clasificación:

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

#### Método de comparación de factores:

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

Los cinco factores universales de los puestos de trabajo son:

Los requisitos mentales, los cuales reflejan las características mentales como la inteligencia, el razonamiento y la imaginación.

Las habilidades, las cuales se relacionan con la facilidad en la coordinación muscular y la capacidad para interpretar impresiones sensoriales.

Requisitos físicos, los cuales se relacionan con el hecho de tener que estar sentado o de pie en un trabajo, tener que caminar o levantar objetos pesados, etcétera.

Las responsabilidades en relación con objetos como materias primas, dinero o archivos, y en relación con actividades como la supervisión.

Las condiciones de trabajo, las cuales reflejan las influencias ambientales como el ruido, la iluminación, la ventilación, los riesgos y los horarios.

En este método, el comité de evaluación crea una escala monetaria, la cual contiene cada uno de los cinco factores universales, y ordena o clasifica los puestos de trabajo de acuerdo con su valor para cada factor. A diferencia de la mayoría de los demás métodos de evaluación de puestos los cuales permiten conocer tan sólo el valor relativo de los puestos de trabajo, el método de comparación de factores también determina el valor absoluto.

### Método de puntos

#### Método de puntos:

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

En el **método de puntos**, los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos de los puestos de trabajo, como el conocimiento requerido; la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo. Comúnmente, alguna variación del plan de puntos ha sido la opción más utilizada. El procedimiento para establecer un método de puntos se ilustra en la figura 9-3.<sup>25</sup> En el método de puntos para la evaluación de puestos se realizan las siguientes tareas.

El método de puntos requiere que los factores del puesto de trabajo se seleccionen de acuerdo con la naturaleza del grupo específico de puestos sometidos a evaluación. Por lo general, las organizaciones desarrollan un plan separado para cada grupo de puestos de trabajo con características similares (conglomerados de puestos de trabajo) en la compañía. Los trabajos de producción, los empleos administrativos y los de ventas son ejemplos de conglomerados de puestos de trabajo. Después de determinar el conglomerado que se va a estudiar, los analistas (o los supervisores en las empresas más pequeñas) realizan un análisis de puestos y asientan por escrito las descripciones de puestos si en ese momento no se dispone de descripciones actuali-

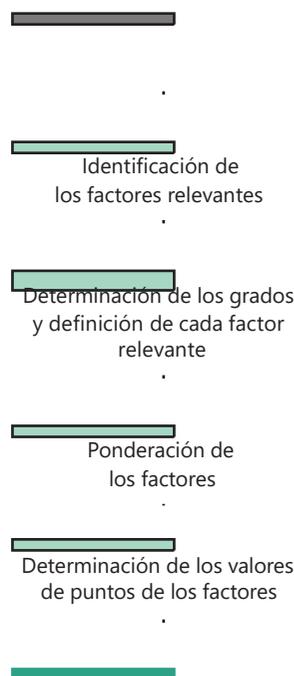


Figura 9-3 Procedimiento para el establecimiento del método de puntos para la evaluación de puestos

zadas. El comité de evaluación de puestos usa posteriormente esas descripciones para tomar decisiones de evaluación.

### Ejemplo del método de puntos

A continuación se expone con cierto detalle cómo funciona el método de puntos.

**Selección del conglomerado del puesto de trabajo.** Supongamos que vamos a desarrollar un sistema de puntos para un conglomerado de puestos de trabajo administrativos.

**Identificación de los factores relevantes.** El comité selecciona los factores para medir el valor del puesto de trabajo. Estos factores se convierten en las normas que se usan para la evaluación de los puestos de trabajo. Los individuos que estén perfectamente familiarizados con el contenido de los trabajos bajo consideración son los mejor calificados para identificar dichos factores. En nuestro ejemplo, supongamos que los factores relevantes identificados son la educación, el conocimiento del puesto de trabajo, los contactos, la complejidad de los deberes y la iniciativa.

**Determinación de los grados y definición de cada factor relevante.** La siguiente consideración es determinar el número de grados para cada factor relevante del puesto de trabajo. Los grados representan el número de niveles distintos asociados con un factor en particular. El número de grados necesarios para cada factor depende de los requisitos del puesto de trabajo. Si un conglomerado en particular requiere prácticamente del mismo nivel de educación formal (un certificado de preparatoria o una especialización de dos años, por ejemplo), sería más adecuado utilizar un menor número de grados que cuando algunos puestos de trabajo dentro del conglomerado requieren de grados avanzados. Los evaluadores deben dividir cada factor en el número de grados. Estas definiciones detalladas para cada grado, en última instancia, permitirán a los miembros del comité determinar de una manera más exacta los puntos apropiados para cada factor.

En nuestra ilustración acerca del conglomerado de puestos de trabajo administrativos, se ha determinado que la educación, el conocimiento del trabajo y la iniciativa tienen cinco grados; los contactos tienen cuatro, y la complejidad de los deberes tiene tres. El grado 1 en

#### FACTOR: CONTACTOS

Este factor considera la responsabilidad para trabajar con otras personas para obtener resultados, ya sea entre departamentos o fuera de la planta. En los niveles más bajos, es principalmente una cuestión de dar u obtener información o instrucciones. En los grados más altos, el factor implica tratar con otras personas o influir sobre ellas. Al evaluar este factor, considere la manera en la que se hacen los contactos, la duración de éstos y sus propósitos.

##### Nivel (grados)

##### Puntos

IV Los propósitos usuales de los contactos son discutir los problemas y las posibles soluciones, conseguir la cooperación o la coordinación de esfuerzos, y lograr acuerdos y acciones; se requiere de una capacidad de tacto y persuasión superior a lo común.	90
III Los propósitos ordinarios de los contactos son intercambiar información y resolver los problemas específicos que se encuentran en el curso diario del trabajo.	66
II Los contactos pueden ser repetitivos, pero por lo regular son breves y con escasa o nula continuidad.	42
I Por lo general los contactos se extienden únicamente a personas que se encuentran en la unidad inmediata de trabajo.	18

#### FACTOR: COMPLEJIDAD DE LOS DEBERES

III Realiza un trabajo para el cual únicamente existen métodos generales. Se requiere de acciones y juicios independientes en forma regular para analizar hechos, evaluar situaciones, obtener conclusiones, tomar decisiones y emprender una acción o recomendarla.	85
II Cumple deberes en tanto que trabaja a partir de procedimientos establecidos o 51 métodos generalmente entendidos. Se requiere de acciones y juicios independientes para decidir qué hacer, determinar las posibles variaciones con respecto a los procedimientos estandarizados, revisar los hechos en las situaciones y determinar las acciones a tomar, dentro de límites prescritos.	
I Si acaso, se requiere de pocas acciones o juicios independientes. Los deberes son 17 estandarizados y tan sencillos que implican pocas alternativas en cuanto a la manera de cumplirlos.	

Figure 9-4 Grados para los factores de los contactos y complejidad de los deberes

el rubro de educación, por ejemplo, podría indicar el requerimiento de haber concluido la preparatoria para realizar el trabajo. El grado 5 podría significar que se requiere del nivel de maestría. Como se observa en la figura 9-4, se describen los grados para dos de los factores relevantes en nuestro ejemplo: los contactos y la complejidad de los deberes. Observe que el factor *Contactos* tiene cuatro grados y que el factor *Complejidad de los deberes* tiene tres grados.

**Ponderación de los factores.** El comité debe establecer entonces los pesos o ponderaciones que otorgará a los factores de acuerdo con su importancia relativa en los puestos de trabajo sometidos a evaluación. En nuestro ejemplo, supongamos que el comité considera que la educación es muy importante para el conglomerado de puestos de trabajo administrativos y, por lo tanto, le otorga un peso del 35 por ciento. El comité también determinó las ponderaciones de los otros cuatro factores: conocimiento del trabajo, 25; contactos, 18; complejidad de los deberes, 17; e iniciativa, 5. El porcentaje total es del 100 por ciento.

**Determinación del valor de los factores en puntos.** El comité determina entonces el número total de puntos para el plan. El número puede variar, pero 500 o 1,000 puntos suelen funcionar bien. Nuestro comité ha determinado que utilizará un sistema de 500 puntos.

Se puede calcular el máximo número de puntos para cada factor multiplicando los puntos totales del sistema por los pesos asignados. En nuestro ejemplo, los puntos máximos que podría recibir cada puesto de trabajo en el rubro de educación serían 175 (el peso del 35 por ciento multiplicado por 500 puntos). Si el intervalo entre los factores ha de ser un número constante, los puntos para el grado mínimo pueden tomar el valor del peso porcentual asignado al factor. Por ejemplo, el peso porcentual para la educación es del 35 por ciento; por lo tanto, el número mínimo de puntos también sería de 35. Se puede descifrar el intervalo del grado restando el número mínimo de puntos del número máximo y dividiendo entre el número de grados usados menos 1. Por ejemplo, el intervalo para el factor 1 (educación) es:

$$\text{Intervalo} = \frac{175 - 35}{5 - 1} = 35$$

Por lo tanto, el intervalo entre cada grado para la educación es de 35 (véase la tabla 9-1). Observe que los intervalos para los otros factores son: conocimiento del trabajo, 25; contactos, 18; complejidad de los deberes, 17; e iniciativa, 5.

**Validación del sistema de puntos.** Ahora es el momento de determinar la confiabilidad del sistema. Cada miembro del comité debe tomar una muestra aleatoria de los empleos dentro del conglomerado de puestos elegido y calcular las ponderaciones para cada trabajo seleccionado. Como se observa en la tabla 9-2, se ha determinado que la puntuación total para el trabajo administrativo 2 es de 239 puntos. Los miembros del comité deben ordenar los puestos de trabajo de acuerdo con el total de puntos de cada puesto para verificar la confiabilidad de la asignación de puntos. Sólo cuando el arreglo jerárquico parece lógico para el conglomerado de puestos de trabajo se puede decir que el trabajo del comité ha terminado. Es posible evaluar de esta manera todos los puestos de trabajo de la compañía.

El enfoque que se acaba de mencionar para determinar el número de puntos para cada grado recibe el nombre de "progresión aritmética". Una progresión aritmética es fácil de entender y de explicar a los empleados. En el ejemplo, se supuso que los intervalos entre los grados eran iguales. Sin embargo, si éste no es el caso, será más apropiado otro método como el de progresión geométrica, en el cual cada factor sucesivo se multiplica por un nú-

**Tabla 9-1** Hoja de trabajo para la evaluación de puestos (sistema de 500 puntos)

Factor del puesto de trabajo	Peso	Grado del factor				
		1	2	3	4	5
Educación	35%	35	70	105	140	175
Conocimiento del trabajo	25%	25	50	75	100	125
Contactos	18%	18	42	66	90	
Complejidad de deberes	17%	17	51	85		
Iniciativa	5%	5	10	15	20	25

**Tabla 9-2** Hoja de trabajo para la evaluación de un puesto de trabajo: posición administrativa 2

Factor del puesto de trabajo	Peso	Grado del factor				
		1	2	3	4	5
Educación	35%	35	70	<b>105</b>	140	175
Conocimiento del trabajo	25%	25	<b>50</b>	75	100	125
Contactos	18%	<b>18</b>	42	66	90	
Complejidad de deberes	17%	17	<b>51</b>	85		
Iniciativa	5%	5	10	<b>15</b>	20	25
Valor total del puesto de trabajo						<b>239</b>

mero fijo. En este ejemplo, el número fijo es 2, lo cual ocasiona que el cuarto grado sea de ocho años (véase la figura 9-5).

Los planes de puntos requieren de tiempo y esfuerzo para diseñarse. De acuerdo con la experiencia, una característica compensadora del método es que, una vez desarrollado, el plan es de utilidad durante mucho tiempo. En el ambiente actual, la vida de un plan puede ser considerablemente menor. En cualquier caso, a medida que se crean nuevos puestos de trabajo y los antiguos cambian de manera sustancial, el análisis de puestos de trabajo debe realizarse de nuevo y habrá que redactar las descripciones de puestos sobre una base continua. El comité de evaluación de puestos evalúa entonces los puestos de trabajo. Tan sólo cuando cambian los factores de los puestos de trabajo, o cuando por alguna razón los pesos asignados resultan inapropiados, el plan se vuelve obsoleto.

**Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay)**

**Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay):**

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

El **método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay)** es una versión refinada del método de puntos utilizada por aproximadamente 8,000 organizaciones de los sectores público y privado en todo el mundo para evaluar puestos de trabajo a nivel de oficinistas, vendedores, técnicos, profesionales, administradores y/o ejecutivos.<sup>26</sup> Utiliza los factores relevantes relacionados con el saber cómo (o *know-how*) y la experiencia, la resolución de problemas, la responsabilidad y algunos otros elementos. Se asignan valores en puntos a estos factores para determinar el total de puntos para cualquier puesto de trabajo.

El *saber cómo (know-how)* se refiere al total de conocimientos y habilidades que se necesitan para lograr un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo. Tiene tres dimensiones, las cuales incluyen la cantidad de conocimientos prácticos, especializados o científicos requeridos; la habilidad para coordinar diversas funciones; la capacidad para tratar a las personas y para motivarlas con eficacia.

La *resolución de problemas* es el grado de pensamiento original que requiere el puesto de trabajo para analizar, evaluar, crear, razonar y extraer conclusiones. La resolución de problemas tiene dos dimensiones: el ambiente de pensamiento en el cual se resuelven los problemas (desde los estrictamente rutinarios hasta los definidos de manera abstracta), y el desafío de pensamiento que implican los problemas (desde repetitivos hasta inexplorados). La resolución de problemas se expresa como un porcentaje del saber cómo, ya que las personas usan lo que saben para pensar y para tomar decisiones.

La *responsabilidad* se refiere al compromiso por la acción y a las consecuencias resultantes. La responsabilidad tiene tres dimensiones, que incluyen el grado de libertad de acción que tiene el titular del cargo, el efecto del puesto de trabajo sobre los resultados, y el alcance del efecto monetario del puesto de trabajo.

**Web Wisdom**

**Método de perfiles y escalas guía de Hay**  
<http://www.haygroup.com>

Página de visita del método Hay, el sistema de medición de puestos de trabajo más ampliamente usado en el mundo.

Factor del puesto de trabajo	Grado del factor			
	1	2	3	4
Experiencia requerida	1 año	3 años	5 años	7 años
	(-----Progresión aritmética-----)			

Factor del puesto de trabajo	Grado del factor			
	1	2	3	4
Experiencia requerida	1 año	2 años	4 años	8 años
	(-----Progresión geométrica-----)			

**Figura 9-5** Ilustración de una progresión aritmética y geométrica

El cuarto factor, los *elementos relevantes adicionales*, se refiere a las condiciones excepcionales en el ambiente laboral. Como el plan Hay es un método de evaluación de puestos que usan los patrones en todo el mundo, facilita la comparación de puestos entre las empresas. Por lo tanto, el método sirve para determinar la equidad tanto interna como externa.

La mayoría de los planes de evaluación de puestos determinan el valor relativo de los puestos, lo cual da como resultado una jerarquía de puestos de trabajo. El siguiente paso es determinar el precio real de cada puesto. La determinación del valor monetario de los puestos y los detalles que implica conforman el tema de la siguiente sección.

8

Describir la determinación del valor monetario de los puestos.

**Determinación del valor monetario de los puestos:**

Asignación de una cantidad en dinero al valor de un puesto de trabajo.

**Niveles salariales:**

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

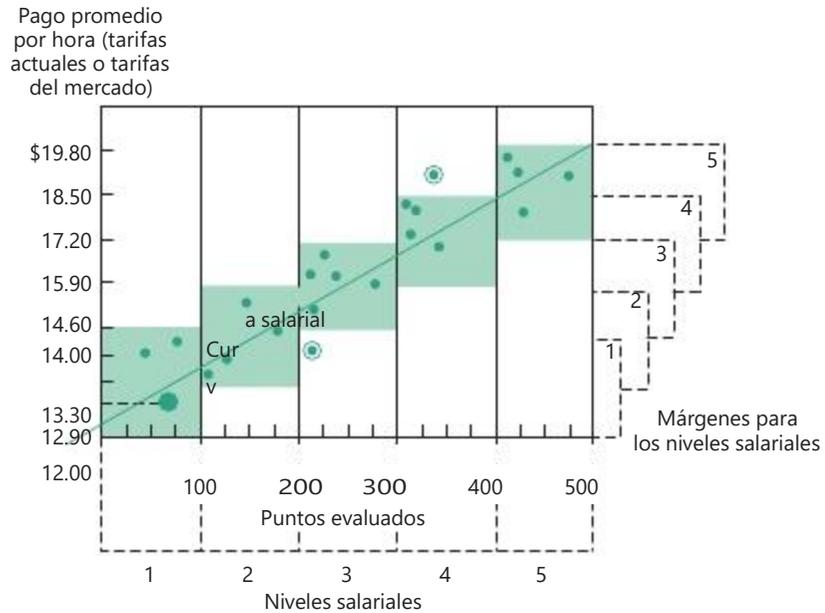
**Determinación del valor monetario de los puestos**

El proceso de evaluación de puestos dará como resultado una jerarquía de puestos de trabajo. Podría revelar, por ejemplo, que el puesto de un contador senior es más valioso que el puesto de un operador de computadoras, el cual, a la vez, es más valioso que el puesto de un capturista de datos. En este momento, se conoce el valor relativo de estos puestos para la compañía, pero no su valor *absoluto*. La **determinación del valor monetario de los puestos** da como resultado la asignación de una cantidad en dinero al valor de un puesto de trabajo. Ocurre después de la evaluación de un puesto y después de que se ha determinado el valor relativo de cada puesto en la organización. Las empresas usan con frecuencia los niveles y los márgenes salariales en el proceso de determinar el valor monetario de los puestos.

**Niveles salariales**

Un **nivel salarial** es el agrupamiento de puestos similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos de trabajo. Por ejemplo, es mucho más conveniente que las organizaciones valúen 15 niveles salariales en vez de 200 puestos en forma separada. La sencillez de este enfoque es similar a la práctica de una universidad de agrupar las calificaciones de 90 a 100 dentro de la categoría A, las calificaciones de 80 a 89 dentro de la categoría B, y así sucesivamente. Al seguir este enfoque, también se evita una falsa implicación de exactitud. Aunque los planes de evaluación de puestos pueden ser sistemáticos, ninguno de ellos es científico.

Con frecuencia es de utilidad que los administradores grafiquen los puestos de trabajo en un diagrama de dispersión al determinar el número apropiado de niveles salariales para una compañía. En la figura 9-6, observe que cada punto en el diagrama de dispersión representa un puesto de trabajo. La ubicación del punto refleja la relación del puesto de trabajo



Resumen de puntos evaluados	Nivel salarial	Mínimo	Punto medio del margen salarial	Máximo
0-99	1	\$12.00	\$13.30	\$14.60
100-199	2	13.30	14.60	15.90
200-299	3	14.60	15.90	17.20
300-399	4	15.90	17.20	18.50
400-500	5	17.20	18.50	19.80

**Figura 9-6** Diagrama de dispersión de los puestos de trabajo evaluados que ilustra la curva salarial, los niveles y los rangos salariales

**Curva salarial:**

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

**Márgenes salariales:**

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

con la remuneración y con los puntos evaluados, lo cual refleja su valor. Cuando se usa este procedimiento, la dispersión de un cierto punto determina la amplitud del nivel salarial (100 puntos en esta ilustración). Aunque cada punto representa un puesto de trabajo, puede implicar a docenas de individuos que ocupan *posiciones* en ese puesto. El punto grande en la parte inferior izquierda representa el trabajo de un capturista de datos, evaluado en 75 puntos. La tarifa por hora del capturista de datos de \$12.90 representa ya sea el sueldo promedio que se paga actualmente por ese trabajo o su tarifa de mercado. Esta decisión depende de la manera en la que la administración quiera determinar el valor monetario de sus puestos de trabajo.

Una **curva salarial** (o *curva de remuneración*) es el ajuste de los puntos graficados para crear una progresión suave entre los niveles salariales. La línea dibujada minimiza la distancia entre todos los puntos y la línea; la línea del mejor ajuste puede ser recta o curva. Sin embargo, cuando se usa el sistema de puntos, con frecuencia el resultado es una línea recta, como en la figura 9-6. Esta línea se puede trazar ya sea por el método de mano libre o mediante el uso de un método estadístico.

**Márgenes salariales**

Después de que se han determinado los niveles salariales, la siguiente decisión es determinar si todos los individuos que realizan un mismo trabajo recibirán una remuneración igual o si se deberían usar márgenes salariales. Un **margen salarial** incluye una tarifa de remuneración mínima y máxima con una suficiente variación entre las dos para hacer posible una diferencia significativa en el salario. Los márgenes salariales generalmente son preferibles por encima de las tarifas únicas de remuneración porque permiten a la empresa retribuir a los empleados de acuerdo con su desempeño y la duración del servicio. Así, la remuneración sirve como un incentivo positivo. Cuando se usan los márgenes salariales, una empresa debe desarrollar un método para promover a los individuos a través de un rango determinado. Las compañías generalmente usan distintos diferenciales dentro de los márgenes salariales para los puestos de trabajo que consideran más valiosos.

**Puntos a lo largo del margen.** Refiriéndonos una vez más a la figura 9-6, observe que cualquier persona puede determinar fácilmente las tarifas de pago mínimas, promedio y máximas por hora para cada de los cinco niveles salariales. Por ejemplo, para el nivel 5, la tarifa mínima es de \$17.20, el promedio es de \$18.50, y la tarifa máxima es de \$19.80. La tarifa mínima puede ser la tarifa inicial de contratación que recibe una persona cuando se une a la empresa, aunque en la práctica, los empleados nuevos reciben con frecuencia una remuneración que empieza por arriba de este nivel. La tarifa de remuneración máxima representa la cantidad máxima que puede recibir un empleado para ese puesto de trabajo independientemente de qué tan bien lo que desempeñe.

**El problema de alcanzar el límite salarial máximo.** Una persona que se encuentre en la parte más alta de un nivel salarial tendrá que ser promovida a un puesto de trabajo con un nivel salarial más alto para recibir un incremento de sueldo a menos que: 1. se haga un ajuste general o, 2. el puesto de trabajo se reevalúe y se reubique en un nivel salarial más alto. Esta situación ha puesto en aprietos a numerosos administradores al tratar de explicar el sistema de remuneración a un empleado que está haciendo un trabajo formidable pero que se encuentra ya en el límite superior de un nivel salarial. Considere la siguiente situación:

*Todos en el departamento se dieron cuenta de que Beth Smithers era la mejor asistente administrativa de la compañía. En ocasiones, parecía hacer el trabajo de tres personas. Bob Marshall, el supervisor de Beth, estaba impresionado. Recientemente, Marshall había tenido una discusión con el gerente de recursos humanos para ver qué podía hacerse para conseguir un aumento para Beth. Después de que Bob le describió la situación, la única respuesta del gerente de recursos humanos fue: "Lo siento, Bob. Beth ya se encuentra en el límite máximo de su nivel salarial. No hay nada que se pueda hacer, excepto que se actualice su puesto de trabajo o que se le promueva a otra posición".*

Situaciones como las de Beth plantean un problema desconcertante a los administradores. Muchos estarían dispuestos a hacer una excepción al sistema para conceder a Beth un aumento salarial. Sin embargo, esta acción violaría un principio tradicional, el cual sostiene que todo puesto de trabajo dentro de la organización tiene un valor máximo, independientemente de qué tan bien realice su trabajo un empleado. El fundamento racional es que el hacer excepciones al plan de remuneración daría como resultado amplias injusticias en el pago. Ante esto, en la actualidad muchas organizaciones están cuestionando los conceptos tradicionales en tanto que se esfuerzan por retener a los empleados con un nivel

excepcional de desempeño. Por ejemplo, si Beth Smithers trabajara para Microsoft o para Southwest Airlines, podría obtener un aumento.

**Márgenes salariales en niveles más altos.** Los márgenes salariales establecidos deberían ser lo suficientemente amplios para motivar a los empleados a hacer un mejor trabajo. En los niveles más altos, los diferenciales de remuneración deben ser más amplios para que sean significativos. Es lógico que el margen de variación de la tarifa salarial se vuelva crecientemente más amplio en cada nivel consecutivo. Considere, por ejemplo, lo que significaría un aumento de salario de \$200 al mes para un archivista que gana \$2,000 por mes (un aumento del 10 por ciento) y para un contador de costos senior que gana \$5,000 mensuales (un aumento del 4 por ciento). Suponiendo una tasa de inflación del 4 por ciento, *la remuneración real* del contador seguiría siendo la misma.

### Broadbanding

La presión que existe en todas las empresas de Estados Unidos para funcionar mejor, más rápido y de una manera menos costosa ha ocasionado que la administración haga un escrutinio de todos los sistemas internos. En particular, la remuneración ha recibido una atención especial debido a su capacidad para influir en el comportamiento laboral. La capacidad de responder a esta necesidad es el concepto de **broadbanding**, una técnica que descompone muchos niveles salariales en un número reducido de intervalos amplios para mejorar la eficacia organizacional.

Los recortes de personal y las reestructuraciones de los puestos de trabajo generan descripciones de puestos más amplias, con el resultado de que los empleados realizan tareas más diversas que las que realizaban anteriormente. La implantación del *broadbanding* crea la base para un sistema más sencillo de remuneración que disminuye el énfasis en la estructura y el control, y otorga una mayor importancia al juicio y a una toma de decisiones flexible. El *broadbanding* añade flexibilidad al sistema de remuneración y requiere menos tiempo para hacer distinciones precisas entre los puestos de trabajo. El sistema de *broadbanding* también ayuda a promover el desarrollo lateral de los empleados y a alejar la atención de las oportunidades verticales de promoción. El menor énfasis sobre los niveles de los puestos de trabajo debe motivar a los empleados para que realicen desplazamientos interfuncionales hacia puestos de trabajo que estén al mismo nivel o incluso a un nivel más bajo porque su tarifa de remuneración seguiría siendo la misma.

La implantación del *broadbanding* también minimiza el problema que se mencionó anteriormente en relación con los empleados que se encuentran en el límite superior de su nivel salarial. El desplazamiento del puesto de trabajo de un empleado a un intervalo de nivel más alto ocurriría únicamente cuando hubiera un aumento significativo en las responsabilidades. Sin embargo, es posible lograr un progreso considerable en la remuneración dentro de cada nivel. Por ejemplo, incluso la empresa masiva General Electric ha encontrado la manera de ubicar todos sus puestos de trabajo exentos dentro de cinco intervalos. Esto tiene particular importancia en las empresas que tienen estructuras organizacionales de tipo más horizontal y que, por lo mismo, ofrecen menores oportunidades de promoción.

Aunque la implantación del *broadbanding* tiene éxito en algunas organizaciones, la práctica no está libre de dificultades. Como cada intervalo consiste en un amplio rango de puestos de trabajo, el valor de mercado de esos puestos también puede variar de manera considerable. A menos que exista una supervisión meticulosa, los empleados en los puestos de trabajo que se encuentran en el extremo más bajo del intervalo podrían progresar hacia la parte superior de la categoría y recibir un pago que rebase sus méritos.

### Sistema de tarifa única

Los márgenes salariales no son apropiados en algunas condiciones laborales, como las operaciones de las líneas de ensamble. Por ejemplo, cuando todos los trabajos dentro de una unidad son rutinarios y existen escasas oportunidades para que los empleados varíen su productividad, un sistema de tarifa única (o fija) puede ser más adecuado. Cuando se usan tarifas únicas, todas las personas que ocupan el mismo puesto de trabajo reciben el mismo salario base, sin importar la productividad. Esta tarifa puede corresponder al punto medio de un rango determinado por una encuesta salarial.

### Ajustes salariales

Una vez que se han determinado los márgenes salariales y se han asignado los puestos de trabajo a los niveles salariales, tal vez resulte evidente que algunos puestos de trabajo reciben un pago en exceso, mientras que otros están mal pagados. Por lo regular, los puestos de trabajo que están mal pagados se incrementan para llegar al punto mínimo del margen salarial tan pronto como sea posible. En la figura 9-6 se puede ver que un puesto evaluado en apro-

#### Broadbanding:

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

ximadamente 225 puntos y que tiene una tarifa de \$14.00 por hora está representado por un punto encerrado en un círculo que aparece inmediatamente abajo del nivel salarial 3. Se determinó que el trabajo era lo suficientemente difícil para clasificarse dentro del nivel salarial 3 (de 200 a 299 puntos). Sin embargo, los empleados que ocupan el puesto de trabajo están recibiendo 60 centavos por hora menos que el mínimo para el nivel salarial (\$14.60 por hora). Si una o más mujeres empleadas se encontraran en el trabajo encerrado dentro de un círculo, pronto el empleador estaría aprendiendo más de lo que desea acerca de la Ley de Igualdad Salarial. Una buena práctica administrativa sería corregir este desequilibrio tan rápido como fuera posible colocando el puesto de trabajo en el nivel salarial adecuado e incrementando la remuneración de quienes ocupan ese puesto de trabajo.

Los puestos que reciben un pago en exceso representan un problema diferente. La figura 9-6 ilustra un puesto que recibe un pago en exceso dentro del nivel salarial 4 (observe el punto encerrado en un círculo por arriba del nivel 4). Los empleados que ocupan este puesto ganan \$19 por hora, o 50 centavos más que el límite máximo del nivel salarial. Este tipo de pago excesivo, así como el pago deficiente del que se habló antes, se denominan *tarifas de círculo rojo*.

Una solución ideal para el problema de un puesto que recibe un pago excesivo consiste en promover al empleado a un puesto de trabajo ubicado en un nivel salarial más alto. Ésta es una gran idea cuando el empleado está capacitado para ocupar un puesto clasificado en un nivel superior y cuando está vacante un puesto de trabajo de ese nivel. Otra posibilidad sería alinear la tarifa salarial del puesto de trabajo y la remuneración del empleado a través de una reducción del sueldo. Aunque esta decisión parezca lógica, por lo regular no es una buena práctica administrativa, ya que esta situación castigaría a los empleados por una situación que ellos no crearon. En algún punto intermedio entre estas dos soluciones posibles se encuentra una tercera alternativa: congelar la tarifa salarial hasta que los aumentos de sueldo generales hagan que el puesto de trabajo se nivele. En una época en la que este tipo de aumentos de sueldo no son muy frecuentes, podría pasar mucho tiempo antes de que esto ocurriera.

La determinación del valor monetario de los puestos de trabajo no es una tarea sencilla. Requiere de esfuerzos que no terminan nunca. Es una de esas tareas que tal vez no sean del agrado de los administradores, pero que de cualquier modo deben realizar.

## 9

Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales en la determinación de la remuneración financiera directa.

## El empleado como determinante de la remuneración financiera directa

Además de la organización, el mercado laboral y el puesto de trabajo, hay factores relacionados con el empleado que también son esenciales para determinar la equidad en las remuneraciones. Estos factores incluyen el desempeño, las habilidades/competencias, la antigüedad, la experiencia, la pertenencia a la organización y el potencial. Otros factores, menos controlados por el empleado, son la influencia política y la suerte.

### Pago basado en el desempeño

Aquí el trabajo es el vínculo entre la remuneración y el desempeño.<sup>27</sup> Una característica de la remuneración cuyo control depende de los empleados es el desempeño en el trabajo. En años recientes ha habido una movilización definitiva en Estados Unidos hacia la remuneración en función del desempeño.<sup>28</sup> El objetivo de la remuneración basada en el desempeño es mejorar la productividad. En 2008, más del 90 por ciento de las empresas encuestadas tenían alguna forma de opción de remuneración basada en el desempeño.<sup>29</sup> Un programa eficaz de evaluación del desempeño es un prerrequisito para cualquier sistema de pago vinculado con el desempeño. Los datos de las evaluaciones brindan información para enfoques tales como el pago por méritos, los bonos y el pago por pieza producida. Estos enfoques para la administración de la remuneración se expondrán en las siguientes secciones.

### Pago por méritos:

Pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño.

**Pago por méritos.** El *pago por méritos* es un pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño. Sin embargo, con frecuencia, en la práctica es tan sólo un aumento disfrazado para compensar el incremento en el costo de la vida. Algunos estudios realizados por especialistas en remuneraciones han determinado que el pago por méritos tiene *éxito marginal* para influir sobre la satisfacción por la remuneración y sobre el desempeño.<sup>30</sup> Aun si los aumentos por méritos son reducidos, el hecho de concederlos a todos los empleados sin prestar atención a sus resultados envía un mensaje erróneo, tanto a los empleados cuyo trabajo es deficiente, quienes reciben una recompensa por logros menos que estelares, como a los empleados cuyo trabajo es excelente, quienes obtienen una rebanada más pequeña del pastel del presupuesto destinado a los salarios.<sup>31</sup>

Desde el punto de vista del empleador, una clara desventaja de los típicos aumentos de pago por méritos es que incrementan la remuneración de base del empleado. Por consiguiente,

los empleados reciben una cantidad adicional cada año que están en la nómina sin importar sus más recientes niveles de desempeño. Algunas empresas encuentran difícil justificar los aumentos de pago por méritos con base en un periodo anterior de empleo que se agregan continuamente a la remuneración básica. Aunque muchas compañías continúan con los planes de pagos por méritos, otras tratan de controlar los costos fijos mediante el uso de una remuneración variable. En realidad, los dos enfoques no son mutuamente excluyentes; de hecho, las empresas los usan con frecuencia de manera conjunta. Los pagos por méritos, los cuales aumentan el salario base, reconocen las aportaciones a largo plazo de los empleados; las remuneraciones variables, incluyendo los bonos, reconocen los logros actuales.

**Pago variable (bonos).** De manera creciente, las compañías están destinando un porcentaje más alto de su presupuesto a otorgar pagos variables en tanto que cada vez más compañías adoptan el concepto de remuneración en función del desempeño.<sup>32</sup> El tipo más común de pago variable por el desempeño es el **bono**, el cual consiste en un premio financiero anual, en función de la productividad, que no se añade a la remuneración de base.

De acuerdo con una encuesta, el 85 por ciento de las organizaciones del sector privado pagan bonos, lo cual representa un aumento con respecto al 69 por ciento del año anterior.<sup>33</sup> En otro estudio, todas las compañías con un crecimiento de dos dígitos afirmaron que sus programas variables de remuneración resultaron benéficos y contribuyeron a mejorar los resultados del negocio.<sup>34</sup> En 2008, cuando la economía se estaba desacelerando y los empleados aguardaban con impaciencia aumentos de sueldo generales, aún se otorgaban bonos generosos para los empleados de alto rendimiento. Las compañías dedicaban casi el 12 por ciento de la nómina a los bonos para recompensar a los empleados con altos logros.<sup>35</sup> Vivian King, vocera de la compañía Roundy's Supermarkets Inc., con sede en Milwaukee, comenta: "Consideramos que el programa de bonos redondea nuestras remuneraciones y beneficia al paquete de prestaciones".<sup>36</sup> El uso de una remuneración variable ha ayudado a los empleados a administrar sus desembolsos de efectivo en un ambiente de negocios severo y a la vez ha dado el fundamento para compartir el éxito con los empleados.<sup>37</sup> Los administradores argumentan con frecuencia que una remuneración basada en el desempeño es una situación donde todos salen ganando porque fomenta la producción y la eficiencia, y da a los empleados algún control sobre su poder de generación de ganancias. Un efecto lateral positivo del uso de los bonos para recompensar un alto desempeño es que puede motivar a los compañeros de trabajo para que se comporten de igual modo.<sup>38</sup>

En la actualidad, muchas organizaciones otorgan **bonos inmediatos** para áreas y talentos fundamentales. Los **bonos inmediatos** son una gratificación monetaria relativamente pequeña que se otorga a los empleados por un trabajo o esfuerzo sobresaliente durante un periodo razonablemente corto. Si el desempeño de un empleado ha sido excepcional, el empleador lo puede recompensar con un bono que se conceda una sola vez y que sea tan bajo como de \$50 y \$100, o que puede llegar a \$500 y tal vez \$5,000 poco tiempo después de las acciones dignas de encomio.<sup>39</sup> De acuerdo con una encuesta salarial de WorldatWork, el 45 por ciento de las empresas otorgan bonos inmediatos.<sup>40</sup>

**Pago por pieza producida.** El **pago por pieza producida** es un plan de remuneración por incentivos en el cual se paga a los empleados por cada unidad que producen. Por ejemplo, si un trabajador gana \$8 por unidad y elabora 10 unidades por día, ganará \$80. Algunas veces se incluye una base garantizada en un plan de pago por pieza producida, lo cual significa que un trabajador recibiría este monto como base sin importar cuál sea su producción. Este tipo de pago prevalece sobre todo en las áreas de producción y operación. Los requisitos para el plan incluyen el desarrollo de normas de producción para el puesto de trabajo y el tener la capacidad de medir la producción de un solo empleado. Obviamente, un plan de pago por pieza producida no sería factible para muchos tipos de puestos de trabajo.

### Pago basado en habilidades

Aunque son muy similares en su naturaleza, el pago basado en habilidades y el pago basado en competencias se expondrán por separado. Una encuesta de planeación de las remuneraciones de 950 empresas estadounidenses indicó que el 15 por ciento de éstas tienen planes basados en habilidades y el 21 por ciento cuentan con planes basados en competencias.<sup>41</sup> El **pago basado en habilidades** es un sistema que retribuye a los empleados por sus **habilidades** y **conocimientos** relacionados con el trabajo, y no por los títulos de sus puestos de trabajo.<sup>42</sup> Este sistema supone que los empleados que saben más son más valiosos para la empresa y, por lo tanto, merecen una recompensa por sus esfuerzos para adquirir nuevas habilidades. Cuando los empleados obtienen habilidades adicionales que son relevantes para el puesto de trabajo, tanto los departamentos como los individuos que atienden resultan beneficiados. Por ejemplo, en un departamento tal vez haya seis diferentes tipos de máquinas, cada una

#### Bono:

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

#### Bono inmediato:

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

#### Pago por pieza producida:

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

#### Pago basado en habilidades:

Sistema que retribuye a los empleados por sus habilidades y sus conocimientos relacionados con el trabajo, y no por los títulos de sus puestos de trabajo.

de las cuales requiere de distintas habilidades para ponerse en operación. En un sistema de pago basado en habilidades, el trabajador incrementará su remuneración a medida que aprenda el funcionamiento de otras máquinas. Los empleados pueden recibir recompensas tangibles e intangibles: aumentos de sueldo, seguridad en el trabajo, mayor movilidad y la satisfacción de ser una persona más valiosa. La adquisición de habilidades adicionales también permite a los empleados la oportunidad de incrementar sus ganancias sin la necesidad de cambiar de manera definitiva a un puesto de trabajo de nivel más alto. Este factor tiene una importancia adicional en un ambiente altamente competitivo en el cual las oportunidades de promociones son más limitadas que en el pasado. Los empleados que disponen de una variedad más amplia de habilidades ofrecen a las unidades organizacionales un mayor grado de versatilidad para lidiar con los problemas de ausentismo y rotación.

Aunque el pago basado en habilidades parece tener ventajas tanto para el empleador como para el trabajador, existen algunos desafíos para la administración. La empresa debe brindar oportunidades adecuadas de capacitación o, de lo contrario, el sistema se puede volver carente de motivación. La investigación revela que se requiere de un promedio de tan sólo tres años para que un trabajador alcance un nivel máximo en un sistema de pago basado en habilidades. En esas circunstancias, ¿qué mantendrá motivados a los empleados? Un desafío adicional asociado con un pago basado en habilidades es que los costos de la nómina ascenderán. Es concebible que una empresa pueda tener, además de altos costos de capacitación y desarrollo, una fuerza de trabajo muy costosa que posea un exceso de habilidades. A pesar de estas posibilidades negativas, muchas empresas han logrado costos operativos más bajos y otros beneficios gracias a sus programas de pago basado en habilidades.

### Pago basado en competencias

El concepto de pago basado en habilidades se ha aplicado a los empleados profesionales y administrativos, comúnmente bajo la forma de pago basado en competencias. El **pago basado en competencias** es un plan de remuneración que recompensa a los empleados por las capacidades que logren. Las competencias incluyen las habilidades, pero también implican otros factores, como los motivos, los valores, las actitudes y el concepto de sí mismo que pueden estar vinculados con un mejor desempeño. Con frecuencia, se debe invertir una cantidad considerable de tiempo para determinar las competencias específicas necesarias para los distintos puestos de trabajo. Después de ello, se valoran varios bloques de competencias. La administración debe invertir un tiempo considerable en el desarrollo, la implantación y la continuidad de tal sistema. Aunque las competencias fundamentales pueden ser únicas para cada compañía, una empresa de servicios identificó las siguientes:

**Competencias centradas en el equipo.** Edifican relaciones de trabajo productivas dentro y fuera de la organización.

**Competencias impulsadas por resultados.** Se concentran en el logro de objetivos fundamentales.

**Competencias dirigidas al cliente.** Permiten trabajar como un socio con clientes internos y externos.

**Competencias innovadoras.** Generan e implantan nuevas ideas, productos, servicios y soluciones para los problemas.

**Competencias de ciclo rápido.** Facilitan la acción y la firmeza en las decisiones.<sup>43</sup>

La remuneración basada en el desempeño se concentra en los resultados finales; el pago basado en competencias examina la manera en la que un empleado logra los objetivos. Aunque las competencias se relacionan con el desempeño, parecen más difíciles de evaluar que los resultados.

### Antigüedad

La **antigüedad** es la cantidad de tiempo que un empleado ha estado asociado con una compañía, con una división, un departamento de la empresa o un puesto de trabajo. Aunque la administración prefiere por lo general el desempeño como la base primaria para los cambios en las remuneraciones, los sindicatos tienden a favorecer la antigüedad. Consideran que la antigüedad constituye una base objetiva y justa para otorgar aumentos de sueldo. Muchos líderes sindicales consideran que los sistemas de evaluación del desempeño son demasiado subjetivos, lo cual permite a la administración recompensar de manera arbitraria a los empleados favoritos.

#### Pago basado en competencias:

Plan de remuneración que recompensa a los empleados por las capacidades que logren.

#### Antigüedad:

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

### Experiencia

Independientemente de la naturaleza de una tarea, la experiencia tiene el potencial de mejorar la capacidad de una persona para realizarla. Sin embargo, esta posibilidad se materializa únicamente si la experiencia adquirida es positiva. El conocimiento de los aspectos básicos es por lo general un prerrequisito para el uso eficaz de la experiencia de un individuo. Esto se aplica a una persona que juega golf, o que está aprendiendo un idioma extranjero o que administra personal en una organización. Quienes se sienten orgullosos por contar con experiencia administrativa de muchos años tienen razones para ello sólo si su experiencia ha sido benéfica. Aquellos que han sido administradores autocráticos durante muchos años tal vez encuentren que su experiencia no es altamente valorada por una empresa de *Fortune* 100. Sin embargo, la experiencia con frecuencia es indispensable para obtener el conocimiento necesario para realizar muchas tareas.

Un aspecto relativamente nuevo de la experiencia relacionado con el valor organizacional proviene de la creación de una economía nueva. En la actualidad, es posible que la *experiencia* se esté volviendo un tanto irrelevante. De hecho, la tecnología puede haber convertido a la experiencia en algo inútil a menos de que la persona con dicha experiencia se haya mantenido actualizada con la tecnología disponible. La administración en el mundo de las compañías punto-com sin duda es distinta de la que se practicaba en la antigua economía. Sin embargo, los empleados reciben una remuneración por su experiencia, y ello se justifica cuando la experiencia es positiva y relevante para el trabajo.

### Pertenencia a la organización

Los empleados reciben algunos elementos de las remuneraciones sin importar el trabajo particular que realicen o su nivel de productividad. Reciben el pago porque son miembros de la organización. Por ejemplo, un empleado promedio que ocupe un puesto de trabajo en el nivel salarial 1 tal vez reciba el mismo número de días de vacaciones, el mismo tipo de seguros de vida y el mismo reembolso de gastos educacionales que un empleado de jerarquía superior que trabaje en un puesto clasificado con un nivel salarial 10. De hecho, es posible que el trabajador en el nivel salarial 1 obtenga más tiempo de vacaciones si ha trabajado en la empresa durante más tiempo. El objetivo de las recompensas basadas en la pertenencia a la organización es mantener un alto grado de estabilidad en la fuerza laboral y reconocer la lealtad.

### Potencial

El potencial resulta inútil si nunca llega a realizarse. Sin embargo, las organizaciones pagan a algunos individuos con base en su potencial. Para atraer a personas jóvenes y talentosas hacia la empresa, por ejemplo, el programa general de remuneración debe atraer a aquellos individuos que carecen de experiencia o que no cuentan con habilidades para realizar tareas difíciles. Muchos empleados jóvenes son bien remunerados, tal vez no como resultado de su capacidad para hacer una contribución inmediata, sino porque tienen el *potencial* para añadir valor a la empresa como un profesional, un supervisor de primera línea, un gerente de remuneraciones, como vicepresidente de marketing o posiblemente incluso como director ejecutivo.

### Influencia política

Desde luego, las empresas no deben permitir que la influencia política sea un factor en la determinación de la remuneración financiera. Sin embargo, negar la existencia de tal influencia sería poco realista. Hay un desafortunado elemento de verdad en la siguiente afirmación: "Lo que cuenta no es *lo que uno sabe*, si no *a quiénes conoce*". En grados que varían dentro de los negocios, el gobierno y las organizaciones no lucrativas, la influencia política de una persona puede dominar las decisiones de remuneración y promoción. Tal vez sea natural que un administrador favorezca a un amigo o pariente al concederle un aumento de sueldo o una promoción. Sin embargo, si la persona que recibe la recompensa no la merece, el grupo de trabajo pronto se enterará de ello. Es probable que el resultado sea devastador para la moral de los empleados.

### Suerte

Con toda seguridad usted ha escuchado la expresión: "Es bueno estar en el lugar correcto y en el momento correcto". Hay mucho de verdad en esta afirmación en lo que se refiere a la remuneración. En las empresas, las oportunidades se presentan por sí mismas en forma con-

tinua. Desde un punto de vista realista, no hay forma en la que los administradores puedan anticipar muchos de los cambios que ocurren. Por ejemplo, ¿quién hubiera podido saber que el agente de compras, Joe Flynn, una persona de edad mediana aparentemente saludable, moriría de repente de un ataque cardíaco? Aunque la compañía había estado preparando a varios administradores para la posición de Joe, ninguno fue capaz de asumir de inmediato esa gran responsabilidad. La persona más experimentada, Tommy Loy, ha estado con la compañía tan sólo seis meses. Tommy fue asistente de compras para un competidor durante cuatro años. Gracias a su experiencia, Tommy recibe la promoción y el incremento en la remuneración financiera. Tommy Loy tuvo suerte: estuvo en el lugar correcto y en el momento correcto.

Cuando se pidió a dos directores ejecutivos que explicaran las razones más importantes para su éxito y eficacia como administradores, los dos respondieron cándidamente. Uno dijo: "El éxito consiste en estar en el lugar correcto y en el momento correcto, y ser reconocido como alguien que tiene la capacidad para tomar decisiones oportunas. También depende del hecho de tener una buena relación con la gente, buenos antecedentes operativos y el conocimiento de cómo ayudar al desarrollo del personal". El otro explicó: "Obtuve mi puesto actual por estar en el lugar correcto y en el momento correcto, y por tener el antecedente de que siempre conseguía que se realizaran las cosas que había que hacer". Ambos ejecutivos reconocen el significado de la suerte combinada con la capacidad para el desempeño. Sus experiencias dan apoyo a la idea de que la suerte funciona principalmente para las personas eficaces.



Describir el pago basado en equipos, los planes de remuneración extensivos a toda la compañía, la remuneración de los representantes de ventas y la remuneración de los empleados eventuales.

### Pago basado en equipos

Puesto que el desempeño en equipo consiste en una serie de esfuerzos particulares, es necesario reconocer y recompensar a los empleados individuales por sus contribuciones. Sin embargo, si un equipo ha de funcionar con eficacia, las empresas también deben otorgar una recompensa basada en el desempeño general del equipo. El hecho de cambiar la estructura de remuneración de una empresa de un sistema basado en individuos a un sistema que implique una remuneración basada en equipos puede tener resultados muy poderosos. Al hacer esto, una empresa puede mejorar la eficacia, la productividad y la rentabilidad.

Los incentivos para los equipos tienen tanto ventajas como desventajas. Del lado positivo, las empresas encuentran más sencillo desarrollar normas de desempeño para grupos que para individuos. En primer lugar, existe un menor número de normas que se deben determinar. Además, es más probable que el resultado de un equipo refleje un producto o servicio completo. Otra ventaja es que los empleados pueden estar más inclinados a ayudarse entre sí y a trabajar en colaboración si la organización basa las recompensas en el resultado final del equipo. Christopher Avery, consultor residente en Texas, especializado en problemas relacionados con la responsabilidad individual y compartida en el ámbito de trabajo y autor de la obra *Teamwork Is an Individual Skill: Getting Your Work Done When Sharing Responsibility*, explica: "Cuando los equipos tienen un alto desempeño, es la interacción entre los miembros del equipo, y no los miembros en sí mismos, lo que crea el alto nivel de desempeño. Si preguntamos a los miembros del equipo quién fue individualmente responsable por el alto desempeño grupal, ellos dirán: '¿Cómo? Fuimos todos', y realmente lo sienten así".<sup>44</sup> Una desventaja potencial de los incentivos en equipo se relaciona con los empleados ejemplares. Si los individuos que están en esta categoría perciben que contribuyen más que otros empleados dentro del grupo, pueden sentirse descontentos y abandonar la empresa. Sin embargo, Avery agrega: "Si la administración quiere recompensar a un miembro de un equipo con un alto desempeño, otórguele un aumento".<sup>45</sup>

### Planes de remuneración extensivos a toda la empresa

En el béisbol, uno no juzga al equipo con base en el lanzador estrella o en los grandiosos campos de juego. El criterio para el éxito es el desempeño general del equipo, su registro de carreras anotadas y de puntos perdidos. En los negocios, los planes extensivos a toda la compañía ofrecen una posible alternativa para los planes de incentivos que se expusieron anteriormente. Las organizaciones por lo general basan los planes extensivos a toda la compañía en la productividad de la empresa, en los ahorros en costos o en la rentabilidad. Para ilustrar el concepto de los planes extensivos a toda la compañía, se expondrá la participación de los trabajadores en las utilidades y se presentará un plan de participación de ganancias conocido como plan Scanlon.

### Participación de utilidades

#### Participación de utilidades:

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

La **participación de utilidades** es un plan de remuneración que da como resultado la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades de la empresa entre los empleados. Muchas empresas usan este tipo de plan para integrar los intereses de los empleados con los de la compañía. Los planes de participación de utilidades pueden ayudar al reclutamiento, la motivación y la retención de empleados, lo cual tiende a mejorar la productividad.

Existen algunas variaciones de planes de participación de utilidades, pero en la actualidad se usan tres tipos básicos: participación de utilidades actual, participación de utilidades diferida y planes combinados.<sup>46</sup>

Los **planes actualizados** implican un pago a los empleados en efectivo o en acciones tan pronto como se hayan determinado las utilidades.

Los **planes diferidos** implican la colocación de las contribuciones de la compañía en un fideicomiso irrevocable, el cual se acredita a las cuentas individuales de los empleados. Por lo regular, los fondos se invierten en valores y se ponen a disposición del empleado (o de sus sobrevivientes) en la fecha de retiro, rescisión del contrato o muerte.

Los **planes combinados** permiten a los empleados recibir el pago de una parte de su participación de utilidades tan pronto como éstas se determinan, a la vez que se difiere el pago de otra parte de su participación.

Por lo general, la mayoría de los empleados de tiempo completo se incluyen en el plan de participación de utilidades de una compañía después de un periodo de espera determinado. Los **derechos adquiridos** determinan la cantidad de **utilidades** que un empleado posee en su cuenta. Las empresas determinan con frecuencia esta suma sobre una base graduada. Por ejemplo, un empleado puede tener un 25 por ciento de derechos adquiridos después de haber estado en el plan durante dos años; 50 por ciento de derechos adquiridos después de tres años; 75 por ciento de derechos adquiridos después de cuatro años; y 100 por ciento de derechos adquiridos después de cinco años. Este enfoque gradual para el reconocimiento de los derechos adquiridos motiva a los empleados a permanecer dentro de la empresa, reduciendo así la rotación.

Los resultados de la participación de utilidades incluyen un incremento en la eficacia y costos más bajos. Sin embargo, las variaciones en las utilidades representan un problema especial. Si los empleados están acostumbrados a recibir una remuneración adicional con motivo de la participación de utilidades, y un año no hay utilidades que repartir, se sentirán descontentos.

Un problema básico con un plan de participación de utilidades se deriva del hecho de que los receptores rara vez saben con precisión cómo ayudaron a generar las utilidades, más allá del haber realizado sus trabajos. Y, si los empleados continúan recibiendo un pago, sin duda lo esperarán y dependerán de él. Si no saben lo que han hecho para merecerlo, pueden visualizarlo como un programa de ayuda social, y la actitud pretendida de *propiedad* tal vez no se materialice.

### Participación de ganancias

#### Participación de ganancias:

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

Los **planes de participación de ganancias** se diseñan para vincular a los empleados con la productividad de la empresa y para otorgar un pago de incentivos basado en un mejoramiento en el desempeño de la compañía. Los programas de participación de ganancias como el Scanlon, el Multicost Scanlon, el Rucker y el Improshare son los planes más conocidos extensivos a toda la compañía, y cada vez más corporaciones estadounidenses los han adoptado.<sup>47</sup> La meta de los planes de participación de ganancias es concentrar la atención en el mejoramiento de la eficiencia y los costos, la reducción de costos, el mejoramiento de la producción y el mejoramiento de la rentabilidad.<sup>48</sup> Los planes de participación de ganancias ayudan a alinear la estrategia de personal de una organización con su estrategia de negocios.<sup>49</sup> Más de 4,000 compañías estadounidenses tienen ahora alguna forma de planes de participación de ganancias.<sup>50</sup> Estos planes (también conocidos como *incentivos para la productividad*, *incentivos grupales* e *incentivos de participación en el desempeño*) por lo general se refieren a planes de incentivos que implican a muchos o a la totalidad de los empleados en un esfuerzo común por lograr los objetivos de desempeño de una empresa.

Joseph Scanlon, en cuyo honor se ha nombrado el plan Scanlon, desarrolló el primer plan de participación de ganancias para los empleados durante la Gran Depresión; el plan sigue siendo un enfoque exitoso para incentivar a los grupos.<sup>51</sup> El **plan Scanlon** otorga una recompensa financiera a los empleados por los ahorros en costos de mano de obra que resultan de sus sugerencias. Comités formados por empleados y administradores evalúan estas sugerencias. Los participantes en estos planes calculan los ahorros como una razón entre los costos de

#### Plan Scanlon:

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

## ¿Una contabilidad creativa?

**Suponga que usted** y su mejor amigo Sam trabajan para la misma compañía. Usted es el vicepresidente de recursos humanos y Sam es contador. Un día, Sam le comunica: “No sé si debería decirte esto, pero hay algo que está sucediendo en el trabajo de lo cual deberías estar enterado”. Sam le dice entonces, en estricta confidencia, que el director financiero de la compañía está planeando tomar una postura muy agresiva sobre la información de los ingresos por ventas, lo cual, en la opinión de Sam, extendería los límites de las prácticas contables aceptables. La experiencia contable y las responsabilidades de Sam se concentran en las posesiones de bienes raíces de la compañía y él no tiene nada que ver con los ingresos por ventas, pero tiene una buena comprensión de lo que está sucediendo en otras áreas de las actividades financieras de la compañía, y obviamente está preocupado por lo que quiere hacer el director financiero.

El método contable de director financiero aumentaría la perspectiva de utilidades de la empresa y probablemente ayudaría a aumentar el precio de sus acciones. “Pero podría ser riesgoso”, advierte Sam. Podría “suscitar preguntas” acerca de los métodos de la empresa e incluso acerca de su integridad. Lo que es más, afirma Sam, no se sabe si el director ejecutivo comprende con claridad el enfoque de director financiero. Tal vez simplemente consienta con el director financiero, puesto que fueron compañeros en la universidad, y el director ejecutivo lo contrató personalmente hace cuatro años. El director ejecutivo tiene 48 años y ha estado con la compañía durante cinco años; ha impulsado las ventas hasta obtener cifras de dos dígitos cada año, pero su racha de buena suerte puede terminar pronto. Hasta lo que va de este año, las ganancias por ventas han sido las más bajas en más de seis años, y no se vislumbra un cambio en el horizonte inmediato. El jefe de usted, hijo del fundador, tiene 64 años y ha estado con la compañía durante 35 años. Él ha pasado su carrera manteniendo a su compañía sobre una ruta uniforme de crecimiento, y considera que la reputación y la integridad de la compañía son un reflejo de él mismo.<sup>52</sup>

¿Qué haría usted?

la nómina y el valor de las ventas que produce esa nómina. Si la compañía logra reducir los costos de la nómina a través de un incremento en la eficiencia en operación, comparte los ahorros con los empleados. Los planes Scanlon no solamente son sistemas de incentivos financieros, sino que también son sistemas para el fomento de una administración participativa. El plan Scanlon implica una cooperación entre la administración y los empleados, la colaboración para la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la confianza, la participación de ganancias, una administración de libro abierto y un liderazgo de servidores.

Algunas empresas han creado medios participativos formales para solicitar sugerencias y comparten los ingresos que resultan de los incrementos en la productividad. Scott Abel, gerente de planta en Zircoa, un productor de productos de cerámica y refractarios, afirmó que la productividad está en ascenso, como lo refleja el programa de participación de ganancias de la empresa, el cual implica que los ingresos adicionales vinculados con las mejoras operativas se reparten entre los trabajadores y la compañía. En 2005 cada uno de los 130 empleados de Zircoa obtuvo \$4,700 como participación de ganancias de la empresa.<sup>53</sup>

## Remuneración de empleados profesionales

Como se mencionó antes, un *empleado profesional* realiza un trabajo que requiere de conocimientos avanzados en un campo de aprendizaje, los cuales se adquieren por lo general por medio de un curso prolongado de instrucción especializada. Algunos ejemplos de profesionales exentos que se emplean con frecuencia en la industria incluyen a los científicos, ingenieros y contadores. Su remuneración, inicialmente, es por los conocimientos que aportan a la organización. Sin embargo, de manera gradual, algunos de esos conocimientos se vuelven obsoletos, y sus salarios reflejan tal situación. En ocasiones, esto motiva a los profesionales para que ingresen a la administración con la finalidad de ganar más dinero. Un problema con esta reubicación es que esos individuos tal vez no sean aptos para tareas administrativas.

La naturaleza inestable de los trabajos profesionales y de sus salarios da como resultado un fuerte énfasis en los datos de mercado para la determinación del valor monetario de los puestos. Esto ha dado como resultado el uso de *curvas de madurez*, las cuales reflejan la relación entre la remuneración de los profesionales y los años de experiencia. Estas curvas se

usan principalmente para establecer tarifas de remuneración para los científicos e ingenieros implicados en trabajos técnicos a nivel profesional. Tales curvas de madurez revelan un rápido incremento en la remuneración en un periodo aproximado de cinco a siete años, y aumentos graduales a medida que la obsolescencia técnica erosiona el valor de estos puestos de trabajo.<sup>54</sup>

## Remuneración de los representantes de ventas

El diseño de programas de remuneración para empleados de ventas implica consideraciones únicas. Por esa razón, esta tarea puede corresponder al personal de ventas y no al de recursos humanos. Sin embargo, muchas prácticas generales de remuneración se aplican a los puestos de ventas. Por ejemplo, el contenido del puesto, el valor relativo del puesto y el valor de mercado del puesto son factores relevantes.

El enfoque de *salarios directos* representa un extremo en las remuneraciones de ventas. En este método, los vendedores reciben un salario fijo sin importar sus niveles de ventas. Las organizaciones usan los salarios directos principalmente para garantizar un servicio continuo en el producto después de la venta. Por ejemplo, los representantes de ventas que tratan principalmente con el gobierno federal con frecuencia reciben esta forma de remuneración.

En el otro extremo se encuentra la *comisión directa*, en la cual la remuneración de una persona se determina por completo como un porcentaje de las ventas. Si el vendedor no realiza ventas, el individuo que trabaje sobre una comisión directa no recibe ningún pago. Por otra parte, los representantes de ventas altamente productivos pueden ganar una gran cantidad de dinero con este plan.

Entre estos dos extremos se encuentran las innumerables variedades de combinaciones entre *salarios parciales* y *comisiones parciales*. Las posibilidades aumentan cuando una empresa añade varios tipos de *bonos* al paquete básico de remuneración. El énfasis que se dé ya sea a la comisión o al salario depende de varios factores, incluyendo la filosofía de la organización hacia el servicio, la naturaleza del producto y la cantidad de tiempo requerida para cerrar una venta.

Además de salario, las comisiones y los bonos, los vendedores reciben con frecuencia otras formas de remuneración que tienen la finalidad de servir como incentivos adicionales.<sup>55</sup> Son comunes los concursos de ventas que ofrecen productos como reproductores de DVD, computadoras portátiles o vacaciones con gastos pagados en lugares exóticos. Si alguna característica separa la remuneración de ventas de otros programas, es precisamente el énfasis sobre los incentivos. Por lo general se puede identificar a los representantes específicos de ventas como la causa de los aumentos en las ventas, una situación que motiva la existencia de incentivos. La experiencia en las prácticas de remuneración de ventas a lo largo de los años ha dado apoyo al concepto de relacionar en forma directa las recompensas con el desempeño. Considere lo que hizo Megan Driscoll, cofundadora de Pharma Logics Recruiting. En el pasado, ocasionalmente recompensaba a sus vendedores con bonos de \$100 o tarjetas de regalo. Al respecto, ella asegura: "No parecían motivar nunca a nadie". En fechas recientes, la firma de reclutamiento ubicada en Braintree, Massachusetts, e integrada por nueve personas, inició un nuevo programa: cada seis meses, el mejor vendedor obtiene una semana de vacaciones con un costo de \$25,000 y con todos los gastos pagados para seis personas en un chalet de lujo ubicado en Costa Rica. Driscoll explica: "Esto fue muy bien recibido. Hemos visto que las personas cambian en forma espectacular la manera en que trabajan porque quieren ganar este premio".<sup>56</sup>

## Remuneración de empleados eventuales

Los empleados eventuales, contratados a través de una agencia de empleo o de forma directa, con frecuencia ganan menos que los empleados tradicionales. Como se expuso en el capítulo 5, la flexibilidad y los menores costos para el empleador son las razones fundamentales para la creciente contratación de empleados eventuales. Un problema inherente a la remuneración se relaciona con la equidad interna. Usted puede tener dos empleados trabajando juntos; uno de ellos es un empleado temporal y el otro un empleado regular, ambos realizan las mismas tareas, o casi las mismas, y uno gana más dinero que el otro. En la mayoría de los casos, los empleados eventuales ganan menos y tienen mucho menos probabilidades de recibir prestaciones de salud o de retiro que sus contrapartes permanentes. Los empleados eventuales también pueden tener un riesgo más alto de enfermedades y de lesiones relacionadas con el trabajo.<sup>57</sup>

## ¿Se paga demasiado a los altos ejecutivos?

Durante la década pasada, muchas personas consideraron los aumentos en la remuneración de los ejecutivos como algo fuera de control.<sup>58</sup> Peter Drucker, el famoso autor de obras administrativas, dijo en una ocasión: “Con frecuencia he aconsejado a los administradores que una razón de 20 a 1 entre los salarios de ejecutivos y los de los trabajadores de los niveles más bajos y de oficinas es el límite que no deben rebasar a menos que deseen que en sus compañías surja resentimiento y la moral vaya en descenso”. La remuneración de los ejecutivos sigue bajo escrutinio por parte de muchos sectores, incluyendo a los directores, los accionistas, los académicos, los medios de comunicación, los reguladores y los legisladores.<sup>59</sup> Como es evidente, pocos han seguido el consejo de Drucker. En 2004 la razón entre los salarios de los directores ejecutivos y los de los trabajadores promedio de producción saltó a 431 a 1, lo cual representó un ascenso con respecto a la razón de 301 a 1 registrada en 2003.<sup>60</sup> Si los sueldos generales hubieran aumentado al mismo ritmo que los sueldos de los directores ejecutivos desde la década de 1980, en la actualidad un trabajador promedio ganaría más de \$184,000 al año en vez de los aproximadamente \$27,000 que gana en la actualidad, y el salario mínimo sería actualmente casi de \$45 por hora.<sup>61</sup> Y la tendencia parece continuar. El Reporte de remuneración total en efectivo publicado por ERI Economic Research Institute y the Wall Street Journal Career/Journal.com reveló que la remuneración total en efectivo recibida por los ejecutivos mejor pagados de Estados Unidos excede los niveles de 2005 en 41.3 por ciento.<sup>62</sup>

De acuerdo con Paul Hodgson, investigador de remuneraciones de ejecutivos en Corporate Library, un organismo de supervisión, las prestaciones de los ejecutivos aumentaron en un 130 por ciento durante el año anterior. La mitad de los directores ejecutivos incluidos en S&P 500 habían amasado \$2,600 millones en paquetes de retiro. “Pero no nos dimos cuenta de que muchas otras personas también los estaban obteniendo sin ser descubiertas”.<sup>63</sup>

Una encuesta realizada por Watson Wyatt Worldwide con 55 inversionistas institucionales que manejan un total de \$800 mil millones en activos indica que el 90 por ciento de los inversionistas consideran que los ejecutivos reciben pagos excesivos. Además, el 64 por ciento considera que la remuneración de los ejecutivos no se revela por completo.<sup>64</sup> La necesidad de tomar decisiones racionales de remuneración parece ser imperativa, especialmente desde el derrumbe de Enron y de otras empresas, donde los altos ejecutivos se apoderaron de enormes sumas de dinero por medio de tratos turbios.

El ambiente de los negocios y el contexto regulador han cambiado, y muchas organizaciones están reconsiderando las prácticas de remuneración de los ejecutivos, incluyendo los salarios, los bonos y los pagos de liquidaciones.<sup>65</sup> La Comisión de Valores de Estados Unidos (Securities and Exchange Commission, SEC) ha cambiado las reglas de revelación de los apoderados. Las compañías están obligadas a dar información adicional, como el cambio en el valor de las pensiones y de las ganancias de los ejecutivos sobre remuneraciones diferidas no calificadas. La evaluación del desempeño y la responsabilidad son las tendencias más destacadas.<sup>66</sup> Por lo general, los accionistas no objetan una alta remuneración para los altos ejecutivos cuando su empresa es rentable. De hecho, ellos consideran por lo regular que es esencial recompensarlos muy bien para poder retenerlos.<sup>67</sup> Como afirma Jeff Miller, un socio de Redpoint Ventures quien ha colaborado con varios consejos de administración corporativos: “Si usted piensa que su director ejecutivo está haciendo un buen trabajo, remunérelo en forma acorde. De lo contrario, tendrá que buscar uno nuevo”.<sup>68</sup>

## Remuneración de ejecutivos

Explicar los diversos elementos de la remuneración de los ejecutivos.

Las habilidades que poseen los ejecutivos de una compañía determinan en gran parte si ésta prosperará, sobrevivirá o fracasará. El programa de remuneración de los ejecutivos de una empresa es un factor fundamental para atraer y retener a los mejores talentos disponibles. Por lo tanto, a pesar de las críticas que suscitan las onerosas remuneraciones de los ejecutivos, el hecho de pagarles adecuadamente es vital. El diseño de un paquete de remuneración de los ejecutivos empieza con la determinación de las metas de la organización, sus objetivos y el plazo anticipado para su logro. El paquete ejecutivo depende del alcance de la responsabilidad, del riesgo y del esfuerzo aportado por el ejecutivo como una función de la escala de la empresa.<sup>69</sup> Por lo general, las organizaciones prefieren relacionar el crecimiento del salario de los administradores de nivel más alto con las tarifas de mercado y el desempeño corporativo en general, incluyendo el valor de mercado de la empresa. Para el siguiente

nivel administrativo, tienden a integrar el desempeño corporativo general con las tarifas de mercado y con las consideraciones internas para ofrecer una remuneración adecuada. Para los administradores de niveles más bajos, las tarifas de mercado, las relaciones internas de remuneración y el desempeño individual son factores básicos.

En general, cuanto más alta sea la posición administrativa, más difícil será definir las tareas de los puestos de trabajo. Las descripciones se concentran en resultados anticipados en vez de concentrarse en las tareas o en la manera en la que se realice el trabajo. Por lo tanto, el precio de mercado puede ser el mejor enfoque general que debe usarse al determinar la remuneración de los ejecutivos. Aun cuando el mercado puede dar apoyo a un alto salario para los administradores, tal vez ese monto todavía parezca extremadamente alto. Sin embargo, los administradores de mayor nivel representan un porcentaje relativamente pequeño de la fuerza laboral total, y el efecto general sobre los costos totales de la mano de obra es reducido.

Al basarse en los precios de mercado, las organizaciones usan los datos de las encuestas salariales para determinar los niveles de remuneración de un grupo representativo de puestos de trabajo. Estos datos están disponibles a partir de fuentes como William M. Mercer, WorldatWork, Towers Perrin, Hay Associates y Hewitt Associates. A continuación se expondrán diversos elementos de las remuneraciones de los ejecutivos.

### Salario base

El salario base establecido, aun cuando no represente la porción más importante del paquete de remuneración de los ejecutivos, sin duda es importante. Es un factor al determinar el estándar de vida de un ejecutivo. El salario también representa la base para otras formas de remuneración; por ejemplo, puede determinar la cantidad de bonos y ciertas prestaciones. Las leyes fiscales de Estados Unidos no permiten que las compañías deduzcan más de \$1 millón del salario de un ejecutivo; por lo tanto, la mayoría de las empresas lo mantienen por debajo de esa cantidad.<sup>70</sup>

### Planes de opciones sobre acciones

Los **planes de opciones sobre acciones** ofrecen a los ejecutivos la opción de comprar una cantidad especificada de acciones de su compañía en el futuro al precio de mercado actual o a un precio inferior a éste. Las opciones sobre acciones son un incentivo a largo plazo que ha sido diseñado para integrar los intereses de la administración con los de la organización. Para asegurar esa integración, algunos consejos de administración requieren que los altos ejecutivos conserven algunas de las acciones de su empresa. Aunque el valor de la propiedad de acciones como instrumento de motivación parece lógico, las investigaciones sobre el tema no han sido concluyentes. Una perspectiva es que las concesiones de opciones no tienen éxito para hacer que los ejecutivos piensen y actúen como los accionistas. Los hacen pensar y actuar como tenedores de opciones, con una perspectiva a un plazo más corto que los accionistas. Una alternativa recomendada es diseñar paquetes que incluyan efectivo a largo plazo e incentivos de acciones vinculados con las metas fundamentales de la organización, y en donde las opciones estén más basadas en el desempeño. Las opciones sobre acciones han perdido una parte de su atractivo debido a ciertos cambios en las reglas contables que requieren que las compañías valúen y registren gastos apropiados por las opciones a medida que éstas se conceden.<sup>71</sup> Sin embargo, hay varias razones legítimas para incluir la propiedad de las acciones en los planes de remuneración de los ejecutivos. Además de alinear potencialmente los intereses de los empleados con los de los accionistas, la *retención* de los altos ejecutivos también es un factor de consideración.

### Incentivos a corto plazo o bonos

El pago de los bonos refleja una creencia en su valor como incentivo. La difusión de este elemento de remuneración ha aumentado con gran rapidez en años recientes, ya que actualmente las opciones sobre acciones tienen que registrarse como gastos.<sup>72</sup> En ocasiones los bonos pueden ser muy cuantiosos. Cuando Delphi Corporation salió de la quiebra, sus dos principales ejecutivos recibieron \$13.6 millones en bonos en efectivo combinados. Los dos habían renunciado a la remuneración mientras estuvieron en el capítulo 11 y recibieron tan sólo \$1 por año. Steve Miller recibió \$8.3 millones, y el director ejecutivo Rodney O'Neal recibió \$5.3 millones en bonos.<sup>73</sup>

#### Planes de opciones sobre acciones:

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

### Remuneración basada en el desempeño

Existe una tendencia hacia una mayor cantidad de paquetes de remuneración basados en el desempeño para los ejecutivos. De acuerdo con John Challenger, director ejecutivo de la firma de asistencia para la reubicación (*outplacement*) Challenger, Gray & Christmas Inc., con sede en Chicago, “existe una fuerte tendencia a largo plazo hacia las remuneraciones basadas en el desempeño... y hay ejemplos a seguir. Ésa es la manera en la que están avanzando las corporaciones estadounidenses.”<sup>74</sup> En Bank of America, Kenneth D. Lewis, presidente y director ejecutivo, abandonó una remuneración garantizada a cambio de una remuneración vinculada con medidas del desempeño. Recibe un salario fijo, pero también obtiene incentivos en efectivo, acciones restringidas y opciones sobre acciones si la compañía alcanza ciertas metas financieras y de comportamiento de las acciones.<sup>75</sup> Cabe preguntarse lo siguiente: “Si una remuneración basada en el desempeño es adecuada para los empleados de niveles más bajos, ¿deberían estar exentos los altos ejecutivos de la misma práctica?”. Los verdaderos superestrellas aún pueden tener enormes ganancias si cumplen con ciertas metas. A medida que los accionistas se sientan progresivamente descontentos con los altos niveles de remuneración de los ejecutivos para logros inferiores a los estelares, la remuneración basada en el desempeño será una práctica más común.

Como un ejemplo, el nuevo presidente y director ejecutivo de Mellon Financial Corporation, Robert P. Kelly, tiene un acuerdo de remuneración basada en el desempeño que le podría generar casi \$10 millones al año como remuneración total. En Mellon, él recibe un salario base de \$975,000, pero podría ganar hasta \$4.87 millones al año en bonos basados en el desempeño. Puede ganar aproximadamente otros \$5.1 millones, dependiendo del desempeño de la compañía. El programa a largo plazo consiste en 40 por ciento de opciones sobre acciones, 20 por ciento de concesiones de acciones restringidas basadas en el tiempo y 40 por ciento de acciones por desempeño. Deben transcurrir tres años para tener derecho al plan. Kelly también recibe una concesión inicial de 280,000 opciones sobre acciones, 34,000 acciones restringidas y 69,000 acciones por desempeño.<sup>76</sup>

### Prestaciones para ejecutivos (incentivos adicionales)

Las prestaciones de los ejecutivos son similares a las prestaciones que reciben otros empleados, aunque por lo regular son más generosas, porque se relacionan con los salarios más altos de los administradores. Sin embargo, la legislación estadounidense actual (ERISA) restringe el valor de las prestaciones de los ejecutivos hasta un cierto nivel por arriba del nivel de otros empleados. Los **incentivos adicionales** son prestaciones especiales que otorga una empresa a un grupo pequeño de ejecutivos clave como un beneficio extra. Además de reflejar cierto estatus, estas recompensas no se consideran como ingresos ganados, o bien, el gobierno las grava a un nivel más bajo que el del ingreso ordinario. Los posibles incentivos adicionales de los ejecutivos podrían incluir un automóvil de la compañía, un servicio de limusina y el uso del avión o del yate de la compañía. En 2007 la SEC disminuyó el límite para la revelación de las prestaciones de los ejecutivos de \$50,000 a \$10,000.<sup>77</sup> Aquella información acerca de las prestaciones que anteriormente se ocultaba ahora debe revelarse.<sup>78</sup> Bruce Ellig, un experto en remuneraciones de ejecutivos y autor de la obra *The Complete Guide to Executive Compensation*, afirma: “Los comités de remuneración deberían concentrarse en los planes de remuneración en función del desempeño. Los incentivos adicionales se concentran en una remuneración en función del puesto, y no hacen nada para crear un valor para los accionistas”.<sup>79</sup>

### Paracaídas de oro

Un **contrato de un paracaídas de oro** es un incentivo adicional que protege a los ejecutivos en caso de que otra compañía adquiera su empresa o en caso de que el ejecutivo se vea obligado a abandonar la compañía por otras razones. El director ejecutivo de Motorola Inc., Edward Zander, perdió su bono debido a un desempeño deficiente de la compañía, y esto afectó a su paracaídas de oro. Si abandona la empresa de manera voluntaria, por una “buena razón”, recibirá \$29.8 millones, incluyendo \$7 millones como pago de liquidación, y más de \$20 millones en opciones sobre acciones y en concesiones de acciones restringidas. Si Zander termina su contrato sin causa, obtendrá \$35.6 millones. De acuerdo con su contrato, un desempeño deficiente no sería “causa” para la rescisión de su contrato.<sup>80</sup> Don Delves, presidente de la firma de consultores en remuneración Delves Group con sede en Chicago, advierte: “Considero que vamos a ver mucho más escrutinio en relación con cuánto y en qué circunstancias los ejecutivos obtienen esas cuantiosas cantidades por liquidación y esos paracaídas de oro. Ahora los accionistas pueden ver las cosas justamente como son y hacer la pregunta ‘¿Realmente nos sentimos bien al darles esos incentivos?’.”<sup>81</sup>

#### Incentivos adicionales:

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

#### Contrato de paracaídas de oro:

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

## Problemas de remuneración en China

**China puede considerarlo** como un problema, pero los trabajadores probablemente lo ven como una oportunidad. En una encuesta reciente de empleados, el 25 por ciento de ellos habían tenido tres o más empleos en su carrera y el 20 por ciento esperaba abandonar su trabajo el año siguiente. Rich Wellins, vicepresidente de DDI, comenta: "En China la rotación es un gran problema. No parece haber un fin a la vista". En promedio, los empleados permanecen con una compañía menos de dos años. Wellins agrega: "La esperanza de obtener un nuevo empleo se ha convertido en una cultura para los trabajadores chinos". Y cuanto más alta es la posición de un individuo en la organización, más probable es que abandone la empresa. La misma encuesta reveló que los administradores se mostraban menos leales y tenían menos probabilidades de continuar con la empresa durante los siguientes cinco años.<sup>82</sup>

Wellins afirma también: "Hay definitivamente una cantidad suficiente de individuos en la fuerza laboral, pero también hay escasez de personal capacitado, especialmente a nivel de liderazgo. El crecimiento de la economía en China está rebasando al crecimiento del talento calificado. No veo que esta tendencia vaya a cambiar en los siguientes cinco a ocho años". Ante ello, la pregunta obligada es: "¿Por qué la tasa de rotación en los empleos es tan alta?". De acuerdo con una encuesta, las dos principales razones son la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, y la disponibilidad de mejores oportunidades de carrera en alguna otra parte. La baja remuneración aparece en tercer lugar.<sup>83</sup>

Los empleados tienen más probabilidades de permanecer en la organización cuando tienen un buen administrador, cuando son reconocidos por sus aportaciones y cuando perciben un gran liderazgo por parte de la compañía. De acuerdo con Wellins, "esto demuestra simplemente que las organizaciones están en una posición adecuada para atenuar esa rotación". Y continúa: "Considero que estos factores o mecanismos de motivación son los mismos en cualquier otra fuerza de trabajo del mundo".<sup>84</sup>

Existe otra razón por la cual es previsible que aumenten los costos de la mano de obra en China. En 2008, una nueva ley laboral China entró en vigor. Dentro de esa ley se incluyen límites sobre el tiempo extra, el pago de días festivos, las prestaciones por seguros, la notificación anticipada de despidos y una revelación total de los contratos y derechos del empleado. Peter Mangione, presidente de Footwear Distributors and Retailers of America, asegura: "Esa transparencia es nueva. En el pasado, se firmaba un contrato laboral con la fábrica, pero no tenía que revelarse a los empleados ni anunciarse públicamente en el ámbito de trabajo. Ahora, esto facultará a los empleados para saber si se les está tratando con justicia".<sup>85</sup>

Del mismo modo, las fábricas chinas deben enfrentarse ahora a las indemnizaciones por cese o liquidaciones. En el pasado, cuando había escasa demanda por un producto, simplemente se despedía a los empleados sin notificación alguna. De acuerdo con Mangione, "uno de los puntos fuertes más importantes del sistema chino es que si las fábricas no necesitan trabajadores durante una semana o un mes, simplemente los envían a su casa. Anteriormente ellos podían hacer esto sin ningún costo para la empresa. Pero ahora, va a haber un costo, especialmente con los empleados que llevan 10 años o más ocupando un cargo. La indemnización por cese es en verdad considerable".<sup>86</sup>

Hay una evidencia significativa de que las autoridades chinas pretenden hacer cumplir la nueva ley. Mangione explica: "Los propietarios de las fábricas se preocupan de que las disposiciones de la ley se vuelvan obligatorias. El problema no ha sido que China no tenga una buena legislación; de hecho, la tiene. El problema es que el gobierno ha puesto el crecimiento económico por delante de la obligatoriedad de esas leyes".<sup>87</sup>

## Resumen

### **1. Definir la remuneración y describir las diversas formas que ésta puede asumir.**

La remuneración es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las diversas formas de remuneración incluyen la remuneración financiera directa, la remuneración financiera indirecta (prestaciones) y una remuneración no financiera.

### **2. Definir la equidad financiera y explicar el concepto de equidad en la remuneración financiera directa.**

La equidad financiera se refiere a la percepción de los empleados de que son tratados con justicia. Las formas de equidad en la remuneración incluyen la equidad externa, la equidad interna, la equidad de los empleados y la equidad de equipo.

### **3. Identificar los determinantes de la remuneración financiera directa.**

La organización, el mercado laboral, el puesto de trabajo y el empleado tienen un efecto sobre la determinación del valor monetario de los puestos y sobre la determinación final de la remuneración financiera de un individuo.

### **4. Describir a la organización como un determinante de la remuneración financiera directa.**

Las políticas de remuneración y la capacidad de pago son factores organizacionales que deben considerarse.

### **5. Describir el mercado laboral como un determinante de la remuneración financiera directa.**

Los factores que deben considerarse incluyen las encuestas salariales, la conveniencia, los aumentos en el costo de la vida, los sindicatos laborales, la economía y ciertas legislaciones federales y estatales.

### **6. Explicar la manera en la que el puesto de trabajo es un determinante de la remuneración financiera directa.**

Las técnicas administrativas que se usan para determinar el valor relativo de un puesto de trabajo incluyen el análisis de puestos, las descripciones de puestos y las evaluaciones de puestos.

### **7 Definir la evaluación de puestos y describir los cuatro métodos tradicionales para llevarla a cabo.**

La evaluación de puestos es un proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro. En el método jerárquico para la evaluación de puestos, los evaluadores examinan la descripción de cada puesto de trabajo sometido a evaluación y ordenan los puestos de acuerdo con su valor para la compañía. El método de clasificación implica la definición de un número de clases o grados para describir un grupo de puestos de trabajo. En el método de comparación de factores, los evaluadores no necesitan mantener en mente la totalidad del puesto de trabajo a medida que hacen su evaluación; en vez de ello, toman decisiones sobre aspectos o factores separados del puesto de trabajo. En el método de puntos, los evaluadores asignan valores numéricos a los factores específicos del puesto de trabajo, como los conocimientos requeridos, y la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo.

### **8. Describir la determinación del valor monetario de los puestos.**

Este proceso implica la asignación de una cantidad en dinero al valor de un puesto de trabajo.

### **9. Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales en la determinación de la remuneración financiera directa.**

Los factores incluyen la remuneración basada en el desempeño, la antigüedad, la experiencia, la pertenencia a la organización, el potencial, la influencia política y la suerte.

### **10. Describir el pago basado en equipos, los planes de remuneración extensivos a toda la compañía, la remuneración de los representantes de ventas y la remuneración de los empleados eventuales.**

Si un equipo ha de funcionar con eficacia, las empresas deben otorgar una recompensa basada en el desempeño general de los grupos. Por lo regular, las organizaciones basan los planes extensivos a toda la compañía en la productividad de la empresa, los ahorros en costos o la rentabilidad. La remuneración de los profesionales se basa en los conocimientos que aportan a la organización. La naturaleza inestable de los puestos de trabajo profesionales y de sus salarios da como resultado un fuerte énfasis sobre los datos de mercado para la determinación del valor monetario de los puestos. El diseño de programas de remuneración para los empleados de ventas implica consideraciones únicas. Los empleados eventuales, los cuales se contratan a través de una agencia de empleo o directamente, con frecuencia ganan menos que los empleados tradicionales. Los trabajadores eventuales que son colaboradores con contratos independientes por lo regular ganan más.

**11. Explicar los diversos elementos de la remuneración de los ejecutivos.**

Al determinar las remuneraciones de los ejecutivos, las compañías por lo regular prefieren relacionar el aumento de los salarios para los administradores de niveles más altos con el desempeño corporativo en general. Las remuneraciones de los ejecutivos tienen con frecuencia cinco elementos básicos: 1. salario base, 2. incentivos o bonos a corto plazo, 3. planes de opciones sobre acciones, 4. remuneraciones basadas en el desempeño de los ejecutivos y 5. incentivos adicionales.

**Términos clave**

<i>Remuneración, 268</i>	<i>Puestos de trabajo establecidos como punto de comparación, 273</i>	<i>Margen salarial, 283</i>
<i>Remuneración financiera directa, 269</i>	<i>Cláusula referente al costo de la vida, 274</i>	<i>Broadbanding, 284</i>
<i>Remuneración financiera indirecta, 269</i>	<i>Empleados exentos, 275</i>	<i>Pago por méritos, 285</i>
<i>Remuneración no financiera, 269</i>	<i>Evaluación del puesto de trabajo, 276</i>	<i>Bonos, 286</i>
<i>Teoría de la equidad, 269</i>	<i>Método jerárquico de evaluación de puestos, 277</i>	<i>Bonos inmediatos, 286</i>
<i>Equidad financiera, 270</i>	<i>Método de clasificación, 277</i>	<i>Pago por pieza producida, 286</i>
<i>Equidad externa, 270</i>	<i>Método de comparación de factores, 277</i>	<i>Pago basado en habilidades, 286</i>
<i>Equidad interna, 270</i>	<i>Método de puntos, 278</i>	<i>Pago basado en competencias, 287</i>
<i>Equidad con los empleados, 270</i>	<i>Método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay), 281</i>	<i>Antigüedad, 287</i>
<i>Equidad con los equipos, 270</i>	<i>Determinación del valor monetario de los puestos, 282</i>	<i>Participación de utilidades, 290</i>
<i>Política de remuneración, 271</i>	<i>Nivel salarial, 282</i>	<i>Participación de ganancias, 290</i>
<i>Líderes de remuneraciones, 271</i>	<i>Curva salarial, 283</i>	<i>Plan Scanlon, 290</i>
<i>Tarifa de mercado (vigente), 272</i>		<i>Plan de opciones sobre acciones, 294</i>
<i>Seguidores de remuneraciones, 272</i>		<i>Incentivos adicionales, 295</i>
<i>Mercado laboral, 272</i>		<i>Contrato de paracaídas de oro, 295</i>
<i>Encuesta salarial, 273</i>		

**Preguntas para repaso**

- Defina cada uno de los siguientes términos:
  - remuneración
  - remuneración financiera directa
  - remuneración financiera indirecta
  - remuneración no financiera
- ¿Cuáles son las diferencias entre la equidad externa, la equidad interna, la equidad de los empleados y la equidad de grupos?
- ¿Por qué querría una empresa ser un líder de remuneraciones en vez de pagar las tarifas del mercado?
- ¿Cuáles son los principales determinantes de la remuneración financiera directa? Describa brevemente cada uno.
- ¿Qué factores organizacionales se deben considerar como determinantes de la remuneración financiera directa?
- ¿Qué factores se deben considerar cuando el mercado laboral es un determinante de la remuneración financiera directa?
- ¿Cómo ha afectado la legislación gubernamental a la remuneración?
- ¿Cuál es la diferencia entre un empleado exento y un empleado no exento?
- ¿Qué factores se deben considerar cuando el puesto de trabajo es un determinante de la remuneración financiera directa?
- Indique el objetivo fundamental de la evaluación de puestos.
- Distinga entre los siguientes métodos de evaluación de puestos:
  - jerárquico
  - de clasificación
  - de comparación de factores
  - método de puntos
- Describa el método de perfiles y escalas guía de Hay para la evaluación de puestos.
- ¿Cuál es el objetivo de la determinación del valor monetario de los puestos? Explique brevemente su respuesta.

14. Explique el procedimiento básico para la determinación de los niveles salariales.
15. ¿Cuál es el propósito del establecimiento de márgenes salariales?
16. Defina el *broadbanding*.
17. Distinga entre pago por méritos, bonos y pago por pieza producida.
18. Describa los factores relacionados con el empleado como un determinante de la remuneración financiera directa.
19. ¿Cuáles son algunos planes de remuneración basada en equipos extensivos a toda la compañía?
20. ¿Cómo se determina la remuneración para los profesionales?
21. ¿Cómo se determina la remuneración para los representantes de ventas?
22. ¿Cuáles son los diversos tipos de remuneración de los ejecutivos?

## INCIDENTE DE ARH

### ¡Un trabajador motivado!

**Bob Rosen** no podía esperar para regresar al trabajo el lunes en la mañana. Estaba muy emocionado por la posibilidad de obtener un cuantioso bono. Bob es operador de máquinas en la empresa Ram Manufacturing Company, un productor de motores eléctricos con sede en Wichita, Kansas. Él opera una máquina de enrollado de armazones. La máquina enrolla alambre de cobre en núcleos de metal para hacer las partes giratorias de los motores eléctricos.

Ram paga a los operadores de las máquinas sobre una base graduada de tarifa por pieza. Se les paga una cierta cantidad por cada parte que producen, más un bono. Un trabajador que produce un 10 por ciento por arriba del estándar durante un cierto mes recibe un bono adicional del 10 por ciento. Por un 20 por ciento por arriba del estándar, el bono es de 20 por ciento. Bob se dio cuenta de que tenía una buena oportunidad de ganar un bono de 20 por ciento ese mes, lo cual significaba \$1,787.

Bob había pensado en dar un uso especial al dinero extra que obtendría. Faltaban tan sólo tres semanas para el cumpleaños de su esposa y esperaba comprarle un auto. Ya había ahorrado \$4,000, pero el pago inicial del auto era de \$5,500. El bono le permitiría comprar el automóvil.

Bob llegó al trabajo a las siete de la mañana, aunque su turno no empezaba sino hasta las ocho. Se dirigió a su estación de trabajo y verificó el suministro de núcleos vírgenes y de alambre de cobre. Después de ver que tan sólo se disponía de un carrete de alambre, pidió al conductor del montacargas que trajera otro. Entonces, preguntó al operador que estaba trabajando en el turno del cementerio de automóviles: "Sam, ¿te importa si engraso la máquina mientras estás trabajando?"

"No", dijo Sam, "no me molesta en absoluto".

Después de engrasar la máquina, Bob se puso de pie y observó a Sam mientras trabajaba. Pensaba en las posibles formas de simplificar los movimientos implicados en las operaciones de carga, enrollado y descarga de los armazones. Mientras Bob volvía a tomar la máquina después del silbato de las ocho, pensaba: "Espero que pueda lograr esto. Yo sé que el automóvil hará muy feliz a Kathy, pues ya no tendrá que quedarse encerrada en la casa mientras estoy trabajando".

### Pregunta

1. Explique las ventajas y las desventajas de un sistema de remuneración por pieza producida como el de Ram.

## INCIDENTE DE ARH

### El trabajo controversial

**David Rhine**, gerente de remuneraciones de Farrington Lingerie Company, era por lo regular una persona tranquila y bondadosa. Aunque era un ejecutivo serio y competente, David era uno de los gerentes más populares en la compañía. Sin embargo, la mañana de este viernes, David no era el mismo de siempre. Como presidente del comité de evaluación de puestos de la compañía, había convocado a una reunión que se celebraría a media mañana y en la cual se reevaluarían varios puestos. Los puestos ya habían sido evaluados y asignados al nivel salarial 3. Pero el gerente de la oficina, Ben Butler, estaba molesto porque uno de ellos no se había evaluado para ubicarse en un nivel más alto. Como presión adicional del problema, Ben había presentado su caso a dos ejecutivos, quienes también eran miembros del comité de evaluación de puestos. Los dos ejecutivos (el gerente de producción, Bill Nelson, y la gerente general de marketing, Betty Anderson) solicitaron la revisión de las evaluaciones de los puestos. Bill y Betty se pusieron del lado de Ben en la disputa, y David no tenía ganas de hacer frente a la confrontación que seguramente ocurriría.

El puesto de trabajo en controversia era el de recepcionista. Tan sólo existía un puesto de recepcionista en la compañía, y Marianne Sanders lo ocupaba. Marianne había estado con la empresa 12 años, es decir, más tiempo que cualquiera de los miembros del comité. Ella era muy eficiente, y casi todos los ejecutivos de la compañía, incluyendo al presidente, habían notado y comentado su extraordinario trabajo. Bill Nelson y Betty Anderson estaban complacidos en forma distintiva con Marianne por la manera cordial en la cual ella saludaba y trataba a los clientes y proveedores de Farrington, quienes visitaban con frecuencia la planta. Pensaban que Marianne había proyectado una imagen positiva de la compañía.

Cuando la junta empezó, David dijo: "Buenos días. Sé que están muy ocupados, así que empecemos de una vez. Tenemos varios trabajos que debemos evaluar esta mañana y sugiero que empecemos con...". Antes de que pudiera terminar, Bill lo interrumpió: "Sugiero que empecemos con Marianne". Betty hizo una señal de acuerdo. Cuando David recuperó la compostura, dijo de una manera tranquila pero firme: "Bill, no estamos aquí el día de hoy para evaluar a Marianne. Su supervisor hace eso en el momento de la evaluación del desempeño. Estamos reunidos para evaluar los trabajos con base en el contenido del puesto. Para hacer esto de una manera equitativa para todos los trabajos dentro de la compañía, debemos dejar las personalidades fuera de nuestra evaluación". David procedió entonces a pasar copias de la descripción del puesto de recepcionista a Bill y a Betty, quienes evidentemente estaban muy irritados.

### Preguntas

1. ¿Considera usted que David tenía razón al insistir en que se evaluara el puesto de trabajo y no a la persona? Argumente su respuesta.
2. ¿Considera usted que debe existir una tarifa máxima de remuneración para cada puesto de trabajo de una organización, independientemente de qué tan bien se esté realizando el trabajo? Justifique su posición.
3. Suponga que Marianne gana el nivel máximo de la tarifa asignada a su nivel salarial. ¿De qué maneras podría obtener un aumento de salario?

### Notas

1. Allan Sloan, "Wall Street's Cushy Exile", *Fortune* 156 (26 de noviembre de 2007): 78.
2. Jane Sasseen, "When Shareholders Pay the CEO's Tax Bill", *BusinessWeek* (5 de marzo de 2007): 34.
3. Sally Roberts, "Executive's Severance May Cost Brokerage Nearly \$20M", *Business Insurance* 41 (24 de agosto de 2007): 28.
4. Sarah E. Lokyer, "Recent CEO Departures Highlight Severance Package Agreements", *Nation's Restaurant News* (21 de enero de 2008): 9.
5. Dakin Campbell, "Severance Package for Former MBIA CEO Disclosed in Filing", *Bond Buyer* 363 (19 de marzo de 2008): 6.
6. Jack Welch y Suzy Welch, "Paying Big-Time for Failure", *BusinessWeek Online* (17 de agosto de 2007): 17.
7. *Ibid.*
8. Jessica Márquez, "Big Bucks at Door for Depot HR Leader", *Workforce Management* 86 (15 de enero de 2007): 1-4.
9. Jeremy Smerd, "The 'Big' News Stories That Weren't", *Workforce Management* 86 (10 de diciembre de 2007): 30.
10. Michael Orey, "Jumping without a Parachute", *BusinessWeek* (16 de abril de 2007): 16.
11. Stephen Deane, "Severance Pay: Issues and Best Practices", *Corporate Governance Advisor* 15 (mayo/junio 2007): 16-24.
12. "How to Go Strategic With Benefits and Pay-and Meet Company Goals", *HR Focus* 85 (junio de 2008): 3-5.
13. "Pay Ranked Higher than Benefits", *Employee Benefit News* 20 (agosto de 2006): 3.
14. Stacey L. Kaplan, "Total Rewards in Action: Developing a Total Rewards Strategy", *Benefits & Compensation Digest* 42 (agosto de 2005): 32-37.
15. Amanda Wilkinson, "Defining a New Era of Benefits", *Employee Benefits* (julio de 2007): 3-4.
16. Joanne Sammers, "Tell Them about It", *HR Magazine* 52 (noviembre de 2007): 73-76.
17. R. Wayne Mondy y Shane R. Premeaux, *Management: Concept, Practices, and Skills* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995): 23.
18. <http://www.bls.gov/ncs/home.htm>, 25 de julio de 2008.
19. Curt Finch, "How to Create an Effective Pay Structure", *Employee Benefit Plan Review* 61 (abril de 2007): 26-27.
20. Walter Williams, "Congress' Insidious Discrimination", *Augusta Constitution* (14 de marzo de 2003): A5.
21. "Back Pay Recovered from Arizona Construction Contractor", *Contractor's Business Management Report 2007* (abril de 2007): 9.
22. Karen Giffen y Karen L. Giffen, "Employers Wise to Review Overtime Rules", *Crain's Cleveland Business* 26 (10 de enero de 2005): 13.
23. Diane Cadrain, "Guard against FLSA Claims", *HR Magazine* 53 (abril de 2008): 97-100.
24. Curt Finch, "How to Create an Effective Pay Structure", *Employee Benefit Plan Review* 61 (abril de 2007): 26-27.
25. La siguiente exposición del método de puntos es una adaptación a partir de Joseph J. Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006): 233-237.
26. <http://www.haygroup.com>, 22 de julio de 2008.
27. "Revamp Compensation Structure through Adjustments in Salary and Bonus Mix", *Controller's Mix* 2008 (enero de 2008): 11.
28. James Sherk, "An Upside to Inequality?", *BusinessWeek* (9 de julio de 2007): 124.
29. "Performance Key Variable in Pay Increases", *Community Banker* 16 (octubre de 2007): 12.
30. "Merit Pay Strategies: Median Targets for 2008 Merit Increases Ranges from 3.3% to 4%", *Controller's Report* 2008 (enero de 2008): 12-13.
31. Stephanie A. Peters, "Is a Comp Plan Needed for Small Contractors?", *Contractor Magazine* 54 (diciembre de 2007): 46-54.
32. "Bonus Planning", *Controller's Report* 2005 (diciembre de 2005): 8-9.
33. Jamin Robertson, "Take the Money and Run", *Employee Benefits* (febrero de 2006): 53-54.
34. John S. McClenahan y Traci Purdum, "Making Variable Pay Pay", *Industry Week* 253 (septiembre de 2004): 72.
35. Stephanie Armour, "Workers' Pay Raises Won't Be Much in '08", *USA Today* (13 de agosto de 2007): 1a.
36. Patty Kujawa, "Private Firms Recognize Value of Cash Bonuses", *Workforce Management* 86 (10 de diciembre de 2007): 11-12.

37. *Ibid.*, p. 65.
38. Don Leon, "Snag Top Talent with Creative Bonus Plans", *Advertising Age* 78 (20 de agosto de 2007): 18.
39. Chris Taylor, "On-the-Spot Incentives", *HR Magazine* 49 (mayo de 2004): 80-84.
40. "How to Reward Top Performers on a Tight Budget", *Report on Salary Surveys* 7 (junio de 2007): 1-14.
41. Frank Giancola, "Skill-Based Pay-Issues for Consideration", *Benefits & Compensation Digest* 44 (mayo de 2007): 1/15.
42. *Ibid.*
43. Steven E. Gross, "When Jobs Become Team Roles, What Do You Pay For?", *Compensation & Benefits Review* 29 (enero/febrero de 1997): 48-51.
44. Matt Bloch, "Rewarding the Team", *HR Magazine* 52 (febrero de 2007): 91-93.
45. *Ibid.*
46. Martocchio, *Strategic Compensation*, 107.
47. Dong-One Kim, "The Choice of Gainsharing Plans in North America: A Congruence Perspective", *Journal of Labor Research* 26 (verano de 2005): 465-483.
48. Woodruff Imberman, "Can You Motivate Your Workers?", *Official Board Markets* 84 (15 de enero de 2008): 6-8.
49. A. A. Imberman, "Facing the Competition with Gainsharing", *Pulp & Paper* 80 (marzo de 2006): 56.
50. "Gild Your Bottom Line", *Paint & Coatings Industry* 23 (marzo de 2007): 32-40.
51. Douglas Derubeis, "Gainsharing for Productivity and Profit", *Manufacturing Today* 7 (marzo/abril de 2007): 10-12.
52. David Bennett, "Warfare in the Workplace", *Crain's Cleveland Business* 26 (28 de febrero de 2005): 3-7.
53. Brenda Franklin, David Gebler, Barry Mason y Jeff Ewing, "Spinning the Numbers", *HR Magazine* 47 (noviembre de 2002): 64-69.
54. Richard I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006): 181.
55. Russ Gager, "Great Ideas for Sales Compensation", *Security Distributing & Marketing* 38 (febrero de 2008): 73-78.
56. Mark Henricks, "Work Force: Start Their Engines", *Entrepreneur* 36 (enero de 2008): 85.
57. "Contingent Workers and Contingent Health", *Safety Compliance Letter* (1 de junio de 2008): 12.
58. Rik Kirkland y Doris Burke, "The Real CEO Pay Problem", *Fortune* 154 (10 de julio de 2006): 78-86.
59. Ira T. Kay, "Boards and Investors: Views on Executive Pay", *Corporate Board* 29 (mayo/junio de 2008): 7-13.
60. "Too Many Turkeys", *Economist* 337 (26 de noviembre de 2005): 75-76.
61. James Krohe Jr., "The Revolution That Never Was", *Across the Board* 42 (septiembre/octubre de 2005): 28-35.
62. Ann Pomeroy, "Executive Compensation Soars", *HR Magazine* 51 (julio de 2006): 16.
63. Jeremy Smerd, "The 'Big' News Stories That Weren't", *Workforce Management* 86 (10 de diciembre de 2007): 30.
64. Jessica Márquez, "Exec Pay under Pressure from Many Quarters", *Workforce Management* 85 (16 de enero de 2006): 8-9.
65. "Performance Leads Today's Executive Rewards Programs", *HR Focus* 82 (octubre de 2005): S1-S4.
66. Shawn Tully, "Five Commandments for Paying the Boss", *Fortune* 154 (10 de julio de 2006): 89-92.
67. Edgar Woolard Jr., "CEOs Are Being Paid Too Much", *Across the Board* 43 (enero/febrero de 2006): 28-30.
68. Jeffrey Pfeffer, "The Pay-for-Performance Fallacy", *Business 2.0* 6 (julio de 2005): 64.
69. Jeff London, "Severance Packages Following Disney: In Search of Board Backbone", *Directorship* 32 (marzo de 2006): 20-22.
70. Anne Tergesen, "How Much Are Execs Really Paid", *BusinessWeek* (20 de marzo de 2006): 96-98.
71. Richard Stolz, "Inventive Incentives", *SMB Finance* (julio/agosto de 2007): 16-18.
72. Roger Lowenstein, "Brass Ring? Or Gold?", *Smart Money* 15 (julio de 2006): 50-51.
73. David Barkholz, "Some Pay Raise: To \$8.3 Million from \$1", *Automotive News* 82 (7 de enero de 2008): 21.
74. Paul Davis, "Is Trend in Compensation to Reward Performance?", *American Banker* 171 (5 de enero de 2006): 3-4.
75. *Ibid.*
76. Laurie Kulikowski, "Mellon Details New CEO's Compensation", *American Banker* 171 (8 de febrero de 2006): 19.
77. Richard Stolz, "Inventive Incentives", *SMB Finance* (julio/agosto de 2007): 16-18.
78. Matthew Boyle, "The Pushback on Executive Compensation", *Fortune* 153 (17 de abril de 2006): 36.
79. "Compensation Expert: More Action Needed", *Financial Executive* 18 (noviembre de 2002): 10.
80. Meghan Streit, "Zander's Exit Take Could Top \$56M", *RCR Wireless News* 26 (12 de marzo de 2007): 7.
81. *Ibid.*
82. Paula Ketter, "Chinese Employers Fight Retention Battle", *T+D* 62 (enero de 2008): 16-17.
83. *Ibid.*
84. *Ibid.*
85. Wayne Niemi, "China Law Could Raise Labor Costs", *Footwear News* 64 (7 de enero de 2008): 8.
86. *Ibid.*
87. *Ibid.*



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Definir las prestaciones.
- Describir las prestaciones otorgadas por ley.
- Explicar las diversas prestaciones discrecionales (voluntarias).
- **4** Describir los planes personalizados de prestaciones.
- Explicar qué son las primas de remuneración.
- **6** Explicar la legislación referente a la atención médica.
- Describir la importancia de informar acerca del paquete de prestaciones.
- **8** Describir los componentes de la remuneración no financiera.
- **9** Describir el trabajo como un factor de remuneración no financiera y explicar la teoría de las características del puesto de trabajo.
- **10** Describir el ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera.
- Describir los factores de la flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal).
- Describir los conceptos de indemnización por cese o liquidación, valor comparable, confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones y compactación salarial.



# Prestaciones, remuneración no financiera y otros aspectos de la remuneración

## ARH en acción: Prestaciones únicas

**Independientemente de las condiciones económicas**, parece que las organizaciones están compitiendo en forma continua por los empleados de primer nivel. Aunque las prestaciones tal vez no sirvan como fuertes motivadores del desempeño, sin duda son importantes para atraer y retener a los individuos. Dennis Petaski, director de prestaciones y servicios para los empleados en Strata Benefits Consulting Inc. con sede en Winnipeg, afirma: “Los empleadores están observando cuáles son los tipos de prestaciones únicas que pueden aportar a su organización y que les permitan demostrar a los empleados que están interesados en ofrecer mejoras adicionales en el trabajo”.<sup>1</sup> Las prestaciones únicas pueden tomar muchas formas, especialmente cuando el mercado de puestos de trabajo es muy competitivo y la compañía necesita distinguirse ante la fuerza laboral.<sup>2</sup> Con frecuencia es una manera de decir “Continúen el buen trabajo”.<sup>3</sup> Algunos consideran incluso que las prestaciones únicas aumentan a una tasa más rápida que las prestaciones más tradicionales.<sup>4</sup> Entre las numerosas prestaciones únicas que ofrecen algunas empresas están las siguientes:

En McCormick & Company Inc. con sede en Sparks, Maryland, se motiva a los empleados para que trabajen un sábado cada año, conocido como “Día de la Caridad”, y durante el cual donan su salario correspondiente a ese día (1.5 veces el salario normal) a una institución caritativa; la compañía hace el ajuste correspondiente en sus ganancias. Más del 90 por ciento de los empleados participan en este programa.<sup>5</sup>

Cada hotel de la cadena Westin otorga el reconocimiento “Thurston-Dupar Inspirational Award” a los empleados que no solamente han tenido un excelente desempeño en sus puestos de trabajo, sino que también han realizado aportaciones importantes a la comunidad. El ganador recibe dos semanas de vacaciones con gastos pagados para dos personas en un Hotel Westin y \$1,000 en efectivo, más el pasaje aéreo y los gastos necesarios para asistir a la conferencia anual de administración de la compañía.<sup>6</sup>

American Century Investments permite que cualquier empleado que tenga más de siete años de servicio tome un mes de tiempo libre pagado, sin hacer más preguntas. Cada empleado se vuelve elegible una vez más después de siete años.<sup>7</sup>

Anheuser-Busch entrega gratuitamente a los empleados elegibles dos cajas de cerveza (o de sus productos que no contienen alcohol) al mes.<sup>8</sup>

Rock Bottom Restaurant & Brewery paga a los empleados corporativos de sus oficinas centrales de Louisville, Colorado, hasta 16 horas al año por sus esfuerzos voluntarios, además de su tiempo libre regular pagado.<sup>9</sup>

Las prestaciones de Wendy cuando uno de sus empleados adopta un niño permiten un reembolso financiero máximo de \$23,300, más un máximo de seis semanas de permiso de licencia pagado, y \$11,650 adicionales para quienes adoptan a un niño que requiere cuidados especiales.<sup>10</sup>

Margaret Fasnacht, administradora de empresas en Animal Critical Care y Specialty Group con sede en Malvern, Pennsylvania, entregó a los miembros del equipo de recepción un certificado único de obsequio bueno por un día adicional de vacaciones pagadas y su compromiso personal de cubrir el turno en el día libre de los miembros del equipo.<sup>11</sup>

PetPlan ofrece un seguro voluntario de mascotas a los empleados a través de 70 compañías de todos los tamaños. Los empleados reciben la cuota de inscripción y cerca del 10 por ciento del valor de las primas mensuales.<sup>12</sup>

***Este capítulo inicia*** con la descripción de algunas prestaciones únicas y un análisis de las prestaciones como una remuneración financiera indirecta. A continuación se presenta una exposición de las prestaciones otorgadas por ley. Analizaremos las prestaciones voluntarias, incluyendo temas relacionados con el pago por el tiempo no trabajado, la atención médica (en particular la que tiene lugar en el sitio de trabajo), los seguros de vida, los planes de retiro, la protección en caso de discapacidad, los planes de opciones de compra de acciones por parte de los empleados, las prestaciones complementarias por desempleo y los servicios para los empleados. Examinaremos también los planes personalizados de prestaciones, así como las primas de remuneración, la legislación referente a la atención médica y la comunicación oportuna acerca del paquete de prestaciones. Describiremos los diversos factores que intervienen en la remuneración no financiera. Examinaremos temas relacionados con el puesto de trabajo mismo como un factor de remuneración no financiera, la teoría de las características del puesto de trabajo y el ambiente laboral como un factor de remuneración total. Hablaremos también de los factores que intervienen en la flexibilidad del ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal) y expondremos conceptos relacionados con los pagos de liquidaciones, el valor comparable, la confidencialidad en cuanto al monto de las remuneraciones y la compactación salarial. Este capítulo concluye con una Perspectiva Global titulada “El estilo de vida de los expatriados ya no es lo que solía ser”.

## Prestaciones (remuneración financiera indirecta)

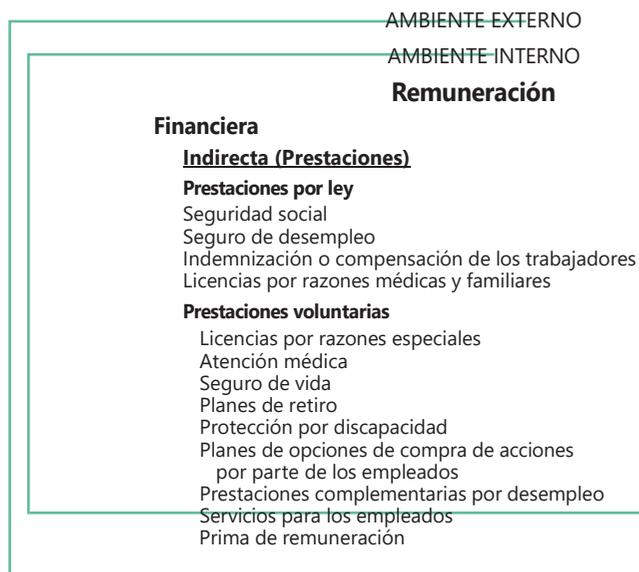
Definir las prestaciones.

### Prestaciones:

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

La mayoría de las organizaciones reconocen que tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados seguros y otros programas encaminados a mejorar su salud, seguridad y bienestar general (véase la figura 10-1). Estos programas, los cuales se denominan **prestaciones**, incluyen todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Por lo regular, las prestaciones cuestan dinero a la empresa, pero por lo general los empleados reciben este dinero de una manera indirecta. Por ejemplo, una organización tal vez gaste varios miles de dólares al año al pagar su contribución a las primas de seguros de salud de cada empleado. El empleado no recibe el dinero, pero obtiene el beneficio de la cobertura del seguro de salud. Este tipo de remuneración tiene dos ventajas: 1. por lo general no es gravable para el empleado y 2. el costo de algunas prestaciones puede ser mucho menor para los grupos grandes de empleados que para los individuos.

**Figura 10-1** Prestaciones de un programa de remuneración total



Como regla general, los empleados reciben prestaciones por el hecho de pertenecer a la organización. Por lo regular, las prestaciones no están relacionadas con la productividad del empleado; por consiguiente, aunque son valiosas para reclutar y retener a los empleados, por lo común no sirven como una motivación para el mejoramiento del desempeño. La legislación impone algunas prestaciones, y los empleadores otorgan otras de manera voluntaria.

De acuerdo con el U.S. Bureau of Labor Statistics, las prestaciones dan cuenta de casi el 30 por ciento de los costos totales de remuneración de los empleadores, pero durante la década pasada, el incremento en los costos de las prestaciones ha dejado atrás al aumento en el costo de los sueldos y salarios. Las empresas estadounidenses pagan un promedio de \$7.40 en prestaciones por cada hora que trabajan sus empleados.<sup>13</sup> Tan sólo el costo de las prestaciones relacionadas con la atención médica se estima en \$8,424 anuales por persona.<sup>14</sup> Indudablemente, la magnitud de este gasto da cuenta del uso menos frecuente del término *prestaciones adicionales*. De hecho, las prestaciones que reciben los empleados en la actualidad son significativamente distintas de las que recibían hace tan sólo algunos años. Además, ya que el dinero destinado a las prestaciones compite con la remuneración financiera, algunos empleadores se están alejando de los programas paternalistas de prestaciones al transferir más responsabilidades a los empleados, como sucede con los planes de retiro 401(k) (de los cuales se hablará más adelante). Sin embargo, en un mercado laboral competitivo, las empresas son cuidadosas de otorgar las prestaciones deseadas para atraer y retener a los empleados con las habilidades laborales que requiere el negocio.

## Una oferta deficiente

**Suponga que usted** es el vicepresidente de recursos humanos de una gran compañía constructora, la cual está participando en una licitación para un proyecto de viviendas públicas estimado en \$2.5 millones. Un subcontratista eléctrico local presentó una oferta, y usted se da cuenta de que ésta es demasiado baja, tanto como un 20 por ciento, porque los costos de la mano de obra se calcularon de manera incorrecta. Para usted, es obvio que no se han incluido ciertas prestaciones que rebasan el 30 por ciento de los costos de la mano de obra. De hecho, la oferta fue aproximadamente inferior en \$30,000 a las de los otros cuatro subcontratistas. Sin embargo, el hecho de que sea aceptada mejorará sus probabilidades de ganar el contrato del gran proyecto de viviendas.

¿Qué haría usted?

## Prestaciones otorgadas por ley

Describir las prestaciones otorgadas por ley.

Los empleadores otorgan la mayoría de las prestaciones de manera voluntaria. Actualmente, estas prestaciones obligatorias dan cuenta de cerca del 10 por ciento de los costos totales de las remuneraciones e incluyen la seguridad social, el seguro por desempleo, las prestaciones derivadas de la compensación de los trabajadores y las licencias por razones médicas y familiares.

### Seguridad social

En Estados Unidos la Ley de Seguridad Social de 1935 (*Social Security Act*) creó un sistema de prestaciones de retiro. También estableció la Administración de la Seguridad Social. Las posteriores reformas a la ley añadieron otras modalidades de protección, como el seguro de discapacidad, prestaciones de los sobrevivientes y cuidados médicos (este último sistema se conoce en EUA como Medicare). Los gastos de los seguros médicos por beneficiario se han duplicado en términos reales en las dos últimas décadas y a medida que una mayor cantidad de *baby boomers* se vuelvan elegibles, los costos aumentarán en forma considerable. Los incrementos en los costos son el resultado de un mayor uso de servicios de cuidados posteriores a estados graves, como servicios especializados de enfermería, cuidados de salud en el hogar y programas de rehabilitación.

El *seguro de discapacidad* protege a los empleados contra la pérdida de sus ingresos como resultado de una incapacidad total. Las prestaciones *de los sobrevivientes* se otorgan a ciertos miembros de la familia de un empleado cuando éste fallece. Estas prestaciones se pagan a la viuda o al viudo y a los hijos no casados. Los hijos no casados pueden ser elegibles para recibir las prestaciones en calidad de sobrevivientes hasta que tengan 18 años de edad. En algunos casos, los estudiantes retienen la elegibilidad hasta que cumplan 19 años. El sistema Medicare ofrece hospitales y brinda protección de seguros médicos a los individuos de 65 años o más y a quienes han quedado discapacitados.

Aunque los empleados deben pagar una porción del costo de la cobertura de la seguridad social, el empleador debe hacer una contribución igual y considera que este costo es una prestación. La tasa fiscal actual es del 6.2 por ciento para la porción del sistema de seguridad social y de 1.45 por ciento para el sistema de cuidados médicos (Medicare). La tasa fiscal total del 7.65 por ciento se aplica a un sueldo máximo gravable de \$90,000. La tasa para los cuidados médicos se aplica a todos los ingresos. Cerca del 95 por ciento de los trabajadores de Estados Unidos pagan las prestaciones de seguridad social y pueden beneficiarse de ellas. Actualmente, el programa de seguridad social está experimentando un superávit, pero el retiro de los 77 millones de miembros pertenecientes a la generación de *baby boomers* se está acercando. A menos que el Congreso realice cambios, para el año 2041 el programa habrá agotado su superávit y ya no estará en condiciones de pagar prestaciones totales.<sup>15</sup>

Empezando con los empleados que alcanzaron la edad de 62 años en 2000, la edad de retiro aumenta en forma gradual hasta 2009, cuando se establezca en la edad de 66. Después de estabilizarse a esa edad durante algún tiempo, aumentará nuevamente en 2027 hasta establecerse en la edad de 67. Estos cambios no afectarán al sistema de cuidados médicos, y la elegibilidad total bajo este programa se mantendrá en la edad de 65.

### Seguro de desempleo

En el caso de aquellos individuos que han perdido el empleo sin que ello sea su culpa, el seguro de desempleo les otorga pagos monetarios hasta por 26 semanas o hasta que encuentren un nuevo trabajo. La intención de los seguros de desempleo es dar tiempo a los trabajadores desocupados para encontrar un nuevo trabajo equivalente al que perdieron sin que tengan que sufrir dificultades financieras. Sin esta prestación, los trabajadores podrían tener que aceptar empleos para los cuales están excesivamente capacitados o terminar bajo el auspicio de algún programa de asistencia social. El seguro de desempleo también sirve para sostener los gastos de los consumidores durante periodos de ajustes económicos. En Estados Unidos, el seguro de desempleo se basa en leyes tanto federales como estatales y, aunque el gobierno federal establece algunos lineamientos, los programas son administrados por los estados y, por lo tanto, las prestaciones varían en función de cada entidad. Un impuesto sobre la nómina que es pagado exclusivamente por los empleadores tiene como finalidad financiar el programa de pagos por desempleo.

### Indemnización o compensación de los trabajadores

Las prestaciones relacionadas con la indemnización o compensación de los trabajadores brindan un grado de protección financiera para los empleados que incurrir en gastos que



## Web Wisdom

Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares  
<http://www.dol.gov/esa/whd/fmla>

Asistencia para el cumplimiento de la Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares.

Explicar las diversas prestaciones discrecionales (voluntarias).

resultan de accidentes o enfermedades relacionados con el trabajo. Como sucede con el seguro de desempleo, los diversos estados administran programas individuales, los cuales están sujetos a disposiciones federales. Los empleadores pagan el costo total del seguro de compensación de los trabajadores, y sus experiencias anteriores con accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo determinan en gran parte sus primas de gastos. Estas circunstancias deben dar una mayor motivación a los empleadores para que sean proactivos con los programas de salud y de seguridad, temas que se expondrán en el capítulo 11.

### Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares

La Ley de Licencias por Razones Médicas y Familiares (*Family and Medical Leave Act*, FMLA) de 1993 se aplica a los empleadores privados con 50 empleados o más y a todos los empleadores gubernamentales independientemente del número de empleados. Esta ley concede a los empleados hasta 12 semanas al año de licencias no pagadas en situaciones específicas. El propósito general de la ley es ayudar a los empleados a equilibrar las demandas del trabajo sin obstaculizar su capacidad para atender sus necesidades personales y familiares. Los derechos de esta ley se aplican únicamente a los empleados que han trabajado para un empleador durante por lo menos 12 meses y a quienes han acumulado por lo menos 1,250 horas de servicio durante los 12 meses inmediatamente anteriores al inicio de la licencia.<sup>16</sup> Asimismo, esta ley garantiza que se mantenga la cobertura de los seguros de salud durante la licencia y también que el empleado tenga el derecho a regresar a la misma posición o a una equivalente después de una licencia.

### Prestaciones discrecionales (voluntarias)

Aunque la ley establece el carácter obligatorio de algunas prestaciones, las organizaciones otorgan voluntariamente numerosas prestaciones más. Por lo regular, éstas provienen de decisiones administrativas unilaterales en algunas empresas y de negociaciones entre la fuerza laboral sindicalizada y la administración de las empresas. Además, el deseo de un empleado por una prestación específica puede cambiar. Por ejemplo, con los precios desenfrenados de la gasolina, ha nacido el deseo por las prestaciones relacionadas con el transporte hacia el trabajo; por esa razón, algunos empleadores pagan a los empleados el transporte público, mientras que otras empresas tienen camionetas de transporte para el personal. Las principales categorías de prestaciones discrecionales incluyen el pago de tiempo no trabajado, la atención médica, el seguro de vida, los planes de retiro, los planes de opciones de compra de acciones por parte de los empleados, las prestaciones complementarias por desempleo y los servicios para los empleados. En la figura 10-2 se puede observar un ejemplo de la amplia variedad de prestaciones corporativas discrecionales.

### Pago por tiempo no trabajado

Al pagar un tiempo no trabajado, los empleadores reconocen que los empleados necesitan un tiempo lejos del lugar de trabajo para muchos propósitos. Éste es el componente individual más grande de los costos totales por prestaciones, incluso mayor al costo de la atención médica.<sup>17</sup> En seguida se hablará de las vacaciones pagadas, los pagos por enfermedad y los pagos por tiempo libre, los periodos sabáticos y otras formas de pago por un tiempo no trabajado.

#### Vacaciones pagadas

En un estudio acerca de las tendencias en las prestaciones de los empleados, el 68 por ciento de los trabajadores de tiempo completo identificaron las vacaciones pagadas como la prestación más importante que reciben.<sup>18</sup> El periodo de vacaciones sirve para cumplir ciertas metas importantes de remuneración. Por ejemplo, las vacaciones pagadas ofrecen a los trabajadores la oportunidad de descansar, de revitalizarse y, por lo tanto, de volverse más productivos. También pueden motivar a los empleados para que permanezcan con la empresa. El tiempo de las vacaciones pagadas por lo regular aumenta con la antigüedad. Por ejemplo, los empleados que tienen seis meses de servicio podrían recibir una semana de vacaciones; los empleados con un año de servicio, dos semanas; con diez años de servicio, tres semanas; y con 15 años de servicio, cuatro semanas.

Sin embargo, aparentemente algunos trabajadores están optando por no tomar todas sus vacaciones.<sup>19</sup> De acuerdo con una encuesta, entre la tercera parte y la mitad de los adultos empleados no aprovechan en su totalidad el periodo vacacional al que tienen derecho.<sup>20</sup> En

**Prestaciones personales:**

Planes médicos: Se dispone de dos opciones, así como de varias organizaciones para el mantenimiento de la salud.

Planes dentales: Se dispone de dos opciones, así como de varias alternativas para el mantenimiento dental y el Programa de Dentista Favorito de MetLife.

**Equilibrio entre el trabajo y la vida personal:**

Vacaciones: De 1 a 4 años de servicio - 10 días por año

De 5 a 9 años de servicio (o edad de 50 a 59 años) - 15 días

De 10 a 19 años de servicio o edad de 60 o más - 20 días

Con 20 años o más de antigüedad en la empresa - 25 días

Días festivos: 12 días por año (6 observados a nivel nacional; los otros 6 varían, con una opción personal por lo menos).

Cuenta para la planeación de la vida: \$250 de asistencia financiera gravable cada año, con ciertas condiciones.

Programas flexibles de trabajo, trabajos a distancia y equilibrio de la semana laboral: (con aprobación de la administración local).

**Acumulación de capital, compra de acciones y retiro:**

Plan 401(k): Los empleados pueden aportar hasta el 12 por ciento de la remuneración elegible, la cual es igualada a razón del 50 por ciento sobre el primer 6 por ciento.

Planes de compra de acciones: Los empleados pueden aportar hasta el 10 por ciento de la remuneración elegible cada periodo de pago para la compra de las acciones de la compañía (se paga el 85 por ciento del precio promedio de mercado por acción en la fecha de compra).

Plan de retiro: Competitivo, plan de prestaciones de retiro pagado por la compañía cuyos derechos se ganan después de 5 años de servicio continuo.

**Protección de los ingresos y de los activos: Algunos de los planes ofrecidos incluyen:**

Planes de ingresos en caso de enfermedad y accidentes

Plan de discapacidad a largo plazo

Seguros de vida en grupos

Seguro de accidentes de viaje

Seguros de cuidados a largo plazo

**Desarrollo de habilidades:**

Reembolso de colegiaturas: Si los estudios están alineados con las necesidades de la empresa y el reembolso se ha aprobado.

Licencias de ausencia con propósitos educacionales: En las circunstancias apropiadas y con la aprobación de la administración.

**Programas adicionales para los empleados:**

Ofertas de los sitios: Muchos sitios ofrecen programas tales como:

Centros de acondicionamiento físico

Cursos educativos

Programas de reconocimiento

Centros de planeación de la carrera

Clubes: Estos clubes organizan ligas recreativas, viajes patrocinados por la compañía y una variedad de clases y programas.

**Figura 10-2** Ejemplo de un plan de prestaciones de una corporación

comparación con otros países del mundo, el promedio de 13 días de vacaciones que toman anualmente los estadounidenses es pequeño. De acuerdo con World Tourism Organization, los italianos toman 42 días, los franceses toman 37 días y los brasileños, 34 días. En comparación con Estados Unidos, los canadienses toman el doble del número de días de vacaciones por año.<sup>21</sup>

En un clima de crecientes subcontrataciones e inseguridad en el trabajo, no es de sorprender que muchos estadounidenses dejen de aprovechar en forma total su periodo vacacional. Además, el 35 por ciento de los empleados estadounidenses se sienten estresados por el trabajo incluso cuando están de vacaciones; CareerBuilder.com encontró que el 39 por ciento de quienes toman vacaciones regresan al trabajo tan estresados o más que cuando se fueron.<sup>22</sup>

El periodo de vacaciones puede variar con la jerarquía organizacional. Por ejemplo, un ejecutivo, sin importar el tiempo que haya estado con la empresa, puede recibir un mes de vacaciones. Con un salario anual de \$120,000, este administrador recibiría una prestación con un valor aproximado de \$10,000 cada año mientras no estuviera trabajando. Un contador junior que gana \$36,000 al año podría recibir dos semanas de vacaciones con valor de aproximadamente \$1,500.

### Pagos por enfermedad y tiempo libre con goce de sueldo

Cada año muchas empresas asignan a cada empleado una cierta cantidad de licencias por enfermedad, las cuales pueden usar cuando tienen un problema de salud. Los empleados que están demasiado enfermos para ir a trabajar continúan recibiendo su pago hasta el número máximo de días acumulados. Como sucede con las vacaciones pagadas, el número de días de licencias por enfermedad depende con frecuencia de la antigüedad en la empresa.

Algunos administradores son muy críticos de los programas de licencias por enfermedad. En ocasiones, los individuos han abusado del sistema al reportarse enfermos cuando en realidad todo lo que quieren son vacaciones adicionales pagadas. Un enfoque para tratar con el problema de las ausencias no programadas consiste en dar más flexibilidad. En vez de conceder licencias por enfermedad, tiempo de vacaciones y un día o dos para arreglar asuntos personales, un número creciente de compañías otorgan **tiempo libre pagado (TLP)**, es decir, un cierto número de días libres cada año que los empleados pueden aprovechar para cualquier propósito. En general, los planes de TLP son mucho más fáciles de administrar.<sup>23</sup> Con un plan de TLP, todas las razones para el tiempo libre (enfermedad, vacaciones y arreglar asuntos personales) se agrupan en forma conjunta y así nadie tiene que mentir.<sup>24</sup> “Teníamos cuatro distintos programas de tiempo libre”, recuerda Paula Mutch, gerente de pagos y prestaciones en Mount Clemens General Hospital con sede en Michigan. “Con el nuevo plan de TLP se incorporaron todos, y no solamente es más fácil para nosotros administrar el tiempo libre pagado, sino que también es más fácil de comprender para los empleados”.<sup>25</sup>

De acuerdo con una encuesta, hasta el 27 por ciento de las empresas estadounidenses tienen ahora ese tipo de planes. Maureen Brookband, vicepresidente de prestaciones en Marriott, que cuenta con un plan de este tipo, afirma que los empleados le han comentado: “Es muy agradable y no hay problemas de culpabilidad. No se tiene que echar mano de un día argumentando que se está enfermo cuando en realidad uno no lo está”.<sup>26</sup>

### Periodos sabáticos

Los **periodos sabáticos** son licencias temporales de ausencia dentro de una organización, generalmente con una remuneración reducida. Aunque los periodos sabáticos han sido una costumbre durante varios años en la comunidad académica, tan sólo en fechas recientes se han incorporado al sector privado. Con frecuencia, los periodos sabáticos ayudan a reducir la rotación y a evitar que los empleados caigan en estados de fatiga crónica; es de esperar que regresen a trabajar revitalizados y más comprometidos con sus tareas.<sup>27</sup> UPS y Xerox se encuentran entre el número creciente de compañías que pagan los gastos de los empleados para participar en una ampliación de los periodos sabáticos voluntarios. Desde 1971, Xerox ha mantenido su programa de Licencias de Servicio Social, el cual permite a los empleados tomar licencias de ausencia de sus trabajos totalmente pagadas, y las cuales van de tres meses a un año, para trabajar tiempo completo en proyectos voluntarios de su propio diseño y elección. Sus puestos de trabajo los estarán esperando cuando regresen.<sup>28</sup>

En Fleishman-Hillard, una firma global de relaciones públicas, los empleados con cuatro años o más de servicio pueden tomar un periodo sabático de seis semanas. Las prestaciones, como los seguros de gastos médicos, continúan vigentes durante todo el tiempo. La empresa paga dos semanas; el empleado dispone de dos semanas de vacaciones, y entonces toma más semanas sin remuneración; o bien, los empleados pueden tomar hasta un año de licencias no pagadas y pagar su parte proporcional del seguro de gastos médicos. Ellos reciben el beneficio que resulta de tasas más bajas por el hecho de pertenecer a la compañía. “Estamos buscando formas de atraer y retener a los empleados”, afirma Agnes Gioconda, directora de talentos en la empresa Fleishman-Hillard. “Hemos encontrado que esto reduce la fatiga crónica de los empleados. Ellos necesitan nuevas ideas para sus clientes. Y a nosotros nos permite una capacitación interdisciplinaria y un desarrollo de carrera para otras personas que están fuera de la empresa (bajo una licencia)”.<sup>29</sup> Los empleados que resulten prometedores y con una disposición para aprender son asignados a los puestos vacantes. La oportunidad mejora sus carreras y aumenta su comprensión de la empresa. Randy Hultz, director de recursos humanos en la empresa BKD, asegura: “Cuando un empleado está fuera de la empresa bajo una licencia, comprende lo que puede hacer el resto del equipo. Para los miembros del equipo, es una oportunidad para que demuestren que son capaces de manejar más responsabilidades. Esto capacita a la empresa para considerar la planeación de la sucesión mediante la identificación de la siguiente generación de socios”.<sup>30</sup>

### Otros tipos de remuneración por tiempo no trabajado

Aunque las vacaciones pagadas, los pagos por enfermedad y el tiempo libre pagado comprenden la mayor parte de los pagos por tiempo no trabajado, hay muchos otros tipos. Es común

#### Tiempo libre pagado (TLP):

Medio para lidiar con el problema de ausencias no programadas otorgando un cierto número de días cada año que los empleados pueden utilizar para diversos propósitos.

#### Periodos sabáticos:

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

que las organizaciones realicen pagos para asistir a los empleados en el cumplimiento de ciertos deberes cívicos. Por ejemplo, las compañías con frecuencia conceden a los empleados un tiempo libre para trabajar con United Way. En ocasiones, incluso es posible asignar a un ejecutivo para que trabaje prácticamente de tiempo completo en tal empeño.

Algunas compañías permiten de manera rutinaria que los empleados tomen un tiempo libre durante las horas de trabajo para arreglar asuntos personales sin tener que tomar tiempo de vacaciones para ello. Cuando un empleado es citado para ser miembro de un jurado, algunas organizaciones continúan pagándole su salario; otras cubren la diferencia entre el pago del jurado y su salario. Cuando se hace un llamado a la Guardia Nacional o la reserva militar para cumplir con un deber, como sucedió durante los conflictos con Afganistán e Irak, algunas compañías pagan a sus empleados una porción de su salario mientras están activos. Además, durante una elección, muchas compañías asignan a los empleados un tiempo de votación. Incluso otras empresas permiten un tiempo de luto por la muerte de un pariente cercano. Finalmente, también se paga por el tiempo no trabajado mientras se está en la compañía, como los periodos de descanso, los recesos para tomar café, la hora de la comida, el tiempo de limpieza y el tiempo destinado a los viajes. La Ley de Normas Justas en el Trabajo, de la cual se habló en el capítulo 9, no requiere que los empleadores otorguen a los trabajadores un periodo de descanso o recreación, y tan sólo diez estados así lo establecen. Generalmente, el periodo de descanso obligatorio en Estados Unidos es de 10 minutos por cada cuatro horas de trabajo.<sup>31</sup>

## Atención médica

Las prestaciones relacionadas con la atención médica representan el renglón más costoso del área de la remuneración financiera indirecta. En una encuesta de profesionales de RH, los costos crecientes de los cuidados de la salud se incluyeron como la causa número uno de preocupación.<sup>32</sup> Los empleadores gastan \$300 mil millones anualmente en los seguros de gastos médicos de los empleados, dependientes y retirados. Cuando se otorgan, los seguros de gastos médicos constituyen por lo regular el 25 por ciento de los costos por prestaciones de un empleador. Las primas de los seguros de gastos médicos han dejado atrás a la inflación y al aumento en los sueldos por márgenes amplios. De acuerdo con un estudio publicado por The Kaiser Family Foundation, durante los últimos cinco años las primas por seguros de gastos médicos han crecido en 73 por ciento, en comparación con una inflación acumulada del 14 por ciento y un aumento del 15 por ciento en las tarifas salariales durante el mismo periodo. Las primas para una familia promedio de cuatro miembros tienen ahora un costo cercano a \$11,000 al año.<sup>33</sup>

Diversos factores se han combinado para generar el alto costo de la atención médica:

- Una población envejecida
- Una demanda creciente de cuidados médicos
- Una tecnología médica crecientemente más costosa
- Procesos administrativos ineficientes

Parece haber una luz al final del túnel. Los empleadores están instaurando programas para administrar mejor los costos, en tanto que algunos planes dirigidos por los consumidores dan a los empleados incentivos financieros para usar con eficacia los servicios de atención médica. Sin embargo, la batalla para controlar los costos de la atención médica debe continuar.<sup>34</sup>

## Organizaciones administradas para el cuidado de la salud

Los sistemas administrados para el cuidado de la salud han sido la respuesta general al incremento en los costos médicos. Estas redes están formadas por médicos y hospitales que convienen en aceptar precios negociados por el tratamiento de los pacientes. Los empleados reciben incentivos financieros para usar los servicios dentro de la red. En la actualidad, muchos empleados estadounidenses asegurados participan en algún tipo de plan de cuidados administrados. A continuación se presentan varias formas de organizaciones administradas para los cuidados de la salud:

### Organización para el mantenimiento de la salud:

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

Las **organizaciones para el mantenimiento de la salud** cubren todos los servicios de atención médica por una cuota fija, pero ejercen un control sobre los médicos y los servicios de salud a que tiene acceso un miembro.

**Organización del proveedor preferido:**

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

**Punto de servicio:**

Organización administrada para la atención médica que requiere de un médico general para los cuidados primarios, quien remite a los pacientes a distintos especialistas, como sucede con las organizaciones para el mantenimiento de la salud, aunque en este caso se permite el acceso a médicos fuera de la red.

**Organización del proveedor exclusivo:**

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

**Plan de atención médica de contribución definida:**

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

Las **organizaciones del proveedor preferido** son organizaciones administradas para la atención médica en las cuales se brindan incentivos a los miembros para que usen los servicios dentro de sistema; también es posible recurrir a proveedores que están fuera de la red, pero a un costo más alto. Los gastos de las organizaciones para el mantenimiento de la salud indican que ha habido un incremento en las inscripciones a las organizaciones del proveedor preferido.<sup>35</sup>

El **punto de servicio** requiere de un médico general para los cuidados primarios, quien remite a los pacientes a distintos especialistas; también se permite el acceso a médicos fuera de la red.

Las **organizaciones del proveedor exclusivo** ofrecen una red más reducida de proveedores de atención médica y, por lo regular, otorgan un número reducido de beneficios, si acaso ofrecen alguno, cuando se recurre a un proveedor fuera de la red.

Cada uno de estos sistemas de cuidados administrados parece estar perdiendo su singularidad. Por ejemplo, las organizaciones para el mantenimiento de la salud están desarrollando productos que son más flexibles, y muchas de ellas ofrecen la modalidad del proveedor preferido y del punto de servicio. Las compañías grandes e independientes del proveedor preferido tienen programas que se asemejan a los de las organizaciones para el mantenimiento de la salud. Pero todos los sistemas administrados de atención médica se esfuerzan por controlar los costos de los cuidados para la salud.

**Planes de atención médica dirigidos por el consumidor**

De manera creciente, las compañías están poniendo la responsabilidad de los cuidados de la salud en las manos de los empleados. Se supone que los empleados están en la mejor posición para saber qué es lo mejor para sus familias. Algunos de estos planes se exponen a continuación.

**Plan de atención médica de contribución definida.** En un **plan de atención médica de contribución definida**, las compañías dan anualmente a cada empleado una cierta cantidad de dinero para que compre una cobertura de cuidados de la salud. En este plan de atención médica, los empleados pueden comprar, quizás mediante sistemas en línea, planes que satisfagan sus necesidades individuales. Los empleados pueden gastar los fondos en cualquier gasto médico que elijan y con cualquier médico de su elección. El plan de atención médica

CIAS E  
IONES

**Atención médica en el sitio de trabajo**

¿Qué tienen en común Toyota, Nissan, Harrah's Entertainment y el grupo de Walt Disney Parks and Resorts? Todos ellos han empezado a brindar atención médica a sus empleados en el sitio de trabajo.<sup>36</sup> El suministro de la atención médica en el sitio de trabajo es una forma de reducir los costos de los cuidados de la salud y también de otorgar prestaciones a los empleados. Las empresas están usando de manera creciente un enfoque antiguo para las prestaciones de la salud patrocinadas por el empleador. La tendencia actual de brindar atención médica en el sitio de trabajo va en aumento porque permite a los empleadores administrar mejor los costos de los cuidados para la salud y en ocasiones les permite frenar su crecimiento.<sup>37</sup> La atención médica que se brinda en el sitio de trabajo ayuda en el tratamiento de enfermedades y lesiones menores, y permite hacer un seguimiento de los servicios prestados; los empleadores pueden reducir el número de visitas que hacen los empleados a instalaciones más costosas, como consultorios médicos y salas de emergencia de hospitales. "Considero que es un modelo moderno que verdaderamente está resultando eficaz desde el punto de vista de los costos", comenta Sean Sullivan, presidente, director ejecutivo y cofundador del Institute for Health and Productivity Management. Este enfoque reduce el tiempo dedicado a las visitas a los médicos y en la recuperación, y motiva a los empleados para que adopten estilos de vida más saludables.<sup>38</sup> Raymond Fabius, presidente y director médico de I-trax Inc., una compañía de consultoría sobre productividad y salud en el ámbito laboral, señala: "Los consultorios en el sitio de trabajo por lo regular generan ahorros en la atención médica que van del 5 al 20 por ciento".<sup>39</sup> Walgreens está ingresando al negocio de ofrecer consultorios para la salud en el sitio de trabajo a empleadores de gran tamaño. Su meta son los 7,600 empleadores en Estados Unidos con más de 1,000 empleados en sus sitios de trabajo.<sup>40</sup>

de contribución definida se basa en la creencia de que los consumidores están en la mejor posición para saber qué tipo de cuidados de la salud necesitan y cuánto quieren gastar por ese concepto. También podrían añadir sus fondos personales a la contribución de los empleadores y comprar una cobertura más amplia.

**Cuenta de ahorros para la salud.** Creada mediante una disposición de la Ley para el Mejoramiento y la Modernización de la Prescripción de Medicamentos (*Medicare Prescription Drug Improvement and Modernization Act*) de 2003, la **cuenta de ahorros para la salud** está fiscalmente protegida y es similar a una cuenta individual para el retiro (Individual Retirement Account, IRA), pero está destinada a gastos médicos con planes de salud altamente deducibles que tienen gastos anuales deducibles de por lo menos \$1,050 para los individuos y de \$2,100 para las familias.<sup>41</sup>

Los individuos pueden ahorrar hasta \$2,650 al año (\$5,250 en el caso de las familias) y retirar el dinero libre de impuestos para los gastos de atención médica, o dejar que la cuenta siga creciendo. Los empleados no adeudan impuestos sobre las contribuciones y, si abandonan su trabajo, la cuenta permanece con ellos. El dinero exento de impuestos se puede usar para los costos médicos esperados, como la compra de nuevos anteojos una vez al año. El dinero que se deposita en esta cuenta no pertenece al empleador y se puede extender al año siguiente.

Ted Shannon, analista de investigación de equidad de Janus Capital Management, pronostica que las cuentas de ahorros para la salud dominarán el mercado de la atención médica dentro de 5 a 10 años, y que finalmente reemplazarán a los planes de cuidados administrados. La razón por la cual este tipo de planes se han impuesto con tanta fuerza es que los empleadores intentan dar a los trabajadores más poder sobre las alternativas de los cuidados de la salud al tiempo que continúan tratando de reducir sus costos. Se estima que en 2008 el 40 por ciento de los empleadores ofrecieron este tipo de plan.<sup>42</sup>

**Cuenta de gastos flexibles.** Una **cuenta de gastos flexibles** es un plan de prestaciones establecido por los empleadores que permite a los empleados depositar una cierta porción de su salario en una cuenta (antes de pagar impuestos sobre la renta), la cual puede usarse para gastos elegibles. La primera es una cuenta de gastos médicos flexibles para los gastos que no son reembolsados por un plan de gastos médicos o dentales. La segunda categoría es una cuenta para la atención médica de los dependientes, destinada a los gastos médicos diarios necesarios para niños o adultos. Aun cuando esta modalidad está disponible, tan sólo cerca del 25 por ciento de los trabajadores elegibles la aprovechan.<sup>43</sup>

### Prestaciones médicas mayores

Algunos planes consideran prestaciones médicas mayores para cubrir gastos extraordinarios que resulten de problemas de salud a largo plazo o de gravedad. El uso de los *deducibles* es una característica común de las prestaciones médicas. Por ejemplo, el empleado tal vez tenga que pagar los primeros \$500 de las facturas médicas antes de que el seguro se haga cargo del pago.

### Atención dental y oftalmológica

La atención dental y la atención oftalmológica son prestaciones comunes en el área de los cuidados de la salud. Por lo regular, los empleadores pagan los costos totales de ambos tipos de planes excepto un deducible, el cual puede ascender a \$50 o más por año. Los planes dentales pueden cubrir, por ejemplo, del 70 al 100 por ciento del costo de los procedimientos preventivos y del 50 al 80 por ciento de los procedimientos de restauración. La mayoría de los planes de atención médica ofrecen una cobertura dental.<sup>44</sup> Algunos planes también incluyen tratamientos de ortodoncia.

Los estadounidenses gastan más de \$50,000 millones al año en atender problemas oftalmológicos, y cada vez más compañías incluyen este rubro en las prestaciones que otorgan.<sup>45</sup> Los planes de atención oftalmológica pueden cubrir la totalidad o una parte del costo de los exámenes de la vista y la compra de anteojos.

### Atención médica de largo plazo

Este concepto se refiere a los servicios y la asistencia que se presta a los adultos de edad avanzada que necesitan ayuda para realizar sus actividades diarias.<sup>46</sup> Los crecientes costos de los cuidados de la salud en el hogar durante 24 horas para los parientes de edad avanzada

#### Cuenta de ahorros para la salud:

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

#### Cuenta de gastos flexibles:

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

han dado lugar a los programas de atención médica de largo plazo (AMLP). Los seguros de AMLP se hacen cargo de la mayor parte o de la totalidad de los gastos de los cuidados especializados para las personas que permanecen en sus casas, en centros de cuidados diarios para adultos, en instalaciones para la asistencia de la vida y en las casas de asistencia de enfermeras. El papel de los empleadores en un plan AMLP implica por lo general el establecimiento y el mantenimiento de un programa de deducción de la nómina. Los empleados pagan la totalidad de los costos en la mayoría de las pólizas de grupo patrocinadas por el empleador, pero los precios de descuento a grupos representan una ventaja.<sup>47</sup> Los empleadores que hacen aportaciones a las primas del seguro por lo general ofrecen un plan básico que los empleados pueden ampliar si deciden aportar una mayor cantidad.

## Seguros de vida

Los seguros de vida en grupo son una prestación que se otorga para proteger a la familia de un empleado en caso de la muerte de este último. Aunque el costo de los seguros de vida en grupo es relativamente bajo, algunos planes requieren que el empleado pague una parte de la prima.<sup>48</sup> La cobertura puede ser una cantidad fija (por ejemplo, \$50,000) o basarse en los ingresos anuales del empleado. Por ejemplo, los trabajadores que ganan \$40,000 por año pueden tener \$80,000, esto es, el doble de sus ingresos anuales, como valor de la cobertura del seguro de vida en grupo.



### Web Wisdom

Tipos de planes de retiro  
<http://www.dol.gov/dol/topic/retirement/typesofplans.htm>

Información acerca del retiro que proporciona el Departamento del Trabajo de Estados Unidos.

## Planes de retiro

El retiro es actualmente un tema del que se habla mucho debido al envejecimiento de la generación de *baby boomers*. Sin embargo, en una encuesta acerca de la confianza en el retiro que se realizó en 2008, tan sólo el 18 por ciento de los trabajadores afirmaron que tenían mucha confianza en que tendrían suficiente dinero para vivir holgadamente luego de su jubilación. Esto representó una notable reducción con respecto al 27 por ciento que así pensaba en 2007.<sup>49</sup> Los empleadores se encuentran en la parte media de este desafío, ya que son uno de los principales proveedores de nuestra sociedad de ingresos para el retiro. A continuación se expondrán varios tipos de planes de retiro.

### Planes de prestaciones definidas

Los planes de retiro por lo general son de *prestaciones definidas* o de *contribuciones definidas*. Un **plan de prestaciones definidas** es un plan de retiro formal que ofrece al participante una renta fija a partir de su jubilación. Aunque las fórmulas de prestaciones varían, por lo general se basan en el salario promedio del participante al final de su vida laboral y en el número de años de servicio. Los planes que se consideran generosos ofrecen pensiones entre el 50 y 80 por ciento de los ingresos finales del empleado. Este tipo de plan de retiro ha declinado en años recientes, aunque son los preferidos de los trabajadores de mayor edad. Las empresas más grandes tienden a alejarse de los planes de prestaciones definidas.<sup>50</sup> Algunas de estas empresas incluyen a Verizon, Lockheed Martin, Motorola e IBM.

### Planes de contribuciones definidas

Un **plan de contribuciones definidas** es un plan de retiro que requiere que el empleador realice contribuciones específicas a un fondo de retiro o de ahorro establecido para el empleado. Uno de los cambios más significativos en la composición de los ahorros individuales para el retiro durante los últimos 10 años ha sido el paulatino abandono de los planes de pensión de prestaciones definidas a favor de los planes de contribuciones definidas, como el 401(k).<sup>51</sup> Tan sólo en 1996, la mayoría de las compañías con planes de retiro tenían planes de prestaciones definidas.<sup>52</sup> Los empleados saben en forma anticipada qué cantidad de sus ingresos por retiro estarán bajo un plan de prestaciones definidas; la cantidad del ingreso para el retiro proveniente de un plan de contribuciones definidas dependerá del éxito de la inversión del fondo de pensión.

Un **plan 401 (k)** es un plan de contribuciones definidas en el cual los empleados pueden diferir los ingresos hasta una cantidad máxima permitida. Algunos empleadores complementan las contribuciones de los empleados en 50 centavos por cada dólar diferido. Aunque los empleadores por lo regular pagan los gastos de sus planes de pensión de prestaciones

#### Planes de prestaciones definidas:

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

#### Plan de contribuciones definidas:

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

#### Plan 401(k):

Plan de contribución definida en el cual los empleados pueden diferir el ingreso hasta una cantidad máxima permitida.

definidas, existe una amplia variedad de acuerdos de pago para los planes 401(k). Algunos patrocinadores de los planes pagan todo, incluyendo las tarifas y los costos de inversión. Otros no pagan casi nada, con la consecuencia de que casi todas las tarifas se pagan a partir de los activos del plan. Aquellos planes en los cuales el patrocinador y los participantes comparten los gastos se encuentran a un nivel intermedio.

A medida que los planes 401(k) se conviertan en los planes principales de retiro, las empresas patrocinadoras los harán más flexibles permitiendo a los empleados hacer transferencias más frecuentes entre las cuentas de inversión. También ofrecen más alternativas de inversión para los empleados. Además, más trabajadores desean orientación sobre sus finanzas, y más empresas están dispuestas a brindar tal información, al tiempo que han empezado a hacer una planeación financiera para todos sus empleados y no solamente para sus altos ejecutivos.<sup>53</sup> La mayor difusión de los planes de retiro 401(k) ha requerido que cerca de 42 millones de empleados se conviertan en administradores de inversiones, transfiriendo la carga de la planeación del retiro de los empleadores a los empleados. Las compañías suelen ser escépticas acerca de que los empleados comprendan de manera adecuada cómo invertir los activos de los planes de ahorros 401(k). Las leyes federales estadounidenses requieren que los empleadores brinden orientación sobre estos planes, pero prohíben que recomienden inversiones específicas. El papel de los empleadores es hacer que los planeadores financieros de empresas como Fidelity y Charles Schwab den esta asesoría.

Hay muchos estadounidenses que no están ahorrando lo suficiente para el retiro, y aun cuando las contribuciones definidas están disponibles para muchos trabajadores, la participación es modesta. Una encuesta reveló que tan sólo el 36 por ciento de los trabajadores estaban participando en un plan de contribuciones definidas con sus empleadores.<sup>54</sup> Sin embargo, la Ley de Protección de las Pensiones (*Pension Protection Act*), que se examinará más adelante, fue diseñada para que un mayor número de trabajadores se inscriban en los planes de ahorro 401(k), ya que en la actualidad las compañías los pueden inscribir de manera automática.

### Planes de saldo de fondos de retiro

Al diseñar un sistema de retiro apropiado, algunas fuentes recomiendan ignorar los términos *prestaciones definidas* y *contribuciones definidas*. En vez de ello, sostienen que el centro de atención debería estar en un plan que satisfaga objetivos específicos. En otras palabras, para algunas organizaciones, un fondo híbrido puede ser el enfoque deseado para los planes de retiro. Un plan de **saldo de fondos de retiro** es de este tipo, con elementos tanto de los planes de prestaciones definidas como de los planes de contribuciones definidas. Los planes de saldo de fondos de retiro ayudan a los empleadores que están buscando formas de maximizar las contribuciones para el retiro para sus trabajadores más allá de un plan 401(k), como sucede con los profesionales que buscan aportar más de \$45,000 a su plan de retiro.<sup>55</sup> Dependiendo de la edad del participante, tales planes permiten a un individuo aportar hasta \$200,000 al año.<sup>56</sup>

Este plan se asemeja a uno de contribuciones definidas en tanto que usa el saldo de una cuenta para comunicar el monto de la prestación. Sin embargo, está más cercano al hecho de ser un plan de prestaciones definidas porque por lo regular es el empleador quien asume la responsabilidad y los riesgos de la administración de los activos.

### Protección en caso de discapacidad

Los empleados están protegidos contra accidentes relacionados con el trabajo y contra enfermedades. Sin embargo, algunas compañías ofrecen una protección más amplia. Por ejemplo, en el caso de licencias por enfermedad, algunas empresas tienen la política de pagar la totalidad del salario si sus empleados sufren problemas de salud de corto plazo; cuando estas prestaciones expiran, un plan de discapacidad a corto plazo puede estipular un pago equivalente al 50 y hasta el 100 por ciento del salario antes de impuestos. Los planes de discapacidades a corto plazo cubren periodos de hasta seis meses.

Cuando el plan a corto plazo se termina, entra en acción el plan a largo plazo de la empresa, el cual puede pagar del 50 al 70 por ciento de la remuneración antes de impuestos del empleado. De esta manera, el plan otorga un pago mensual a los empleados que, por causa de una enfermedad o lesiones, se ven imposibilitados para trabajar por un periodo prolongado. Los pagos por discapacidades a largo plazo se inician por lo regular después de tres a

#### Planes de saldo de fondos de retiro:

Plan de retiro que incluye elementos tanto de los planes de prestaciones definidas como de los planes de contribuciones definidas.

seis meses de que se presenta la discapacidad y continúan hasta el retiro o durante un número especificado de meses.

## Planes de opción de compra de acciones por parte de los empleados

### Planes de opción de compra de acciones por parte de los empleados:

Planes de contribución definida en los cuales una empresa aporta acciones de capital a un fideicomiso.

Un **plan de opción de compra de acciones por parte de los empleados** (ESOP, por las siglas de *employee stock option plan*) es aquél en el cual una compañía aporta acciones de capital a un fideicomiso. El fideicomiso asigna entonces las acciones a las cuentas de los empleados participantes en función de sus ingresos. Los defensores de los planes de opción de compra de acciones consideran que éstos son un medio para alinear los intereses de los empleados con los de sus compañías y así estimular la productividad. Esta práctica, la cual se reservó durante mucho tiempo para los ejecutivos, actualmente incluye con frecuencia a los empleados que trabajan en niveles de menor jerarquía de la empresa. Las dificultades que ven algunas personas en estos planes es que hay que esperar hasta el retiro para recibir las prestaciones, y ello significa mucho tiempo hacia el futuro para los empleados de la generación Y. Robert J. Larison, presidente de Atlantic Coast Bank con sede en Waycross, Georgia, afirma: "Perdemos gente a favor de bancos que no ofrecen ESOPs. Cruzan la calle por \$5,000 más al año de salario, cuando podrían haber recibido derechos ganados por \$15,000 o \$20,000 en su ESOP ese año. Parece como si estuviéramos en un mundo donde las cosas son 'ahora mismo'".<sup>57</sup>

Aunque las prestaciones potenciales de los planes de acciones son atractivos, algunos empleados desean tener la capacidad de vender sus acciones antes de su retiro, lo cual es algo que los ESOPs no permiten. Muchas personas no quieren correr el riesgo de que las acciones valgan menos cuando se retiren. Los periodos de trayectorias violentas en el mercado bursátil también debilitan el entusiasmo hacia los ESOPs. Aunque las ventajas potenciales de los planes de compra de acciones son impresionantes, el otro lado de la moneda es el peligro de colocar todos los huevos en una sola canasta. La experiencia de Enron da validez a este argumento.

## Prestaciones complementarias por desempleo

### Prestaciones complementarias por desempleo:

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

Las **prestaciones complementarias por desempleo** brindan ingresos adicionales para los empleados que reciben prestaciones de seguros por desempleo. Aparecieron por primera vez en los contratos laborales de la industria automotriz en 1955 y, por lo regular, son financiados por la compañía. Tienden a beneficiar a los empleados de reciente ingreso, ya que por lo general la antigüedad determina los despidos. Por esta razón, los empleados que tienen una antigüedad considerable con frecuencia no muestran entusiasmo por estas prestaciones.

## Servicios para los empleados

Las organizaciones ofrecen una variedad de prestaciones que se pueden denominar *servicios para los empleados*. Estas prestaciones abarcan diversas áreas, incluyendo las prestaciones por reubicación, servicios de guarderías, asistencia educacional, servicios de alimentos y cafeterías subsidiados, servicios financieros, servicios legales y becas para los dependientes.

### Prestaciones por reubicación

#### Prestaciones por reubicación:

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

Las **prestaciones por reubicación** consisten en que la compañía paga el envío de bienes para el hogar y los gastos temporales de sustento; estos pagos cubren ya sea la totalidad o una parte del costo del bien inmueble asociado con la compra de una nueva casa para el empleado y la venta de la que ocupaba anteriormente. Aunque los empleados solían considerar la transferencia a una nueva localidad como un paso hacia arriba, ahora están examinando con mayor detalle no solamente el costo económico de la mudanza, sino también el efecto sobre su calidad de vida.<sup>58</sup> Esta preocupación ha ampliado el alcance de los servicios de reubicación, los cuales ahora incluyen también el suministro de información de diversos temas, como estadísticas acerca del crimen, información sobre equipos deportivos de los hijos, tutores, iglesias y médicos. La reubicación puede ser tan estresante para los empleados como la muerte de un familiar, un divorcio o la pérdida del trabajo. No solamente se consideran los factores relacionados con el empleo, sino también la alteración de los patrones de vida familiar, como el transporte diario hasta el trabajo, las oportunidades culturales y recreativas, y las afiliaciones escolares y eclesióstas.

### Servicios de guardería

Otra prestación que ofrecen algunas empresas es el servicio de guardería subsidiado para los hijos. De acuerdo con la National Conference of State Legislatures, cerca del 80 por ciento de los empleados faltan al trabajo por problemas inesperados relacionados con el cuidado de los hijos. Se estima que cada \$1 invertido en apoyo para el cuidado de los hijos retribuye de \$3 a \$4 en productividad y otros beneficios.<sup>59</sup> En las oficinas centrales de Abbott Laboratories, 30 millas al norte de Chicago, la compañía construyó una moderna guardería de \$10 millones para más de 400 niños en edad preescolar, hijos de los empleados de Abbott. Para los padres que prefieren un arreglo distinto, si la nana de sus hijos está enferma, Abbott ofrece un servicio de apoyo de emergencia.<sup>60</sup> Los acuerdos de asistencia para el cuidado de los hijos por parte de la compañía tienden a reducir el ausentismo, elevar la productividad de los empleados, mejorar la retención y el reclutamiento, promover el avance de las mujeres en el campo laboral, y hacer que la empresa se convierta en un empleador deseable.

### Asistencia educacional

Algunas compañías hacen el respectivo reembolso a los empleados después de que éstos han completado un curso con una calificación de 7 o más alta, mientras que otras empresas realizan el pago anticipado de estos gastos. Otros empleadores entregan la mitad del reembolso por adelantado y el resto después de la terminación satisfactoria del curso. United Technologies Corporation paga por adelantado la totalidad de la colegiatura de un empleado y sus libros. También ofrece tiempo libre pagado para estudiar (hasta tres horas por semana, dependiendo de la carga de estudio del curso).<sup>61</sup> IBM tiene una forma única de reembolso de colegiatura; los empleados pueden aportar hasta \$1,000 al año a una cuenta de educación que gana intereses, la cual es auspiciada por la compañía. Estos fondos no tienen que usarse para una educación relacionada con el puesto actual de trabajo del empleado.<sup>62</sup> Las disposiciones de la oficina fiscal de EUA (Internal Revenue Service, IRS) permiten que las prestaciones de asistencia educacional sean no gravables hasta \$5,250 por año, aunque el reembolso promedio educacional por parte de los empleadores es de \$1,600 por año.

### Servicios de alimentos y cafeterías subsidiados

Por lo regular, no existe algo como una comida gratis. Sin embargo, las empresas que brindan servicios de alimentos o cafeterías subsidiados constituyen una excepción a esta regla. Lo que esperan obtener a cambio es un incremento en la productividad, un mejor aprovechamiento del tiempo, una mejora en la moral de los empleados y, en algunos casos, una fuerza de trabajo más saludable. La mayoría de las empresas que ofrecen comidas gratuitas o subsidiadas sienten que obtienen una alta retribución en términos de las relaciones con los empleados. Northwestern Mutual es una de tales compañías. En sus cafeterías se ofrecen comidas gratuitas, y el menú especifica las calorías en vez de los precios.<sup>63</sup> El mantenimiento de las horas para la comida a un mínimo es una ventaja obvia, pero los empleados también aprecian la oportunidad de reunirse y relacionarse con sus compañeros de trabajo. Hacer que el plato fuerte sea una elección saludable y especificar el contenido de calorías, grasas, colesterol y sodio en los alimentos también es algo atractivo para un gran número de empleados.

### Servicios financieros

Algunas empresas ofrecen varios tipos de servicios financieros. Entre éstos, uno que goza de gran aceptación es el que permite a los empleados comprar diferentes tipos de pólizas de seguros a través de una deducción a la nómina. Mediante este sistema, el empleador ofrece una prestación casi sin ningún costo, y los empleados pueden ahorrar dinero al pagar una tasa con un atractivo descuento. Las empresas están en condiciones de ofrecer descuentos a los empleadores porque los planes por lo regular eliminan a los intermediarios. Los costos administrativos también se reducen drásticamente. Por ejemplo, la compañía de seguros envía un estado de cuenta a la empresa y recibe un cheque para la cobertura de la prima del seguro. De otro modo, esta empresa podría implicar docenas o incluso cientos de transacciones individuales. También es posible que los empleadores ofrezcan a los empleados pólizas descontadas sobre

automóviles o seguros para quienes son propietarios de casas. De hecho, una compañía puede ofrecer muchas otras prestaciones a través de los planes de deducción sobre la nómina.

### Servicios legales

Nuestra encuesta encontró que el número de estadounidenses cubiertos por algún tipo de plan de servicios legales ha aumentado en casi 20 por ciento desde 2000. Se estima que 3 millones de empleados están actualmente inscritos en planes patrocinados por los empleadores y financiados a través de deducciones a la nómina de los empleados.<sup>64</sup>

### Becas para dependientes

De acuerdo con la encuesta de prestaciones realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, cerca del 27 por ciento de las compañías ofrecen becas para los dependientes. Además, el 50 por ciento de todas las compañías con más de 500 empleados ofrecen becas para los dependientes de los empleados. Los programas de becas ayudan a estimular el reclutamiento y la retención de los empleados. Franciscan Health Systems, un proveedor de cuidados de la salud sin fines de lucro con sede en Tacoma, Washington, concede becas principalmente a los hijos de los empleados que están interesados en ingresar al campo de la medicina, aunque también otorga becas para realizar estudios en otras áreas.<sup>65</sup>

## 4

Describir los planes personalizados de prestaciones.

### Planes personalizados de prestaciones:

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

## Planes personalizados de prestaciones

Una tendencia en surgimiento en el área de las prestaciones es la *personalización*, la cual permite a los empleados confeccionar sus planes de prestaciones para que se ajusten a sus necesidades individuales. Los **planes personalizados de prestaciones** permiten a los empleados hacer selecciones anuales para determinar en gran parte su paquete de prestaciones mediante la elección entre el efectivo gravable y numerosas prestaciones.

No hace mucho tiempo las empresas ofrecían un paquete uniforme que por lo regular reflejaba a un empleado típico.<sup>66</sup> En la actualidad, la fuerza de trabajo se ha vuelto considerablemente más heterogénea, y este prototipo ya no es representativo. Con cuatro generaciones de trabajadores que coinciden en un ámbito laboral que es más diverso que nunca, la personalización y la flexibilidad se vuelven muy importantes para el desarrollo de un paquete de prestaciones que satisfaga las necesidades de todos.<sup>67</sup> Los trabajadores tienen una libertad considerable para determinar cuánto obtendrán bajo la forma de salarios, seguros de vida, aportaciones a las pensiones y otras prestaciones. Los planes personalizados permiten flexibilidad al dar libertad a cada empleado para que determine los componentes de remuneración que satisfagan mejor sus necesidades particulares.<sup>68</sup>

El fundamento en el que se apoyan los planes personalizados es que los empleados tienen necesidades y preferencias individuales. Una mujer de 60 años no necesitaría prestaciones de maternidad en un plan de seguros. Al mismo tiempo, un hombre soltero de 25 años probablemente no concedería un alto valor a los cuidados de la salud en el hogar. Algunas de las posibles alternativas disponibles en el enfoque personalizado se muestran en la tabla 10-1.

Como es obvio, las organizaciones no pueden permitir a los empleados seleccionar la totalidad de sus prestaciones. En primer lugar, las empresas deben otorgar las prestaciones que establece la ley. Además, probablemente sería aconsejable requerir que cada empleado tenga prestaciones fundamentales, en especial en áreas como el retiro y los seguros médicos. Es probable que algunos lineamientos sean de utilidad para la mayoría de los empleados en el largo plazo. Sin embargo, la libertad para seleccionar prestaciones altamente deseadas parece maximizar el valor de la remuneración para un individuo. La participación de los empleados en el diseño de sus propios planes de prestaciones también les comunica eficazmente el costo de éstas.

El inconveniente de los planes personalizados de prestaciones es que son costosos. Los costos de desarrollo y de administración de estos planes exceden a los de los planes tradicionales. Aun cuando los planes de prestaciones personalizados contribuyen a la carga administrativa de la organización, algunas empresas han encontrado que las ventajas superan a los inconvenientes.

Tabla 10-1 Posibles alternativas disponibles en un enfoque personalizado

Muerte accidental, seguro por pérdida de algún miembro	Cuotas de la organización para el mantenimiento de la salud
Aniversarios (vacaciones)	Cuidados de la salud en el hogar
Elegibilidad para bonos	Seguros médicos de hospitales y cirugía
Afiliación a asociaciones de negocios y profesionales	Fondo para el desarrollo de los incentivos
Participación de utilidades en efectivo	Préstamos libres de intereses
Afiliación a clubes	Prestaciones por discapacidades de largo plazo
Comisiones	Complementos para donativos educacionales
Asistencia médica en la compañía	Guarderías
Automóvil proporcionado por la compañía	Servicios de guardería en el hogar
Alojamiento pagado por la compañía	Servicios médicos externos
Viajes pagados o subsidiados por la compañía	Seguros de accidentes personales
Centros de cuidados diarios	Planes de descuento de precios
Bonos diferidos	Instalaciones recreativas
Planes de remuneración diferida	Instalaciones de centros turísticos
Seguros de atención dental y oftalmológica	Periodos sabáticos
Descuentos en los productos de la compañía	Continuidad del salario
Actividades educacionales (tiempo libre)	Becas para dependientes
Cuenta de cheques libres de costo	Indemnización por cese o liquidación
Comidas gratuitas o subsidiadas	Seguros contra enfermedades y accidentes
Seguros de automóviles en grupo	Derechos de reevaluación de acciones
Seguros para propietarios de casas en grupo	Planes de bonos de acciones
Seguros de vida en grupo	Planes de compra de acciones

## Primas de remuneración

Explicar qué son las primas de remuneración.

### Prima de remuneración:

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

### Pago por riesgos:

Dinero adicional que se paga a los empleados que trabajan en condiciones extremadamente peligrosas.

### Remuneración diferencial por turno de trabajo:

Cantidad adicional que se paga a los empleados por los inconvenientes de trabajar durante las horas menos deseables.

La **prima de remuneración** es la cantidad que se paga a los empleados por trabajar durante largos periodos o en condiciones peligrosas o indeseables. Como se mencionó en el capítulo 9, el pago por el tiempo extra es legalmente obligatorio para los empleados no exentos que trabajen más de 40 horas en una semana determinada. Sin embargo, algunas empresas pagan de manera voluntaria tiempo extra por las horas trabajadas en exceso después de ocho horas durante un día determinado y pagan el doble del tiempo, o incluso más, por el trabajo durante los domingos o los días festivos.

El dinero adicional que se paga a los empleados que trabajan en condiciones extremadamente peligrosas se denomina **pago por riesgos**. Un lavador de ventanas en los rascacielos de Nueva York podría recibir una remuneración adicional debido a las precarias condiciones de trabajo. Los pilotos militares reciben dinero extra bajo la forma de *pago por vuelo* y *pago por combate* a causa de los riesgos que implica ese trabajo. Cuando el Departamento de Estado de Estados Unidos tenía problemas para atraer a los miembros del servicio diplomático a la embajada de ese país en Bagdad, Irak, ofreció una forma de pago por riesgos. El Departamento de Estado logró que los empleados aceptaran las asignaciones en regiones inestables ofreciendo un aumento del 70 por ciento en el salario básico, una prima de remuneración por tiempo extra y 10 semanas de tiempo libre.<sup>69</sup>

Algunos empleados reciben una **remuneración diferencial por turnos de trabajo** por los inconvenientes de trabajar durante las horas menos deseables. Este tipo de remuneración se puede entregar como un pago adicional por hora. Por ejemplo, los empleados que trabajan durante el segundo turno (el vespertino) desde las 4:00 p.m. hasta la media noche, podrían recibir \$2.00 por hora por arriba de la tarifa base para ese trabajo. El tercer turno (el nocturno) justifica con frecuencia un diferencial incluso mayor; por ejemplo, tal vez se paguen \$3.00 por hora por el mismo trabajo en el turno de la noche. Los diferenciales en los turnos se basan algunas veces en un porcentaje de la tarifa base del empleado.



Explicar la legislación referente a la atención médica.

## Legislación referente a la atención médica

En las siguientes secciones se exponen cinco elementos de la legislación federal relacionada con los cuidados de la salud.

### Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada

Con el alto costo de la atención médica, una persona que no tenga un seguro médico es vulnerable. La Ley de Conciliación Presupuestaria Consolidada (*Consolidated Omnibus Budget*

*Reconciliation Act*, COBRA) de 1985 fue promulgada para dar a los empleados la oportunidad de continuar gozando temporalmente de la cobertura de su seguro, luego de la expiración de su contrato, un despido u otros cambios en el estatus del empleo. La ley se aplica a las compañías que tienen 20 empleados o más. De acuerdo con la ley COBRA, los individuos pueden mantener la cobertura para sí mismos y para sus cónyuges o dependientes hasta por 18 meses después de que cese su empleo. Ciertos acontecimientos definidos pueden ampliar esta cobertura hasta por 36 meses. Sin embargo, el individuo debe pagar su seguro de salud, y dicho seguro es costoso.

### Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud

La Ley de la Portabilidad y Responsabilidad de Seguros de Salud (*Health Insurance Portability and Accountability Act*, HIPAA) de 1996 brinda protección a cerca de 25 millones de estadounidenses que van de un trabajo a otro, que son empleados independientes o que tienen condiciones médicas preexistentes. El principal objetivo de esta legislación es dar continuidad al seguro de gastos médicos de los empleados, y eliminar la capacidad de las compañías de seguros para rechazar la cobertura de los individuos por una condición preexistente. Como un elemento de la ley HIPAA, existe ahora una disposición diseñada para proteger el carácter privado de la información de la salud personal.

### Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados

La Ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados (*Employee Retirement Income Security Act*, ERISA) de 1974 refuerza los programas actuales y futuros de retiro. La mala administración de los fondos de retiro fue el principal estímulo para crear esta legislación. Muchos empleados se jubilaban tan sólo para descubrir que el ingreso por retiro con el cual habían contado originalmente ya no estaba disponible. La intención de dicha ley es asegurarse de que cuando los empleados se retiren, reciban las pensiones que merecen. El propósito de la ley se describe a continuación:

*Por este conducto se declara que la política de esta ley es proteger . . . los intereses de los participantes en los planes de prestaciones para los empleados y sus beneficiarios . . . mediante el establecimiento de normas de conducta, responsabilidad y obligaciones para los fiduciarios de los planes de prestaciones para los empleados, y mediante el suministro de remedios apropiados, sanciones y un rápido acceso a las cortes federales.<sup>70</sup>*

Observe que la palabra *proteger* se usa aquí porque la ley no obliga a los empleadores a crear planes de retiro para los empleados, pero establece normas para las áreas de participación, entrada en vigor de las prestaciones, y financiamiento de los planes actuales y nuevos. Numerosos planes existentes de retiro se han modificado para conformarse a esta legislación.

### Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad

La Ley de Protección de las Prestaciones para los Trabajadores de Mayor Edad (*Older Workers Benefit Protection Act*, OWBPA) de 1990, la cual es una reforma a la Ley del Empleo sobre la Discriminación por Edad, prohíbe la discriminación en la administración de las prestaciones sobre la base de la edad, pero también permite planes de incentivos de retiro anticipado en tanto sean voluntarios. Los empleadores deben ofrecer a los trabajadores de mayor edad prestaciones que sean iguales o mayores que las prestaciones que otorgan a los trabajadores más jóvenes, con una excepción: el caso en que el costo de ello sea mayor que el costo en el que se incurriría al otorgar prestaciones a trabajadores más jóvenes. La ley establece ciertos lineamientos para determinar si una renuncia o terminación de contrato es injusta como un medio para proteger a los empleados de más edad; para ello, se asegura de que personal plenamente informado sea quien acepte la renuncia.<sup>71</sup> La Suprema Corte, en el caso de *General Dynamics Land Systems, Inc. versus Cline*, permitió que un empleador estableciera requisitos de edad mínima para algunas prestaciones de los empleados, y tratara de una manera más favorable a los miembros de mayor edad de una clase protegida con respecto al otorgamiento de ciertas prestaciones.<sup>72</sup>

## Ley de Protección de las Pensiones

Algunos afirman que la Ley de Protección de las Pensiones (*Pension Protection Act*, PPA) de 2006 ha sido la reforma más importante de la legislación sobre pensiones de Estados Unidos en más de 30 años. Esta ley contiene una variedad de disposiciones encaminadas a reforzar las reglas de financiamiento de los planes de pensiones definidos. La ley trata de asegurar que los empleadores hagan mayores contribuciones a sus fondos de pensiones, asegurando su solvencia, y evitando un rescate potencial multimillonario de la Pension Benefit Guaranty Corporation (PBGC) por parte de los contribuyentes. La PBGC tiene ya un déficit de \$23 mil de millones porque más de 300 compañías han transferido sus planes de pensiones de prestaciones definidos a la aseguradora federal. Algunas compañías como US Airways y United Airlines han dado por terminados sus planes de pensiones para transferirlos a PBGC. La ley establece un incremento en los pasivos para los planes que se definen como "riesgosos". La legislación también hace más fácil que los empleadores inscriban automáticamente a sus trabajadores en su plan 401(k).<sup>73</sup>

## Información acerca del paquete de prestaciones

Describir la importancia de informar acerca del paquete de prestaciones.

Las prestaciones para los empleados ayudan a las empresas a reclutar y retener una fuerza laboral de calidad superior. Al mantener el programa al día, la administración depende de un flujo ascendente de información proveniente de los empleados que le permite determinar cuáles son los cambios necesarios en las prestaciones. Además, como el conocimiento de las prestaciones por parte de los empleados con frecuencia es limitado, la información del programa debe fluir de manera descendente. Muchas veces las organizaciones no tienen que mejorar las prestaciones para mantener a sus mejores empleados; basta con que los trabajadores tengan pleno conocimiento de las prestaciones que se les otorgan.<sup>74</sup> Por ejemplo, una encuesta de 22,000 empleados de MedStar encontró que tan sólo el 30 por ciento de ellos estaban satisfechos con el programa de remuneración y prestaciones de la empresa, pero no creían que éste fuera competitivo. Sin embargo, la investigación apuntó en otra dirección. Marjory Zylich, vicepresidente de comunicaciones operacionales y de proyectos especiales de MedStar, comenta: "Es desalentador el hecho de que la mitad de nuestros gastos se destinen a remuneraciones y prestaciones. Para un sistema de salud de nuestras dimensiones, eso representa más de mil millones de dólares como remuneración total". Con base en la encuesta, MedStar puso en marcha una campaña para informar a la fuerza laboral en relación con sus remuneraciones y prestaciones, la cual dio como resultado una mayor satisfacción con el programa de remuneración total de la empresa.<sup>75</sup> Actualmente, existe una tendencia en las empresas a dar a conocer una declaratoria de "Retribución total" que comunique no solamente los hechos relacionados con las remuneraciones y las prestaciones, sino que también contemple los factores de equilibrio entre el trabajo y la vida personal,<sup>76</sup> de los cuales se hablará más adelante. Joe Loya, director de Mercer Human Resource Consulting con sede en Norwalk, Connecticut, aclara: "La definición que ha surgido en torno a las retribuciones totales va más allá del dinero y también contempla las oportunidades de carrera, así como el desarrollo personal y profesional".<sup>77</sup>

La ley de Seguridad del Ingreso para el Retiro de los Empleados (que se expuso anteriormente) plantea además otra razón para informar acerca del programa de prestaciones de una empresa. Esta ley requiere que las organizaciones que tengan un plan de pensiones o de participación de utilidades informen a los empleados datos específicos en momentos determinados. La ley establece además que la información debe presentarse de una manera comprensible. Con el advenimiento de Internet y de las Intranets individuales, muchas empresas podrán informar de manera adecuada a los empleados acerca de cualquier asunto, incluyendo en de las prestaciones.

## 8

Describir los componentes de la remuneración no financiera.

## Remuneración no financiera

En el pasado, los departamentos de remuneración de las empresas estaban al margen de los factores no financieros. Sin embargo, como se mencionó en el capítulo 9, el nuevo modelo de remuneración indica que esta situación está cambiando. Los componentes de la remuneración no financiera consisten en el puesto de trabajo mismo y en el ambiente laboral (véase la figura 10-3). En este ambiente se incluyen diversas modalidades en el trabajo, las cuales permiten un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que a la vez conduce a una vida más satisfactoria para los empleados.

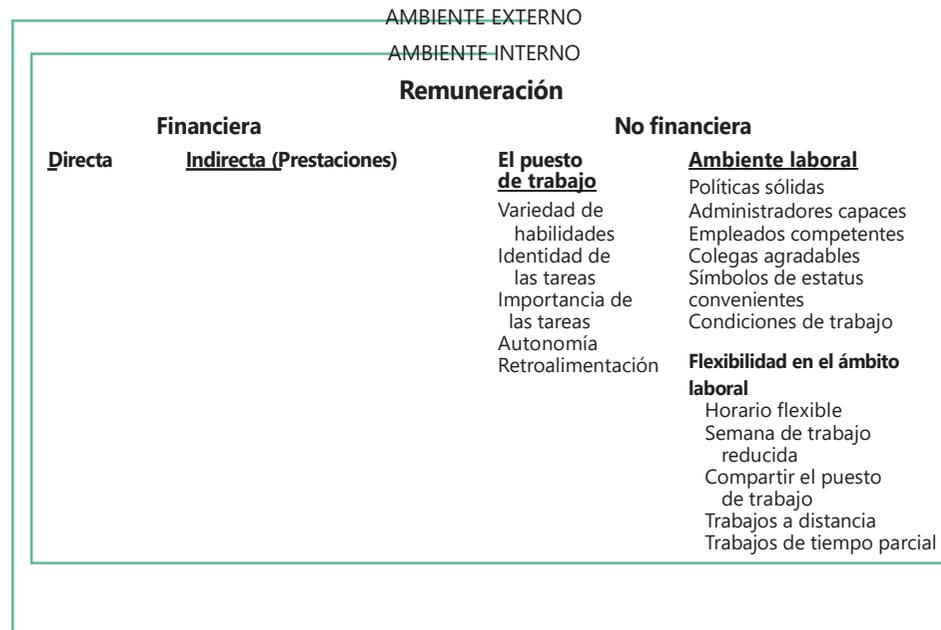


Figura 10-3 Remuneración no financiera en un programa de remuneración total



Describir el trabajo como un factor de remuneración no financiera y explicar la teoría de las características del puesto de trabajo.

### El trabajo como un factor de remuneración no financiera

El trabajo mismo constituye un factor muy poderoso en la ecuación de remuneración. Las respuestas a las siguientes preguntas nos dan indicios importantes acerca del valor del trabajo en sí mismo:

1. ¿El trabajo es significativo y desafiante?
2. ¿Hay algún reconocimiento por el logro?
3. ¿Obtengo algún sentimiento de logro al realizar el trabajo?
4. ¿Existe la posibilidad de un aumento de responsabilidades?
5. ¿Hay alguna oportunidad de crecimiento y de avance?
6. ¿Disfruto al realizar mi trabajo?<sup>78</sup>

Considere la siguiente situación:

*El ambiente laboral es altamente vigorizante. Roy, Ann, Jack, Sandra, Britt y Patsy están muy emocionados mientras intentan mantener un crecimiento de dos dígitos en los pedidos de ventas. Hacen todo lo necesario para completar el trabajo, y todos ellos desempeñan papeles múltiples que serían difíciles de cubrir en una descripción de puestos. Sus puestos de trabajo no tienen niveles salariales, y nadie revisa nunca de una manera formal su desempeño. Sin embargo, esto no les preocupa porque disfrutan del compañerismo y del trabajo en equipo dentro de su empresa. Tienen confianza total en la altamente visible administración de la compañía, y están plenamente convencidos de que sus líderes harán lo que sea correcto para ellos y para la compañía. Se crea o no, es una escena de la vida real tomada de una compañía de la vida real.<sup>79</sup>*

Como indica la situación anterior, algunos empleos son tan estimulantes que los titulares están ansiosos por ir a trabajar cada día. Durante la cena, los detalles acerca de lo que sucedió en el trabajo suelen compartirse con la familia o con los amigos. Frente a la oportunidad de obtener un generoso aumento de sueldo dejando el trabajo actual, el empleado podría negarse rápidamente. La falta de disposición para cambiar de trabajo y aceptar uno que ofrece una remuneración financiera adicional indica que el trabajo en sí mismo es una retribución importante. Tales trabajos con frecuencia son significativos y desafiantes; en ellos los empleados reciben reconocimiento por sus éxitos, experimentan un sentimiento de logro, y tienen la oportunidad de crecimiento y desarrollo. Los individuos que están comprometidos con sus trabajos encuentran una gran satisfacción en sus actividades y sienten que están contribuyendo al éxito de la organización y, por lo tanto, tienden a permanecer con la empresa.<sup>80</sup>

Por otra parte, un trabajo puede ser tan aburrido o tan desagradable que un individuo se siente aterrado de ir a trabajar. Esta condición es triste si se considera el tiempo que dedica una persona a su trabajo. Cuando el trabajo es un fastidio, la vida no es muy placentera y, como se expone en el capítulo 11, si un trabajo aburrido genera un estrés excesivo y prolongado, la persona implicada puede finalmente sufrir de una enfermedad emocional o física. El trabajo en sí mismo es un punto central en muchas teorías de la motivación. También es un componente vital dentro de un programa de remuneración total. La teoría de las características del trabajo tiene mucho que ver en cuanto a la explicación de la importancia del trabajo en sí mismo para determinar la remuneración.

## Teoría de las características del trabajo

Desarrollada por J. Richard Hackman y Greg Oldham, la teoría de las características del trabajo ofrece un amplio enfoque para el rediseño del trabajo y para la manera en la que el trabajo en sí mismo es una parte del factor de remuneración total. El modelo tiene tres componentes básicos, los cuales incluyen las características fundamentales del trabajo, los estados psicológicos críticos y los resultados esperados.<sup>81</sup> De acuerdo con la **teoría de las características del trabajo**, los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus empleos tienen una alta valoración con respecto a las dimensiones básicas del trabajo: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Estas características crean el potencial para una mejora en el desempeño, para un menor nivel de ausentismo y rotación, y para una mayor satisfacción de los empleados.

### Teoría de las características del trabajo:

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

### Variedad de habilidades:

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

### Identidad de las tareas:

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

### Importancia de las tareas:

Efecto que tiene un trabajo sobre otras personas.

### Autonomía:

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

### Variedad de habilidades

La **variedad de habilidades** es el grado en el cual el trabajo requiere de un número de actividades diferentes para concluirlo con éxito. Algunos trabajadores disfrutan de la variedad en sus trabajos, y en caso de ser así, esto sirve como compensación. Basta considerar el trabajo como una línea de ensamble en la que el individuo es más bien una máquina, para comprender la importancia de la variedad de las habilidades. La expansión del número de actividades en el trabajo es de gran importancia para algunos empleados. Cuando éste es el caso, la variedad de habilidades se convierte en una forma de compensación.

### Identidad de las tareas

La **identidad de las tareas** es el grado en el cual una actividad incluye una unidad identificable de trabajo que debe realizarse desde el principio hasta el final. Conforme un producto pasa por una línea de ensamble, un trabajador podría decir: "Yo hice ese producto". Algunos individuos disfrutan de la responsabilidad adicional que supone un proyecto en el que participan desde el principio hasta el final. Por ejemplo, un autor que revisa un libro suyo recientemente publicado y que reconoce como propios las oraciones y los párrafos que escribió es un ejemplo de la identidad de las tareas. Nadie más puede reclamar responsabilidad, o asumir la culpabilidad, por el contenido del libro.

### Importancia de las tareas

El efecto que tiene un trabajo sobre otras personas constituye la **importancia de las tareas**. Cuando el desempeño del trabajo de una persona influye en las vidas de otros individuos, el empleado con frecuencia experimenta un sentido real de logro. Jim Stahl, director de bienestar que colaboró con una universidad regional, diseñó cientos de regímenes de ejercicios y de dietas para los clientes a lo largo de varias décadas. Cuando estos clientes lograron más tarde sus metas personales, tales como la pérdida de peso o una reducción en el nivel de colesterol, se mostraron agradecidos, y Jim supo que había realizado un trabajo importante. Su éxito en el cambio de los estilos de vida hacia un mejoramiento le hizo saber que su trabajo era verdaderamente significativo.

### Autonomía

La **autonomía** es el grado de libertad y discreción individual que tienen los empleados al realizar sus trabajos. Los empleos que ofrecen autonomía con frecuencia conducen a los empleados a sentirse responsables por los resultados de su trabajo. La mayoría de los traba-

jadores no desean que alguien los vigile por detrás de sus hombros durante todo el día esperando que cometan el error más insignificante. Estos individuos saben qué es lo que tiene que hacerse y, con toda razón, necesitan la libertad para que el trabajo se haga a su manera. Esta libertad de acción crea un sentido de responsabilidad que es probablemente inalcanzable de cualquier otra manera.

### Retroalimentación

#### I Retroalimentación:

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

La **retroalimentación** es la información que reciben los empleados acerca de qué tan bien han realizado un trabajo. Para algunas personas, es emocionante escuchar que su jefe o un compañero de trabajo respetado les diga: "Hiciste un trabajo excelente". De hecho, la mayoría de las personas tienen una fuerte necesidad de saber qué tan bien están haciendo su trabajo. Los vendedores de nivel alto, por ejemplo, desean y obtienen una retroalimentación rápida al conseguir una venta. Cuando cierran una venta, obtienen una retroalimentación tangible bajo la forma de un cheque por comisión.



Describir el ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera.

## El ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera

Aun cuando se trate de un desafío, un trabajo en una pocilga no sería gratificante para la mayoría de las personas. El ambiente físico del trabajo también debe ser satisfactorio. Los empleados pueden obtener una satisfacción de su trabajo a partir de varios factores no financieros, los cuales se exponen a continuación.

### Políticas sólidas

Una *política* es una guía predeterminada que se ha establecido para dar dirección en la toma de decisiones. Las políticas y las prácticas de recursos humanos que reflejan el interés de la administración por sus empleados pueden servir como retribuciones positivas. Considere cómo contribuirían las siguientes políticas a la satisfacción de un empleado.

Dar incentivos realistas y prácticos como un medio para estimular el estándar más alto del desempeño individual y para asegurar un incremento en la calidad y la cantidad del trabajo.

Crear y mantener buenas condiciones de trabajo; proporcionar el mejor equipo e instalaciones posibles, así como plantas y oficinas que estén limpias y ordenadas y que sean seguras.

Dar empleo a las personas sin importar su raza, sexo, color, origen nacional o edad. Motivar a los empleados para que mejoren sus habilidades participando en aquellos programas educacionales o de capacitación que estén disponibles. Brindar todas las oportunidades posibles para el avance de tal manera que cada individuo pueda alcanzar su potencial más alto.

Si las políticas de una empresa muestran consideración en vez de comunicar falta de respeto, temor, dudas o falta de confianza, el resultado puede ser gratificante tanto para los empleados como para la organización. Las políticas que son arbitrarias y demasiado restrictivas alejan a las personas.

### Administradores capaces

Cualquier persona que haya estado subordinado a un administrador que no posea las habilidades necesarias para conducir con éxito la unidad comprende la importancia de tener un individuo capaz a cargo. Muchos empleados abandonan sus trabajos por la manera en la que se está administrando la unidad. El solo hecho de estar subordinado a un jefe incompetente todos los días constituye una motivación suficiente para reportarse enfermo cuando en realidad no es así. Tal vez se trate de un administrador autocrático, quien solamente quiere que las cosas se hagan a su manera. Asimismo, puede haber un administrador que aparentemente es incapaz de tomar una decisión. Hay un sinnúmero de ejemplos de supervisores que son incapaces de ejecutar sus trabajos, haciendo con ello que el ambiente laboral de sus empleados sea menos que deseable.

### Empleados competentes

Trabajar con individuos competentes y que estén bien informados puede crear con frecuencia un ambiente con sinergia. La *sinergia* consiste en una acción cooperativa de dos o más personas que trabajan juntas para lograr más de lo que cada una podría hacer por su cuenta. La sinergia implica la posibilidad de lograr tareas que ni siquiera podrían realizarse si los individuos trabajaran en forma separada. La resolución de problemas en forma conjunta con frecuencia es emocionante cuando los compañeros de trabajo también son competentes. Las organizaciones de éxito ponen de relieve el desarrollo continuo y aseguran el empleo de administradores y no administradores competentes. Los ambientes competitivos y el requisito de un trabajo en equipo no permitirán que las cosas se hagan de otra manera.

### Colegas agradables

En este mundo un número muy reducido de individuos son totalmente autosuficientes y prefieren estar solos; este tipo de sujetos probablemente no tendrían éxito en las organizaciones orientadas hacia los equipos que existen en la actualidad. Históricamente, la cultura estadounidense ha adoptado el individualismo; sin embargo, la mayoría de las personas poseen, en grados distintos, un deseo de aceptación por su grupo de trabajo. Es muy importante que la administración desarrolle y mantenga grupos de trabajo agradables. Para que haya creatividad en un grupo de trabajo se necesita a menudo de individuos con antecedentes diversos. Sin embargo, para ser eficaces, deben ser compatibles en términos de valores y metas comunes.

### Símbolos de estatus adecuados

Los *símbolos de estatus* son reconocimientos organizacionales que pueden tomar muchas formas, como el tamaño y la ubicación de la oficina, el tamaño y la calidad del escritorio, la cercanía del espacio privado de estacionamiento a la oficina, la alfombra de la oficina y el título del puesto de trabajo. Los símbolos de estatus varían de una compañía a otra, y en ocasiones únicamente los entienden las personas que forman parte de la empresa. Algunas compañías hacen un uso liberal de estos tipos de reconocimientos; otras tienden a minimizarlos. Este último enfoque refleja una preocupación acerca del efecto adverso que pueden tener estos símbolos sobre la creación y el mantenimiento de un espíritu de equipo entre los miembros de varios niveles de la empresa. Esto es verdad dentro de muchos lugares de trabajo, donde la oficina de la esquina y el baño privado han cedido el paso a ambientes físicos más democráticos.

### Condiciones de trabajo

La definición de las *condiciones de trabajo* se ha ampliado considerablemente a lo largo de los años. En la actualidad, el aire acondicionado y la existencia de un lugar de trabajo razonablemente seguro y saludable se consideran aspectos necesarios. Otro factor de importancia creciente es la flexibilidad o el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Estos factores se expondrán en las siguientes secciones.

## Flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal)

Describir los factores de la flexibilidad en el ámbito laboral (equilibrio entre el trabajo y la vida personal).

De acuerdo con Maria Morris, vicepresidente ejecutiva para los negocios institucionales de MetLife, "para retener el talento de primer nivel en el competitivo mercado laboral de la actualidad, los empleadores necesitan hacer algo más que ser generosos al fijar los sueldos. Deben crear un ambiente de trabajo que refleje las necesidades y los valores propios de las etapas de vida de sus empleados".<sup>82</sup> La fuerza laboral homogénea que alguna vez prevaleció en Estados Unidos es completamente diferente en la actualidad. Considere los siguientes datos estadísticos y observe la manera en la que ha cambiado el perfil del centro de trabajo: el 27 por ciento de los padres solteros son hombres; el 40 por ciento de la fuerza laboral está conformada por individuos solteros; uno de cada cinco empleados tiene 50 años de edad o más, y cuatro millones de familias están conformadas por generaciones múltiples.<sup>83</sup>

Para los hombres y las mujeres que buscan equilibrar el trabajo y la vida personal, el tiempo es casi tan importante como el dinero; incluso más importante para algunos de ellos. Un reporte de Families and Work Institute encontró que el 45 por ciento de los empleados afirman que las responsabilidades del trabajo y de la familia interfieren entre sí, y el 67 por ciento de los padres que trabajan consideran que no tienen tiempo suficiente para sus hijos.<sup>84</sup> Por eso, un mayor número de empleados están demandando prestaciones flexibles con el afán de lograr un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Roy Krause, director ejecutivo de Sphericon Cor-

poration, una empresa de dotación de personal y reclutamiento, comenta: “Los empleadores que optan por ignorar o por minimizar la importancia que dan los empleados al equilibrio entre el trabajo y su vida personal exponen a su empresa a una mayor probabilidad de tener empleados con agotamiento crónico, y a registrar una menor productividad y un mayor índice de rotación”.<sup>85</sup> Diane Domeyer, directora ejecutiva de OfficeTeam, añade: “Los programas que dan apoyo al equilibrio entre el trabajo y la vida personal son atractivos para los profesionales, especialmente para los miembros de la llamada ‘generación sándwich’, aquellos que se preocupan tanto por los hijos como por los padres de edad avanzada”.<sup>86</sup> El 60 por ciento de las madres que trabajan y que tienen niños pequeños consideran que los empleos de tiempo parcial que se desarrollan fuera de casa son ideales para ellas, en comparación con un 48 por ciento que así lo manifestó en una encuesta similar realizada en 1997.<sup>87</sup>

Los programas eficaces para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se concentran en la solución de los problemas personales que vayan en demérito del trabajo de un empleado. Para los empleadores, la creación de un ambiente equilibrado entre el trabajo y la vida personal puede ser un factor estratégico clave para atraer y retener a los empleados más talentosos. Al desenvolverse en un ambiente así, los empleados se encuentran en una mejor posición para incluir a la familia, la comunidad y los compromisos sociales dentro de sus programas, y ellos aprecian eso. ¿Qué tienen en común la mayoría de las 100 mejores compañías para trabajar? Ofrecen horarios de trabajo flexibles, una semana de trabajo reducida, la posibilidad de compartir el puesto de trabajo y empleos a distancia, características que examinaremos a continuación.<sup>88</sup>

### Horarios de trabajo flexibles

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

Los **horarios de trabajo flexibles** son una práctica que consiste en permitir a los empleados elegir sus propios horarios de trabajo, dentro de ciertos límites. Para muchos de los administradores de la antigua economía que consideraban que debían ver a sus empleados a cada minuto para asegurarse de que estuvieran trabajando, esto podría ser difícil. Sin embargo, en la actualidad, cerca de 27.4 millones de empleados tienen horarios flexibles.<sup>89</sup> Si usted se pregunta por qué es éste un factor tan importante, considere el estudio reciente de Harvard en el que se pidió a los empleados que mencionaran los componentes más importantes del trabajo. El número uno de la lista fue “tener un horario de trabajo que me permita pasar más tiempo con mi familia”.<sup>90</sup>

En un sistema de horarios flexibles, los empleados trabajan el mismo número de horas por día que en un horario estándar. Sin embargo, trabajan estas horas dentro de un intervalo de mayor amplitud, que comprende la duración máxima de una jornada de trabajo (véase la figura 10-4). El tiempo básico es aquella parte del día en la que deben estar presentes todos los empleados. El *horario flexible* es el periodo dentro del cual los empleados pueden hacer variaciones. Un horario típico permite a los empleados empezar a trabajar entre las 6:00 A.M. y las 9:00 A.M., y completar su jornada laboral entre las 3:00 P.M. y las 6:00 P.M. En Federal Credit Union con sede en Tucson, Arizona, los empleados de ciertos departamentos pueden trabajar en cualquier momento desde las 7:30 A.M. hasta las 6 P.M., pero deben estar ahí entre las 9 A.M. y las 3 P.M.<sup>91</sup> Marianne Mondy, auditora del estado de Louisiana va a trabajar a las 6:30 y sale del trabajo a las 3:00, un horario que ella disfruta mucho. Esto le permite esquivar gran parte de los congestionamientos de tránsito.

Puesto que los horarios flexibles son muy valorados en la sociedad actual, esta característica ofrece a los empleadores una ventaja en el reclutamiento de empleados nuevos y en la retención del personal altamente calificado. Asimismo, los horarios flexibles permiten a los empleados ampliar sus oportunidades. Por ejemplo, tal vez sea más fácil para ellos continuar su educación que si se encontraran sujetos a un horario de trabajo tradicional. El público también parece obtener algunos beneficios del tiempo flexible. Los servicios de transporte, las instalaciones recreativas, los consultorios médicos y otros servicios pueden aprovecharse mejor cuando se reduce la competencia durante las horas convencionales de mayor demanda. Sin embargo, los horarios flexibles no son convenientes para todos los tipos de organizaciones. Por ejemplo, su uso puede estar severamente limitado en las operaciones de líneas de ensamble y en las compañías que tienen turnos múltiples.

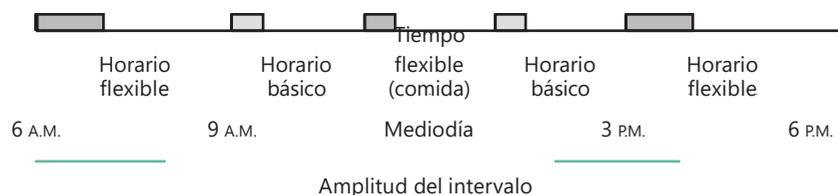


Figura 10-4 Ilustración del horario flexible

**Semana de trabajo reducida:**

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

**Semana de trabajo reducida**

La **semana de trabajo reducida** es un arreglo de horas de trabajo que permite a los empleados cumplir con sus obligaciones laborales en un menor número de días que los cinco días de una semana típica de trabajo de ocho horas al día. Una semana de trabajo reducida ordinaria puede consistir en cuatro días de 10 horas cada uno. Otra forma de una semana de trabajo comprimida es de cuatro días de nueve horas cada uno y medio día el viernes. Algunos hospitales permiten a sus enfermeras registradas trabajar tres días de 12 horas cada uno. Existe una cantidad interminable de combinaciones distintas de semanas de trabajo reducidas.

Al trabajar de acuerdo con estos arreglos, los empleados han reportado una mayor satisfacción en el trabajo. Además, una semana de trabajo reducida ofrece el potencial de hacer un mejor uso del tiempo libre para la vida familiar, para los asuntos personales y para la recreación. En algunos casos, los empleadores han citado algunas ventajas como un incremento en la productividad y una reducción en la rotación y el ausentismo. Sin embargo, otras empresas han encontrado algunas dificultades al programar de esta forma los horarios de los empleados, y en ocasiones éstos se cansan de trabajar una mayor cantidad de horas seguidas. En algunos casos, estos problemas han dado como resultado una calidad del producto más baja y una reducción en la calidad del servicio al cliente.

**Compartir el puesto de trabajo:**

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

**Compartir el puesto de trabajo**

La posibilidad de compartir el puesto de trabajo es un enfoque atractivo para quienes desean trabajar menos de 40 horas por semana. También puede ayudar con las responsabilidades relacionadas con el cuidado de los hijos. Para **compartir el puesto de trabajo**, dos personas que trabajan tiempo parcial dividen los deberes de un puesto de trabajo en alguna forma convenida y reciben un pago de acuerdo con sus contribuciones.

Algunos comparan los beneficios de compartir el puesto de trabajo con el hecho de participar en una maratón. Dada una capacidad atlética equiparable, dos corredores que recorran la mitad de una carrera de maratón en forma consecutiva invariablemente dejarán atrás a un corredor que tenga que recorrer sólo la distancia total. Pat Katepoo, fundador de WorkOptions.com, un recurso en línea que ayuda a los profesionales a arreglar horarios flexibles de trabajo, afirma que “aunque los arreglos varían, el resultado es el mismo: compartir el puesto de trabajo ofrece la flexibilidad necesaria para disfrutar de la vida”.<sup>92</sup> Esto representa una opción para retener a los empleados, particularmente las mujeres que están pensando en abandonar la fuerza laboral para educar a sus hijos.<sup>93</sup> Un gerente de RH sostiene que “por lo general, las personas que comparten actividades laborales trabajan con la misma intensidad, digamos, durante tres días, que aquellos que trabajan tiempo completo y, además, se muestran muy ‘agradecidos’ por la oportunidad de poder combinar el trabajo y la maternidad o cualesquiera otros intereses”.<sup>94</sup>

El hecho de compartir el trabajo también representa un medio para motivar a los empleados antiguos a que permanezcan en el puesto más allá de la edad de retiro. Compartir el puesto de trabajo tiene beneficios potenciales que incluyen una variedad más amplia de habilidades que los socios aportan al trabajo. Sin embargo, para que esta modalidad funcione, los socios deben ser compatibles, mostrar buenas habilidades de comunicación y tener una relación de confianza con su administrador. Compartir el trabajo también supone desafíos, incluyendo la necesidad de una supervisión adicional, como la realización de tareas administrativas y de revisiones de desempeño para dos empleados en vez de uno.

**Un ejemplo a nivel ejecutivo**

La modalidad de compartir el puesto de trabajo por lo regular ocurre por debajo de los niveles ejecutivos. Sin embargo, éste no siempre es el caso. Si en el libro *Guinness de récords mundiales* hubiera una categoría referente a compartir el puesto de trabajo, el reconocimiento tal vez sería para Charlotte Schutzman y Sue Manix. Estas dos mujeres han compartido muchos trabajos durante 16 años, sobreviviendo a dos fusiones corporativas y a una reubicación; durante ese tiempo, obtuvieron dos promociones. Actualmente, Schutzman y Manix comparten el puesto de vicepresidente de asuntos y comunicaciones públicas en la empresa Verizon Communications Inc., con sede en Nueva York. Cada una de ellas trabaja dos días a la semana, y los miércoles se alternan en el puesto. Hablan por teléfono por lo menos dos veces a la semana, y su estrecha asociación las ha capacitado para permanecer profesionalmente actualizadas mientras educan a sus hijos (Manix tiene tres y Schutzman tiene dos). “Ha sido bueno para nosotras, y ha sido positivo para la compañía”, afirma Schutzman. “Si no compartiéramos el trabajo”, dice, “probablemente ya habríamos abandonado la compañía”.<sup>95</sup>

Como otro ejemplo, Sue Osborn y Susan Williams comparten el papel de director ejecutivo en National Patient Safety Agency (NPSA). Han estado con esta empresa desde 2001,

pero han sido socias de trabajos compartidos desde 1986. Antes de unirse a NPSA, eran directoras ejecutivas conjuntas en Barking and Havering Authority. Cada una de ellas trabaja tres días a la semana, incluyendo los miércoles, que es el día en el que coinciden en el puesto. Hablan por teléfono continuamente y también se escriben notas muy detalladas.<sup>96</sup>

### Dos en el mismo puesto

Compañías como Intel Corporation y Goldman Sachs Group Inc. están dando a dos administradores las mismas responsabilidades y el mismo título, y también les permiten decidir cómo se dividirá el trabajo (de ahí el nombre de “dos en el mismo puesto” para esta modalidad). A diferencia de la modalidad de compartir el puesto de trabajo, éste es un empleo de tiempo completo para dos administradores. Sin duda, esto implica algunos riesgos, como en el caso del desastre de DaimlerChrysler Corporation de 1998, cuando un ejecutivo que debía compartir el puesto se negó a compartir la autoridad con el otro, quien terminó por renunciar. Una gran ventaja de este enfoque es que puede facilitar la transición, al permitir a un administrador aprender de otro más experimentado. También es de utilidad cuando los administradores tienen que hacer viajes internacionales. Un administrador podría estar en la oficina central ocupándose de las operaciones regulares del negocio, mientras que el otro viaja. Desde luego, surgen problemas cuando se confrontan los egos de dos ejecutivos, pero esta modalidad ha mostrado tener éxito en ciertas situaciones, por ejemplo, en Cisco Inc., un fabricante de equipos de redes de cómputo. Durante dos años y medio, dos ejecutivos compartieron un puesto de trabajo como jefes del grupo de elección de rutas de Cisco. Los dos tenían habilidades complementarias, y cada uno ganó experiencia a partir del otro. Por lo general, Intel combina un administrador técnicamente orientado con otro administrador orientado hacia los negocios. Sin duda, el enfoque de “dos en el mismo puesto” requiere de trabajo y de una comunicación constante, pero cuando se cuenta con los dos ejecutivos correctos, los beneficios que se obtienen valen la pena.<sup>97</sup>

Otro ejemplo de “dos en el mismo puesto” ocurrió cuando Peter Chernin, presidente de NewsCorp. y jefe de su subsidiaria Fox, nombró a Gary Newman y a Dana Walden como presidentes de 20th Century Fox Television. Los dos son responsables por el desempeño de toda la compañía. “Lo que realmente me preocupaba era dónde podría encontrar las habilidades necesarias para administrar estos negocios”, recuerda Chernin. “Llegué a pensar que, debido a la complejidad, si podía encontrar dos personas con habilidades complementarias, probablemente sería mejor”. Por su parte, Gary Newman comenta: “Como somos dos en el puesto, tenemos la capacidad de implicarnos en muchas más cosas. Hay más productividad aquí que en cualquier otra compañía donde tan sólo se tiene una persona a cargo”. El arreglo ha sido grandioso para sus vidas familiares. “Tanto Gary como yo podemos asistir a todas las reuniones familiares”, concluye Walden.<sup>98</sup>

### Trabajos a distancia

#### Trabajos a distancia:

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

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

En el caso de los empleados automotivados, los trabajos a distancia pueden aumentar la productividad y mejorar la satisfacción en el trabajo y la lealtad. De acuerdo con un reporte de WorldatWork, el número de los trabajos a distancia aumentó de 7.6 millones en 2004 a 12.4 millones en fechas recientes.<sup>99</sup> Entre las 100 mejores compañías para trabajar, 79 de ellas permiten a sus empleados realizar trabajos a distancia o trabajar en su casa sobre una base regular por lo menos el 20 por ciento de su tiempo. Tan sólo 18 compañías de la lista permitían los trabajos a distancia en 1999.<sup>100</sup> Las modernas tecnologías de las comunicaciones y de la información permiten a los individuos trabajar prácticamente en cualquier parte. Los trabajos a distancia se han vuelto más apreciados en años recientes, pues permiten evitar los congestionamientos de tránsito y la frustración que implican los viajes desde la casa hasta la oficina;<sup>101</sup> además, permiten ahorrar en los gastos de gasolina.

Por lo general, quienes trabajan a distancia son empleados que manejan información. Realizan trabajos que requieren, por ejemplo, análisis, investigación, redacción, elaboración de presupuestos, captura de datos o programación de computadoras. Los trabajadores a distancia también incluyen a ilustradores, ejecutivos de préstamos, arquitectos, abogados y editores. Mediante el uso de Internet, los empleados pueden completar tanto su capacitación como sus deberes de trabajo sin perder eficiencia o calidad. Gracias principalmente a los trabajos a distancia, cuando el sindicato de tránsito de la Ciudad de Nueva York se puso

en huelga en 2005, muchos empleados pudieron trabajar desde su casa, lo cual disminuyó profundamente el efecto de la huelga.<sup>102</sup>

Otra ventaja de los trabajos a distancia es que eliminan la necesidad de espacio de oficinas. Un administrador precisa: "El gasto que implica un empleado no sólo comprende su salario, también incluye los \$90,000 anuales que se pagan por la oficina que ocupa esa persona". Por otro lado, los empleados a distancia reducen el número de trayectos que tienen que realizar desde la casa hasta el trabajo y, por lo tanto, ahorran tiempo. Esto constituye una ventaja adicional considerando que el tiempo promedio que se necesita para desplazarse al trabajo continúa en aumento, lo cual contribuye con frecuencia a los retrasos y a la pérdida de horas de trabajo. De esta forma, las empresas están en condiciones de contratar a los mejores empleados disponibles para diversos trabajos, quienes pueden localizarse prácticamente en cualquier parte del mundo. La capacidad para emplear a trabajadores discapacitados o con hijos pequeños amplía todavía más el mercado laboral. Finalmente, los trabajos a distancia se están usando como una alternativa para los ejecutivos que no están dispuestos a ser reubicados. Si la compañía está dispuesta a permitir a un ejecutivo que trabaje fuera de las oficinas centrales, los trabajos a distancia son la respuesta.<sup>103</sup>

Aunque los trabajos a distancia ofrecen muchas ventajas, también tienen algunas desventajas potenciales. Por ejemplo, pueden debilitar los vínculos entre los empleados y sus empresas.<sup>104</sup> Las investigaciones de IBM determinaron que la productividad y la complacencia se veían disminuidas si los equipos duraban más de tres días sin reunirse físicamente. En la actualidad, se requiere que los empleados a distancia se reúnan ya sea de una manera física o virtual cada tres días por razones que no tienen nada que ver con la terminación de alguna tarea.<sup>105</sup>

Quienes trabajan a distancia pueden sentir una presión de tiempo y considerar que las mejores asignaciones son para los empleados regulares que han sido capaces de colaborar con los colegas frente a frente. Además, los administradores tienen que aprender a administrar a las personas en forma remota, una tarea hacia la cual algunas veces hay resistencia. Por otro lado, algunos empleados pueden tomar ventaja del hecho de estar fuera de la vista del jefe. En una encuesta realizada por CareerBuilder.com, un número considerable de personas confesaron que trabajaban menos de las ocho horas normales al día; el 25 por ciento reveló incluso que pasaba menos de una hora diaria con la compañía cuando trabajaba a distancia.<sup>106</sup>

### Trabajos de tiempo parcial

Los empleados de tiempo parcial comprenden en la actualidad el 13.6 por ciento de la fuerza laboral en Estados Unidos, o casi 19 millones de personas. Los empleados que ocupan puestos de tiempo parcial con frecuencia reciben sueldos y prestaciones sustancialmente más bajos que quienes desempeñan puestos de tiempo completo. Sin embargo, para algunos de ellos la existencia de una remuneración más baja no es de importancia. Tener un puesto de trabajo de tiempo parcial ayuda a los empleados a hacer la transición a empleos de tiempo completo, y el hecho de ofrecer empleos de tiempo parcial permite incorporar al mercado laboral a muchos individuos altamente calificados que desean atender las necesidades tanto laborales como personales.

Para algunas organizaciones, ofrecer trabajos de tiempo parcial representa una ventaja. De acuerdo con las investigaciones de Sloan Center on Parents, Children and Work de la Universidad de Chicago, las dos terceras partes de las madres que trabajan tiempo completo preferirían un empleo de tiempo parcial, y cerca de la mitad de las madres que permanecen en el hogar preferirían tener un empleo de tiempo parcial en vez de permanecer al margen de la fuerza laboral. Ambas partes se benefician cuando el empleo de tiempo parcial funciona. Las compañías que ofrecen empleos de tiempo parcial han registrado un incremento en las tasas de productividad y una menor rotación de empleados que otras compañías.<sup>107</sup>

KPMG y Ernst & Young son dos compañías que tienen modelos exitosos de reducción en las cargas de trabajo. Sus programas están diseñados para eliminar el estigma de los trabajos de tiempo parcial. En KPMG, el programa asegura que los empleados de tiempo parcial tengan las mismas oportunidades de remuneración y de progreso en la carrera que quienes trabajan tiempo completo. En Ernst & Young, todos los empleados reciben una computadora portátil con apoyo técnico de 24 horas al día los siete días de la semana, de tal manera que puedan trabajar en cualquier momento y en cualquier parte.<sup>108</sup>

Liza Warner, asesora financiera de Jefferson Wells International, trabaja 30 horas a la semana con la finalidad de pasar algún tiempo con sus dos hijos. De los 2000 empleados de Wells, el 10 por ciento trabaja con un horario flexible y prestaciones, como Warner. Otro 20 por ciento trabaja incluso un menor número de horas encargándose de un proyecto a la vez, sin prestaciones. El 70 por ciento restante de los empleados trabajan tiempo completo, pero aun así tienen mucho más control sobre sus vidas personales.<sup>109</sup>

Una variación del trabajo de tiempo parcial se presenta cuando las compañías permiten a ciertos empleados seleccionados, quienes por lo general son de mayor edad, cambiar

## Web Wisdom

### Trabajos a distancia

<http://www.telework.gov>

Sitio Web del gobierno de Estados Unidos para los empleados que consideran que podrían realizar trabajos a distancia (o que ya lo están haciendo), para los administradores y supervisores que supervisan a los trabajadores a distancia, y para los coordinadores de la agencia de trabajos a distancia.